



ITSON
Educar para
Trascender

INNOVAR EN LAS ORGANIZACIONES PARA LA MEJORA DE SU DESEMPEÑO



Compiladores:

Dina Ivonne Valdez Pineda, Sergio Ochoa Jiménez, Raquel Ivonne Velasco Cepeda y Elba Myriam Navarro Arvizu

Editores Literarios:

Dr. Sergio Ochoa Jiménez
Mtra. Elba Myriam Navarro Arvizu
Dra. Dina Ivonne Valdez Pineda
Mtra. Raquel Ivonne Velasco Cepeda
Mtro. Gabriel Rueda Delgado
Mtra. Claudia Castro Osorio
Magister Rosana Zanini
Dr. Carlos Armando Jacobo Hernández
Mtro. Victor Manuel Valenzuela Hernández
Mtra. Beatriz Alicia Leyva Osuna
Mtro. Roberto Xavier Herrera Salcido
Mtra. Irma Guadalupe Esparza García
Mtro. Jorge Sanchez Rodriguez
Mtra. Maribel Guadalupe Gil Palomares
Dra. Beatriz Ochoa Silva
Mtra. Nora Edith González Navarro
Mtra. Yara Landazuri Aguilera
Mtra. Erika Acosta Mellado

**Innovar en las organizaciones para la mejora de su
desempeño**



ITSON
Educar para
Trascender

2013, Instituto Tecnológico de Sonora.
5 de Febrero, 818 sur, Colonia Centro,
Ciudad Obregón, Sonora, México; 85000
Web: www.itson.mx
Email: rectoria@itson.mx
Teléfono: (644) 410-90-00

Primera edición 2013
Hecho en México

ISBN: 978-607-609-049-7

Se prohíbe la reproducción total o parcial de la presente obra, así como su comunicación pública, divulgación o transmisión mediante cualquier sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del Instituto Tecnológico de Sonora.

Cómo citar un capítulo de este libro (se muestra ejemplo de capítulo I):

Ríos N., Frías L., Arellano A., Coronado E. y Lizardi M. (2013). Alineación Estratégica del Sistema de Gestión de Calidad Caso de Estudio de un Organismo Operador de Agua en Sonora. En Valdez D., Ochoa S., Velasco R. y Navarro E. (Comp.). Estudios de administración, Economía y Turismo. (pp. 10-26). México: ITSON

DIRECTORIO ITSON

Dr. Isidro Roberto Cruz Medina

RECTOR

Dr. Jesús Héctor Hernández López

VICERRECTOR ACADÉMICO

Mtro. Jaime René Pablos Tavares

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Mtro. Misael Marchena Morales

SECRETARIO DE RECTORÍA

Dra. Imelda Lorena Vázquez Jiménez

DIRECTORA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Prólogo

En la actualidad, las Instituciones de Educación Superior (IES), promueven encuentros que favorezcan el intercambio y la socialización de experiencias y resultados, provenientes de su interacción áulica, institucional, interinstitucional, de investigación y vinculación-extensión; con el fin de que sean útiles para su aplicación en la región, además de la difusión del conocimiento.

El libro: *Innovar en las organizaciones para la mejora de su desempeño*; da cuenta de múltiples intervenciones académicas de las IES, en pro de coadyuvar al crecimiento regional por medio de la universidad, y se vierten en los diferentes capítulos las temáticas relacionadas con novedades en tecnología aplicada a los negocios y su desempeño, cuestiones de mercadotecnia, ética y responsabilidad social, entre otras.

Consideramos que el debate generado en las mesas de discusión y puesto ahora a su disposición en esta obra es muy valioso, por ello esperamos que sea de su interés como lector y útil a su empresa, organización o labor como académico, mucho éxito.

Dr. Jesús Héctor Hernández López

Vicerrector Académico del ITSON

Índice

MEJORA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL

Capítulo 1. Alineación Estratégica del Sistema de Gestión de Calidad Caso de Estudio de un Organismo Operador De Agua En Sonora.....	9
Capítulo 2. Análisis Estratégico para el Diseño de un Modelo de Servicio en una Comercializadora de Boletos Electrónicos para Espectáculos en Ciudad Juárez.....	26
Capítulo 3. Curso de Capacitación para el Área de Ventas en una Empresa que se Dedicar a la Venta de Muebles de Oficina.....	42
Capítulo 4. Caso de Estudio: Instituto Superior de Seguridad Pública del Estado de Sonora (ISSPE)	57
Capítulo 5. Diseño de un Programa de Capacitación Dirigido a Microempresarios de Cd. Obregón, Sonora.....	72
Capítulo 6. Elaboración de un Programa de Capacitación de Calidad en el Servicio para una Empresa Comercial.....	104
Capítulo 7. Modelo de Mejora Continua en las Áreas Funcionales en la Operación de una Empresa Pequeña.....	118
Capítulo 8. Percepción de las Relaciones de Género en el Personal Docente de Tiempo Completo del ITSON.....	131
Capítulo 9. Proceso de Modernización en Empresas Industriales.....	148
Capítulo 10. Programa Interno de Protección Civil Elaborado para una Planta Potabilizadora de Agua de la Región.....	168
Capítulo 11. Sistema de Dotación de Personal para Pymes.....	195
ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	
Capítulo 12. Aplicación de los Principios de Igualdad y Equidad en el Régimen Intermedio de las Distribuidoras Veterinarias en Navojoa, Sonora.....	237
Capítulo 13. El Voluntariado Universitario y su Integración con las Empresas Socialmente Responsables, Caso; Universidad Autónoma de Sinaloa.....	305

Capítulo 14. Propuesta de un Código de Ética para Licenciados en Agronegocios en la Universidad Estatal de Sonora, Ubicada en el Municipio de Benito Juárez.....	318
Capítulo 15. Responsabilidad Social Empresarial: Intercambios Positivos entre Empresa y Sociedad.....	332
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LOS NEGOCIOS	
Capítulo 16. Instalación y Configuración de una Herramienta de Software Libre para un Curso en Línea.....	361
Capítulo 17. Mejora al Proceso de Producción de Arnesees para Obtener el Cumplimiento y la Eficiencia de Producción Real Utilizando Tecnologías de Información.....	386
Capítulo 18. Innovación Tecnológica en los Negocios Publicidad y Servicios Online en Telefonía.....	404
TENDENCIAS DE LA MERCADOTECNIA EN MERCADOS GLOBALES	
Capítulo 19. Nivel de Conocimiento sobre la Imagen Corporativa y Aplicación de Planes Estratégicos por Parte del Pequeño Empresario de la Ciudad de Hermosillo, Sonora.....	419
Capítulo 20. Plan de Mercadotecnia para la Agencia Comercializadora Turística.....	478
Capítulo 21. Plan de Mercadotecnia para una Empresa de Giro Turístico de la Localidad.....	453
Capítulo 22. Propuesta de Mercadotecnia en las Redes Sociales para Las Pymes.....	472

MEJORA DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 1.

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CASO DE ESTUDIO DE UN ORGANISMO OPERADOR DE AGUA EN SONORA

Nidia Josefina Ríos Vázquez
Leonor Frías Armenta
Alejandro Arellano González
Enedina Coronado Soto
Maria Del Pilar Lizardi Duarte
nidia.rios@itson.edu.mx

Resumen

El Organismo Operador Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento bajo estudio contó con un plan estratégico implementado durante la administración municipal 2006-2009, mismo que no estaba alineado al Sistema de Gestión de Calidad (SGC); ante el cambio de políticas de administración 2009-2012, no tuvo seguimiento. Considerando la nueva versión de norma ISO 9004:2009 donde se sugiere que las organizaciones deben tener estrategias y políticas para lograr el éxito sostenido; el objetivo de este trabajo fue desarrollar el marco y plan estratégico para el organismo operador, alineando la estrategia organizacional con su SGC para promover mejora continua. La metodología consistió en la revisión de la visión, misión, y valores de la organización; análisis del ambiente externo e interno; selección de la estrategia; despliegue de la estrategia con tablero de control. Para el desarrollo de tal metodología, se llevó a cabo trabajo colaborativo, elaborándose material de apoyo inédito para la validación de la misión y visión del organismo, planteando una estrategia que satisficiera las necesidades de clientes internos y externos. La estrategia se integró en un tablero de control, considerado la base del proceso de medición, análisis y mejora del SGC de la organización, logrando así la alineación pretendida.

PALABRAS CLAVE: Planeación estratégica, Alineación Organizacional, Administración Agua Potable.

Antecedentes

El Organismo Operador Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento abordado, a través de su evolución en más de 30 años de existencia, ofrece el abastecimiento de agua potable, a la comunidad en que está establecido, en forma constante durante las 24 horas del día, siendo una organización ejemplar como resultado del esfuerzo continuo del gobierno municipal y estatal, el personal del organismo y de los propios usuarios.

Para fortalecer el desarrollo de una cultura de calidad en el Organismo, a principio del año 2001 se tomó la decisión de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en los criterios de la norma internacional ISO 9001:2000, certificando para el año 2008 el 100% de sus procesos. En el año 2010, como parte de un proceso de mejora continua, considera los cambios en los requisitos de la nueva versión 2008 de la norma ISO 9001, incorporándolos en sus procesos, confirmando así su compromiso con la calidad.

De esta manera, el Organismo Operador establece y documenta sus procesos basándose en las necesidades específicas básicas de cada área operativa y administrativa. Estos procesos son monitoreados mensualmente a través de los indicadores declarados dentro de un sistema de gestión de calidad certificado bajo los estándares de la Norma Internacional ISO 9001:2008.

De igual forma, con la intención de generar valor, y considerando lo que establece Kaplan & Norton (2005), quienes resaltan la importancia de la planeación estratégica como una herramienta que le puede ayudar a las organizaciones al logro de sus objetivos, deciden apoyar la cotidianidad de las operaciones de sus áreas, con prácticas y herramientas de planeación estratégica que faciliten su administración de manera estructurada (Acosta 2008).

La administración 2006-2009, comprometida con proporcionar a la sociedad una administración más eficiente, impulsa las buenas prácticas y casos de éxito reconocidos para alcanzar cambios trascendentales que beneficiaran al organismo y sus futuras administraciones. Por ello en el año 2008, la alta dirección realizó un diagnóstico de la situación para identificar tanto la forma en la que se hacían las tareas en cada área del organismo, como los factores que lo impactaban desde el exterior. Este estudio consistente en un diagnóstico general en cuanto a los procesos, estrategias y personal, fue la base para elaboración del plan estratégico que proporcionó una estructura capaz de proyectar objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, alineándose a su vez a la misión y visión del organismo Acosta (2008).

La implementación de la planeación estratégica consideraba, además del diseño del plan estratégico, su comunicación y el seguimiento a su

implementación. Desde el punto de vista técnico, el plan estratégico definido en 2008, contaba con 38 objetivos claramente relacionados con un área operativa, pero sin promover el logro de la estrategia, de tal manera que la dirección pudiera visualizar en dónde debiera de asignar los recursos ni cuáles eran los proyectos de mayor impacto. Estos objetivos tampoco guardaban relación alguna con los dos objetivos del SGC, los cuales, cabe aclarar, si tienen definida una forma de medición, seguimiento sistemático y planteamiento de acciones de mejora.

Es importante mencionar que el plan estratégico diseñado se planteó, durante una administración municipal y estatal, a cargo de la militancia del Partido de la Revolución Institucional (PRI), y durante su periodo solamente se alcanzó a comunicar e iniciar algunos de los proyectos planificados, ya que en 2009 entró en funciones una nueva administración municipal y estatal, bajo responsabilidad del Partido Acción Nacional (PAN), quienes plantean una actualización del plan estratégico con las nuevas líneas establecidas en ambos niveles. Dada esta situación, no hubo oportunidad de medir el logro de los objetivos establecidos y señalados en el plan estratégico del 2008, y menos aún, evaluar su impacto ya que dicho plan no cumplía con las políticas y prioridades establecidas por la nueva alta dirección de la administración 2009-2012.

Problemática

Ante lo anterior se observa que uno de los principales factores que impiden una planificación efectiva en los municipios y sus dependencias administrativas, es la pérdida de continuidad, ya que al ser períodos de gobierno de tres años, impide el seguimiento de aquellos proyectos que requieren de maduración y consolidación superiores a ese lapso de tiempo.

Así pues, se puede puntualizar que a pesar de que el Organismo operador bajo estudio cuenta con un marco estratégico, un tablero de control y un sistema de gestión de calidad que maneja un número considerable de indicadores para cada proceso, no es posible observar las relaciones de causa-efecto existentes entre ellos ya que no se encuentran alineados al SGC Acosta (2008). Igualmente no han sido actualizados con políticas de la presente administración y las nuevas tendencias de la norma ISO 9004-2009, la cual sugiere que para que una

organización evolucione hacia su madurez debe alinearse el proceso de medición análisis y mejora a una planeación estratégica integral que incorpore buenas prácticas, aspectos del medio ambiente y de seguridad e higiene.

Objetivo

Desarrollar el marco y plan estratégico del Organismo Operador Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento para alinear su Sistema de Gestión de Calidad con la estrategia organizacional y promover la continuidad de las acciones de mejora.

Justificación

El desarrollo del mapa estratégico, tablero de control y la alineación del Sistema de Gestión de la Calidad con la misión y visión del Organismo operador, implica el compromiso y liderazgo de la alta dirección, quienes son los responsables directos de definir y gestionar las iniciativas que impulsen a todo los colaboradores a buscar alternativas y enfocar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos.

El trabajar con un mapa estratégico organizacional permite transcribir la estrategia del organismo en objetivos medibles a través del Sistema de Gestión de la Calidad, beneficia a los responsables de las áreas de los procesos ya que con ello se alinean los Sistemas de Gestión de la Calidad entre operación y la estrategia. Hacer esta actividad facilita el entendimiento de las contribuciones de cada área.

Contar con un marco estratégico contribuye en priorizar las estrategias para el cumplimiento de objetivos y metas que permitan enfocar los esfuerzos de gestión en las actividades con mayor impacto para el Organismo. De esta forma, se apoya al proceso de toma de decisiones de la alta dirección.

En caso de no llevarse a cabo el proyecto de investigación el Organismo no dispondrá de las herramientas necesarias para desarrollar de manera oportuna su Misión y alcanzar su Visión de una forma estructurada, en donde se opere un Sistema de Gestión de la Calidad de una manera más clara y eficiente, dificultando el involucramiento de los colaboradores para mantenerse como un Organismo competitivo.

Marco Teórico

Mintzberg y Quinn (1998), Hill y Jones (2005), así como Martínez y Milla (2005), dentro de los pasos generales para la implementación de un proceso de planeación estratégica, resaltan el establecimiento de la visión y misión, y valores de la organización; análisis del ambiente externo e interno; selección de la estrategia; y despliegue y puesta en práctica de la estrategia.

El corazón en el diseño del plan estratégico se centra en el análisis de la situación, que según Humphrey, uno de los creadores del análisis FODA, exige un esfuerzo por relacionar estratégicamente las oportunidades del entorno con las fuerzas internas, mientras se anticipan las amenazas y se superan las debilidades. Este análisis consta de cuatro pasos: análisis externo, análisis interno, confección de la matriz FODA, y la determinación de la estrategia (Gross, 2009).

Según Chapman (2004), el análisis externo sirve para determinar oportunidades y amenazas en el ambiente en el que se desenvuelve una organización y para su realización se utilizan herramientas como el PEST (a través del cual se identifican los factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos que afectan sobre un mercado. Por su parte, el análisis interno se refiere a la identificación de las capacidades estratégicas de la organización para actuar con la calidad necesaria para alcanzar el éxito; según Martínez y Milla (2005) estas capacidades depende de dos factores principales: los recursos (tangibles e intangibles) y las competencias o habilidades para realizar las actividades de la cadena de valor.

Una vez que se define la estrategia, esta se debe comunicar utilizando herramientas como el tablero de control propuesto por Kaplan y Norton (2000), una de las herramientas más usadas para comunicar y dar seguimiento a la estrategia, ya que permite traducir la estrategia que una organización ha diseñado para alcanzar la misión a través del planteamiento de objetivos inter-relacionados bajo el concepto de causa-efecto, y la definición de indicadores que permitan cuantificar el logro de los mismos.

El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia. La relación causa y efecto de

este diseño constituye las hipótesis de la estrategia. La perspectiva financiera tiene 2 aspectos, crecimiento y productividad, para mejorar el valor para los accionistas. La proposición de valor de la perspectiva del cliente destaca la importancia de la moda y de una línea de productos complementarios para la estrategia de crecimiento interno. En la perspectiva interna son cuatro puntos de dominio de marca, excelencia en moda, fuentes, distribución y la experiencia de compras forman la proposición de valor para los clientes e impulsan el aspecto de la productividad financiera. El mapa estratégico y el cuadro de mando definen la lógica de mejora de producto, calidad y disponibilidad. Las relaciones causa y efecto del mapa estratégico, así como los indicadores, objetivos e iniciativas del cuadro de mando forman la estrategia, Kaplan y Norton (2000).

Los mapas estratégicos sirven para que la organización vea sus estrategias en forma coherente, integrada y sistemática. Proporcionan la base para que el sistema de gestión pueda aplicar la estrategia de forma rápida y eficaz y el cuadro de mando integral incluye indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la Visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton (2000) ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos, aprendizaje y crecimiento.

En su libro “The strategy focused organization” Kaplan y Norton (2001), dedican un apartado a las organizaciones que se han establecido sin fines de lucro tales como las de instancias de gobierno y las organizaciones de salud pública. Establecen que este tipo de entidades presentan problemas a la hora de establecer con claridad su estrategia, sugiriendo que no solo deben establecer lo que esperan entregar como resultados a sus clientes, sino que también es importante definir lo que no deben hacer. Por lo anterior, este tipo de organizaciones se enfrentan con dificultades con la arquitectura original del Tablero de Mando Integral (BSC), ya que la perspectiva financiera está localizada

en primer lugar jerárquico. Dado que para las organizaciones de gobierno el éxito financiero no es su principal objetivo, esta arquitectura puede ser reconfigurada colocando al cliente como la perspectiva más importante y se sugiere posicionarla en primer lugar del tablero de control.

Método

Para cumplir con el objetivo planteado de desarrollar el marco y plan estratégico de Organismo bajo estudio, se realizó una adaptación a la metodología propuesta por Kaplan y Norton (2000), y considerando también a Mintzberg y Quinn (1998), Hill y Jones (2005), así como Martínez y Milla (2005). A continuación se detallan las actividades consideradas.

El desarrollo de este trabajo consistió en la revisión de la visión, misión, y valores de la organización; realización del análisis del ambiente externo e interno; selección de la estrategia; y despliegue de la estrategia en un tablero de control alineando a los requisitos de clientes internos y externos de la organización. A continuación se detallan las actividades

Revisar la visión, misión y valores: Consistió en validar la visión y misión actual del Organismo, se realizó un taller con el personal directivo, para ello respondieron un cuestionario de acuerdo a su criterio y experiencia. Con esto se evaluó si se cumplía con los criterios teóricos que caracterizan una visión y misión, sugerido por Martínez y Milla (2005). Al respecto de los valores se realizó primeramente, una recopilación de aquellos que caracterizan a otros organismos similares a éste y los propuestos en dos estudios anteriores López (2011) y Acosta (2008). El representante de la alta dirección apoyó en una preselección y en la definición operativa de los mismos.

Elaborar el análisis externo: En el análisis PEST se utilizaron fuentes secundarias que manejan información de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan al Organismo y con ello se reportaron hechos que los directivos discutieran y acordaron si tales referencias son consideradas como oportunidades o amenazas. Los directivos aceptaron que dicha información si es considerada como de impacto para la organización, por lo que se les solicitó, que basados en su experiencia en proyectos que han participado, definieran

oportunidades y amenazas que afecten al organismo estableciendo prioridad entre ellas, empleando una escala del 1 al 5, siendo éste último el valor más importante. Los resultados de la priorización permitieron la construcción de gráficos de Pareto para definir las oportunidades y amenazas de mayor impacto a juicio del personal directivo y éstos se tomaron en cuenta para elaborar la matriz FODA.

Elaborar el análisis interno: De acuerdo Martínez y Milla (2005), una manera de identificar fortalezas y debilidades es comparar las prácticas actuales de la empresa con las buenas prácticas y de esa forma encontrar la brecha de la situación actual y lo que se debe tener, considerando que si la situación actual cumple en un 80% con una buena práctica se considera fortaleza y si es menor a ello es una debilidad. Con ésta base, para el análisis interno se adaptaron cuestionarios de buenas prácticas de Producción, Servicio al cliente, Distribución, Procesos de Soporte, Procesos Estratégicos y Aprovisionamiento propuestos por Ríos, Carballo y Espinoza (2009). Posteriormente fueron aplicados en un taller, al personal de mandos medios del Organismo en estudio, con los resultados obtenidos se definieron fortalezas y debilidades. De acuerdo a la valoración que el personal asignó, se clasificaron considerando que si la puntuación obtenida era mayor de 80% se consideraba una fortaleza, y de otra forma una debilidad.

Para el proceso de medición análisis y mejora se adaptó, con base a la propuesta de Spitzer (2007), un cuestionario sobre la evaluación de la madurez del sistema de medición de organizaciones. El cuestionario adaptado se aplicó a siete miembros de personal Directivo, un Representante de Dirección y 35 miembros de Personal de Mandos Medios. Con los resultados obtenidos, se realizó un análisis estadístico básico para los ítems de los cuatro criterios, promediando los resultados emitidos por los encuestados independientemente de su nivel jerárquico. Con ello se consideraron fortalezas las preguntas con porcentaje mayor a 80% y debilidades las de porcentaje menor de 80.

Dichas fortalezas y debilidades fueron ponderadas en relación al grado que afectan positiva o negativamente a la misión y visión del organismo. Para cada tipo de proceso se evaluó de manera integral, las opiniones de directivos y

mandos medios de tal manera que se obtiene una sola lista de fortalezas y debilidades donde se agrupan en una las similares, y se identifican las contradictorias. Utilizando las ponderaciones emitidas se elaboró un diagrama de Pareto con el cual se seleccionaron las de mayor valor.

Estructurar la matriz FODA y definir las estrategias: Después de realizar el análisis externo e interno de la organización, el siguiente paso fue seleccionar cuál de las amenazas y oportunidades detectadas pueden ser decisivas para el futuro de la Organismo Operador de Agua Potable; así mismo seleccionar cuál de las fortalezas y debilidades pueden ayudar al organismo operador a establecer ventajas competitivas. Posteriormente se seleccionaron las estrategias que podrían tener un mayor impacto en la organización y la utilización de los recursos, de la manera más rentable para ofrecer los servicios del organismo operador, a fin de potenciar la eficacia y la eficiencia.

Actualizar el mapa estratégico y tablero de control del Organismo Operador: De acuerdo a las estrategias planteadas, se definieron los objetivos estratégicos en coordinación con la persona que funge como representante de la dirección, analizando y evaluando cuales pudieran ser los objetivos que orienten la implementación de las estrategias definidas, de acuerdo a la visión y misión del organismo.

Resultados

Se encontró que para la revisión de la visión, el 75 % del personal directivo está de acuerdo y admite que cumple con los elementos evaluados y el 12.5 % consideró que cumple parcialmente, considerando ambos resulta una suma del 87.5 %, por lo tanto se concluyó que de acuerdo a la opinión de la mayoría de las personas participantes en el taller, si se cumplen con los elementos necesarios para una visión. A fin de considerar a quienes opinaron “parcialmente”, se agregó el enunciado “reconocido como el mejor a nivel nacional”, quedando la visión, redactada como sigue: “Ser un organismo público sustentable y reconocido como el mejor a Nivel Nacional por la Prestación de Servicios de Calidad, en el proceso y Suministro de Agua Potable, Desalojo de Aguas Residuales y Aprovechamiento de las Aguas Tratadas”.

Al respecto de la misión, el 62.5% del personal directivo está de acuerdo en que con los elementos evaluados y el 13.20% que cumple parcialmente, haciendo un total de 75.7 % considerándose que se cumple parcialmente. Tomando en cuenta los elementos que se reportaron como incumplimiento sugirió una mejora, que consintió en indicar que los medios que deben reportarse en la misión, serán las estrategias que se definieran en el desarrollo del plan estratégico. Ante lo anterior, la propuesta de la nueva misión, validada con los directivos y el representante de la dirección sería la siguiente: “Proporcionar eficientemente con permanencia y excelente calidad, el suministro de agua potable y atención a los usuarios del municipio garantizando el desalojo y tratamiento de aguas residuales a través de la productividad organizacional la renovación tecnológica e innovación y desarrollo”. De acuerdo a lo planteado en el método los valores Organismo se estipularon como: Espíritu de Servicio, Honestidad, Respeto y Responsabilidad Social.

Posterior al análisis de fuentes secundarias que manejan información de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan al Organismo bajo estudio, así como hechos reportados por los directivos, se definió en equipo directivo las oportunidades y amenazas que afecten al organismo, se ponderaron y se aplicó la técnica Pareto para definir las oportunidades y amenazas de mayor impacto a juicio del personal directivo mismas que se tomaron en cuenta para elaborar la matriz FODA (ver Tabla 1.)

Una vez definida la matriz de FODA y dado que el organismo opera con menos autonomía que las empresas privadas y no se puede diversificar, fusionarse ni ser líderes en precios entonces sus estrategias tienen que enfocarse en renovación de tecnología, productividad organizacional e innovación y desarrollo para ofrecer mejores servicios y aumentar su eficiencia física y comercial y con esto ser autosuficiente, definiéndolas y justificándolas como a continuación se explica.

Productividad organizacional: Consiste en asignar las responsabilidades que competen a cada nivel. Cada unidad productiva deberá asumir la responsabilidad de su eficiencia y eficacia con las respectivas consecuencias. Lo

anterior se estableció de acuerdo a la siguiente lógica. Del cruce de oportunidad O1 definida como “En general los organismos operadores municipales de agua trabajan con bajas eficiencias físicas y comerciales ya que no conocen con exactitud el agua que producen, se entrega y la no contabilizada en virtud de las fugas de agua por tubería muy antigua y las pérdidas comerciales y la fortaleza” con F1 establecida como la “capacidad crediticia y financiera del Organismo”, por lo tanto se definió que la estrategia es, productividad organizacional porque se va aprovechar la capacidad crediticia y financiera que tiene el organismo para aumentar las eficiencias físicas y comerciales

Renovación tecnológica: Con esta segunda estrategia se plantea que se tomarán acciones para gestionar las inversiones que se requieran para mantener un liderazgo tecnológico y de infraestructura, utilizando con eficiencia la ya existente. Crear y mantener una cultura de información será una estrategia corporativa que exige un plan de acción concreto.

Innovación y desarrollo: de acuerdo a Camarasa-Gomez (2008), se considera promover un incremento en la capacidad de desarrollar ideas y enriquecerlas, de acuerdo con las necesidades del organismo o sus procesos para buscar mayores ingresos mejorando o modificando el producto o procesos actuales y buscar otros ingresos por uso de subproductos

Una vez definidas y seleccionadas las estrategias, se definieron los objetivos estratégicos, de acuerdo a lo sugerido por Kaplan y Norton (2005) así como Martínez y Milla (2005), en coordinación con la persona que funge como representante de la dirección, analizando y evaluando cuales pudieran ser los objetivos que orienten la implementación de las estrategias definidas, de acuerdo a la visión y misión del organismo (ver Tabla 2).

Tabla 1.

Matriz FODA										
	Fortalezas					Debilidades				
	F1. Capacidad crediticia y financiera del Organismo	F2. OOMAPAS de Cajeme es un Organismo con Sustentabilidad Financiera y buen manejo de los Recursos	F3. Se tiene un servicio de suministro de agua potable continuo las 24 horas	F4. Cuenta con equipos para controlar las fugas de cloro gas	F5. El Organismo Promueve una cultura de calidad y trabajo en equipo de sus colaboradores para el logro de sus objetivos	F6. Agua Potable de muy buena calidad con cumplimiento de la norma NOM-127-SSA1-1994	D1. No se tiene continuidad en los proyectos	D2. No se tiene una planeación estratégica generalizada con objetivos y metas a corto mediano y largo plazo	D3. Existe un alto numero de quejas por atención en los servicios de reparación de fugas y reportes ciudadanos los cuales no se atienden en tiempo, forma y calidad	D4. Grado de obsolescencia de la infraestructura hidráulica y sanitaria en algunos sectores de la area urbana y suburbana
Oportunidades										
O1. En general los organismos operadores municipales de agua trabajan con bajas eficiencias físicas y comerciales ya que no conocen con exactitud el agua que producen, se entrega y la no contabilizada en virtud de las fugas de agua por tubería muy antiguas y las pérdidas comerciales	PO									PO
O2. Acceso a programas estatales y federales para fortalecer presupuesto.		PO								
O3. Sonora SI es un plan estratégico que permitirá impulsar el crecimiento y el bienestar de los sonorenses			ID							
O4. En los organismos operadores de agua la planeación de la infraestructura y obra debe ser una tarea con visión a mediano y largo plazo, sin embargo en la mayoría de los casos, no se esta realizando de esta forma			ID		PO	ID			RT	
O5. Disponibilidad del recurso agua en la región.			ID	ID		ID				
Amenazas										
A1. Cambios de administración del Organismo cada 3 años.							PO	PO		
A2. Se anuncia que en el año 2011 no habrá aumento de las tarifas del agua.								PO		
A3. Crecimiento en costos de los insumos para la operación.								PO		
A4. Negatividad de parte de los usuarios para no instalar micromedidores	ID									
A5. Que los usuarios no tengan la capacidad para pagar sus servicios de agua	ID									
A6. Los factores climatológicos afectan las tuberías de alcantarillado									RT	
A7. Robo de infraestructura y equipos									RT	

Matriz FODA
Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Estrategias con sus objetivos

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
Productividad Organizacional	Aumentar la eficiencia física
	Aumentar la cultura de calidad en el personal operativo
	Eficientar la cultura de medición, control estratégico y operativo
	Aumentar la satisfacción de los usuarios
Renovación Tecnológica	Desarrollar infraestructura a mediano y largo plazo
Innovación y Desarrollo	Aumentar la eficiencia comercial
	Mejorar los procesos operativos
	Mantener la planeación estratégica
	Mantener la sustentabilidad Financiera

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 1 se presenta el mapa estratégico donde se estructura la manera en que cada uno de los objetivos establecidos para lograr la estrategia se encuentra apoyando a una de las 4 perspectivas del Tablero de Control, así mismo busca establecer la relación causa efecto entre ellos para el logro de la Misión y Visión de la organización.

Después de establecidos los objetivos en el mapa estratégico, se elaboró la propuesta de medición del avance de los mismos en el desempeño cotidiano de las actividades de la organización, para esto se establecen indicadores de desempeño para cada uno de los objetivos a los cuales se les estableció una meta, tolerancia, formula, responsable y iniciativas a desarrollarse para su mejora.

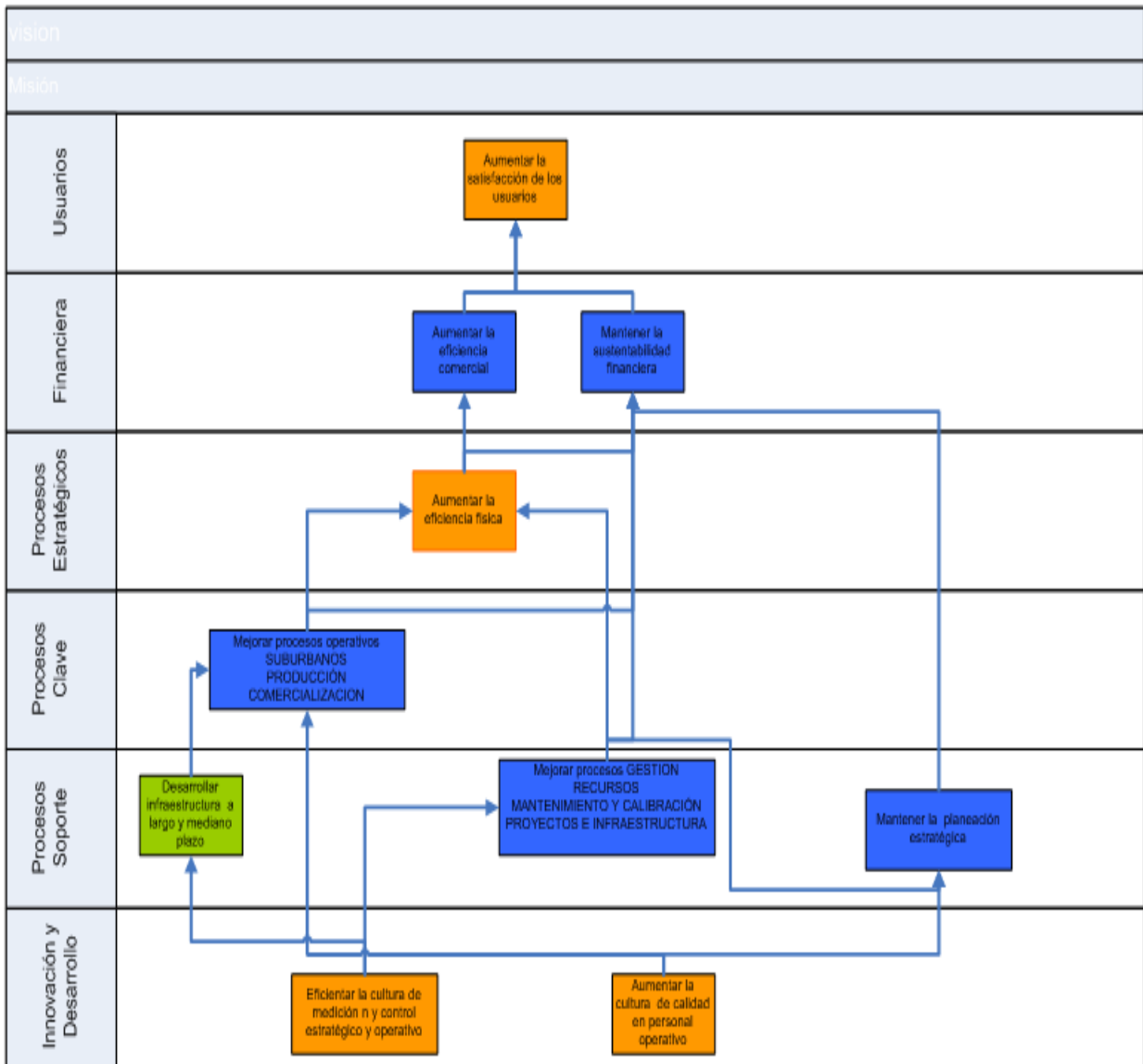


Figura 1. Mapa estratégico de Organismo Operador de agua potable propuesto
Fuente: Elaboración propia

Como aportación a la mejora, a los mandos medios se les pidió que basados en las fortalezas definidas y tratando de minimizar las debilidades, propusieran acciones de mejora que les permitan acercarse al logro de la visión generando, un listado de propuestas por mesa de trabajo mismas que se utilizaron como iniciativas en el tablero de control.

Por último, con la actualización del mapa estratégico permitirá a los miembros de la organización, identificar claramente la relación entre objetivos y estrategias que

van a apoyarlos en el logro de su misión y visión; además dado que serán éstos objetivos a los que se dará seguimiento con el SGC, será posible dar una adecuada orientación a la mejora, sin que sea burocrático y ni una carga adicional para la organización. Lo anterior, se promovió al colocar más de un indicador a un objetivo, lo que permitirá a las áreas funcionales identificar claramente cuál es su aportación al logro de los objetivos organizacionales.

Conclusiones y Recomendaciones

Conducir un ejercicio de planeación estratégica se convierte en un reto, no solo por la complejidad de la información que se necesita recabar y procesar para identificar los elementos exógenos que afectan a la organización objeto de estudio ya que, aunque algunos autores como Michael Porter generan pautas para conducir el análisis del contexto, siempre será necesario adaptarse a la naturaleza de la organización y abstraer su esencia para que la teoría y la realidad se complementen al momento de generar estrategias que den ventaja competitiva y comparativa a la organización.

Para elaborar el mapa estratégico de un organismo gubernamental, como lo es el objeto de estudio de este proyecto, es necesario apoyarse en adaptaciones realizadas a los modelos convencionales que aplican a organizaciones lucrativas, como el propuesto por Kaplan y Norton, dando con ello otra configuración al mapa estratégico, considerando al usuario como el elemento más importante para este tipo de organismo público. Y si lo anteriormente mencionado no fuera suficiente para hacer complejo este tipo de abordaje que busca darle rumbo a la organización, es necesario alinearlos a lo establecido por la Norma ISO 9004-2009 ya que actualmente se encuentra certificado bajo dicha normativa, así que no es solo cuestión de generar un plan estratégico que cumpla con lo establecido por los autores expertos en el tema, además deberán sumarse los requisitos que establecen normativas internacionales para este tipo de organismos públicos.

Por lo anteriormente mencionado, respecto a los resultados empíricos generados y aquí reportados, la planeación estratégica de una organización de acuerdo a los nuevos criterios y modelos de referencia para la mejora de sistemas de gestión de calidad, se convierte en un aspecto vital para el organismo. Por ello,

después de un ejercicio participativo e innovador, y a pesar de ser uno de los operadores de agua más eficientes a nivel nacional, siempre presentará áreas de oportunidad que de ser atendidas le permitirá seguir manteniendo el liderazgo que ya tiene ganado. Por ello, se puede asegurar que el objetivo de éste trabajo se ha alcanzado, ya que se logró desarrollar el marco y plan estratégico del Organismo Operador, planteando una estrategia organizacional que satisfacen las necesidades de sus clientes internos, externos y directivos, alineando a ello el Sistema de Gestión de Calidad, de tal manera que la medición y mejora sea una sola en todos los ámbitos.

De la misma manera se recomienda que las estrategias, objetivos e indicadores generados sean comunicados de manera efectiva y con una buena administración del cambio en los niveles pertinentes del organismo, para lograr con esto alinear también los procesos, puestos y personas a la estrategia y lograr mejores resultados. Se recomienda generar un grupo representativo dentro de la organización que se encargue de liderar y administrar el tablero de control.

REFERENCIAS

- Acosta A. (2008). Diseño de Balanced Scorecard para OOMAPAS de Cajeme. Tesis, Instituto Tecnológico de Sonora. México.
- Camarasa-Gómez, R. (2008). Estrategias y Control de la Innovación, GESTIÓN JOVEN: Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas Nº 2 – Octubre 2008
http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_2/camarasa_gomez.pdf, (visitado el 2011-03-08).
- Champán A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. [Online]. Disponible: www.degerencia.com (visitado el 2011-02-06).
- Gross, M. (2009) Los Orígenes del modelo del Análisis DOFA. Pensamiento imaginativo, <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/455327/Los-origenes-del-modelo-de-analisis-DOFA-actualizado.html>, visitado el 2011-03-08.
- Hill C. y Jones G. (2005). Administración Estratégica (3ra ed.), Editorial Mc Graw-Hill, Bogotá, Colombia.
- ISO 9004 (2009). Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad, ISO, Ginebra, Suiza.

- Kaplan R. y Norton D. (1997). *Translating Strategy In to Action. The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. Boston, MA, USA.
- Kaplan R. y Norton D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Segunda edición. Ediciones Gestión 2000, Madrid, España.
- Kaplan R. y Norton D. (2001). *The strategy focused organization*. Harvard Business School Press. United States of America.
- Kaplan R. y Norton D. (2005). *La oficina de la estrategia*. Harvard Business Review. Publicado en Octubre del 2005.
- López M. (2011). *Planeación de sueldos y salarios en OOMAPASC*. Trabajo académico (no publicado), Maestría en Administración, Instituto Tecnológico de Sonora. México.
- Martínez D. y Milla A. (2005). *La Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España.
- Mintzberg H., y Quinn J. (1998). *Biblioteca de Planeación Estratégica. Tomo I*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. Naucalpan de Juárez, Estado de México.
- Ríos, N., Carballo, B. y Espinoza, G. (2009). *Apuntes del curso de Análisis Organizacional* (no publicado). Instituto Tecnológico de Sonora: Maestría en Ingeniería de Sistemas. Cd. Obregón, Sonora, México.
- Spitzer D. (2007). *Transforming Performance measurement*, American Management Association, Nueva York.

CAPÍTULO 2.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE SERVICIO EN UNA COMERCIALIZADORA DE BOLETOS ELECTRÓNICOS PARA ESPECTÁCULOS EN CIUDAD JUÁREZ

Adilene Carrillo Gómez
Agustín Vilchis Vidal
adi_165@hotmail.com
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ)

Resumen

La comercializadora de boletos electrónicos en Ciudad Juárez ha entrado en una nueva dinámica de competencia en los últimos seis meses, ello genera problemas de sustentabilidad empresarial. Por tal razón, esta investigación busca identificar cuáles son las tendencias del sector de espectáculos en esta región y con base en ello identificar los principales atributos valorados por el cliente, así como conocer el sentir de los trabajadores en el rumbo de la organización, para definir estrategias que aminoren los efectos de la competencia y fortalezcan la sustentabilidad empresarial. La investigación fue mixta, por un lado el análisis cuantitativo del sector de servicios y de espectáculos, mientras que por el otro, variables cualitativas de opinión de los actores principales del sector en Ciudad Juárez, mediante un grupo de enfoque de cinco personalidades (periodistas de espectáculos, representantes de artistas y el Director General de la empresa en cuestión), además, un grupo de enfoque con cinco trabajadores de la comercializadora, con diferentes responsabilidades, se tuvo la posibilidad de usar equipos de grabación en audio y video. Derivado del análisis se encontró que hay una coincidencia entre especialistas y trabajadores en la recuperación del sector de espectáculos en la localidad y un énfasis en un mejor servicio, esto como resultado del ingreso de un competidor, no obstante hay un posicionamiento firme y un reconocimiento generalizado que permite a la organización estudiada un cierto margen de maniobra.

Palabras clave: Espectáculos, competencia, sustentabilidad empresarial, servicio.

Antecedentes

Dentro de las actividades económicas, resalta el sector terciaria el cual se relaciona con los servicios materiales no productivos de bienes, que se prestan a los ciudadanos-Asimismo, provee a la población de servicios necesarios para satisfacer sus necesidades, que por su naturaleza son muy variadas y engloban

una amplia gama de actividades tales como: educación, salud, comercio, transporte, comunicación, transacciones financieras, solo por mencionar algunos.

Al ser un sector con una composición extensa es un gran generador de empleos y representa un porcentaje significativo de la economía mundial, en países desarrollados, según el Foro Económico Mundial (WEF, 2012) produce dos tercios del Producto Interno Bruto. Por su parte, los países en vías de desarrollo, como es el caso de nuestro país, según el Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI, 2012), dos tercios de la población se ocupan en este sector.

El dinamismo de la economía de un país se basa en una combinación de múltiples factores, una parte significativa detonan en el sector de servicios, solo basta comentar lo que el WEF (2012), considera para medir la competitividad de un país, mediante doce pilares, dentro de ellos destaca la educación y la salud, el desarrollo del mercado financiero, la infraestructura, por ejemplo electricidad, telefonía, acceso al internet, servicios impositivos, seguridad pública y transparencia entre muchos más. En este índice, México avanzó doce lugares, al pasar del lugar 66 en 2010 al sitio 53 en 2012, ello demuestra la mejoría sistemática en diferentes rubros que permiten ubicar a nuestro país como la economía 14 a nivel mundial por el volumen del PIB (1,154 billones de dólares, contra el líder, Estados Unidos de América con 15 mil billones de dólares).

Con base en información del Instituto Mexicano de Competitividad (IMCO, 2013), el estado de Chihuahua se ubica en el 7 lugar de las 32 entidades federales, destacando el comercio internacional, que supera en seis veces la media nacional de 45% contra el 286%., aunque tiene algunos pendientes, sobre todo en seguridad pública, por ejemplo el abandono de viviendas supera con mucho la media nacional de 14%, particularmente Ciudad Juárez en 2009 representó el 23%. No obstante esto, con base en información oficial, el estado de chihuahua en 2011 su PIB ascendió a 396,013 millones de pesos. De ellos, el sector de servicios de esparcimiento cultural, deportivos, y otros recreativos contribuyeron con 721 millones de pesos. (Chihuahua, 2012).

En Ciudad Juárez, la organización de eventos de espectáculos ha seguido una comportamiento ascendente, específicamente cuando la Comercializadora de boletos electrónicos para espectáculos¹ (a partir de este momento se le denominará Comercializadora), inicia actividades en 2010, organizando 19 eventos, en el año siguiente el volumen creció a 68 y para 2012 sus cifras fueron de 185. Conviene destacar conciertos de artistas de fama internacional, por ejemplo Luis Miguel y Alejandro Fernández, que han venido a demostrar la recuperación de nuestra ciudad en esta materia. Véase cuadro 1.

En lo que va de este año se han presentado ya 27 espectáculos, a pesar de que es el primer trimestre del año, lo que hace suponer una mejora con relación al año pasado. Es en este marco de reactivación económica donde las expectativas de los diferentes involucrados (empresarios, periodistas, representantes de artistas, trabajadores y sociedad en general) perciban un mercado de entretenimiento atractivo.

Cuadro 1. Clasificación de Espectáculos de la Comercializadora

Evento	2010	2011	2012	2013
Obras	6	16	19	5
Niños	2	4	15	2
Culturales	4	12	36	3
Conciertos de música pop	4	5	19	2
Gruperos	1	8	25	5
Religioso			3	
Deportivos		2	21	3
Rock/ Electrónica			11	
Comediantes		2	5	
Conferencias		4	9	1
Cena Baile		2	3	2
Festivales	1		5	
Exposiciones		3	3	2
Otros	1	10	11	2
TOTAL	19	68	185	27

Fuente: Elaboración propia, con base en La Comercializadora, 2013.

¹ Por estar la empresa en cuestión bajo un régimen de competencia se ha cuidado la confidencialidad de ella, con la finalidad de mantener la secrecía de su información, en consecuencia se le da el nombre genérico de La Comercializadora.

Planteamiento del Problema

La comercializadora es una empresa de subcontratación u *“out sourcing”* de servicio de boletaje con presencia en toda la república Mexicana, en el sector del entretenimiento, que procura el mejor servicio tanto al público que asiste a un espectáculo o evento, como para el promotor o empresario del espectáculo, al cual le proporciona control en el esquema de boletaje y su cobro.

Actualmente tiene presencia en Aguascalientes, Chihuahua, Camargo, Cuauhtémoc, Cd. Juárez, Delicias, León, Tijuana, Mexicali, Hermosillo, Monterrey, Torreón, Toluca, Morelia, San Luis Potosí y Culiacán, para efectos de esta investigación se abordará únicamente la unidad de negocio ubicada en Cd. Juárez. Es importante destacar que La Comercializadora fue monopólica hasta mediados el año pasado (2012) cuando ingresó la competencia, sin embargo, la empresa se encuentra posicionada en la mente del consumidor al momento de buscar su boleto para cualquier evento. Esta organización ha traído a la región 299 diferentes tipos de entretenimiento, Sin embargo, las autoridades municipales permiten el ingreso de un competidor extra y propician un reordenamiento del mercado y un nuevo escenario competitivo que trastoca la sustentabilidad financiera de la organización. El ingreso de este nuevo competidor ha provocado un análisis estratégico de la alta dirección de la Comercializadora, al considerar que pone en riesgo la competitividad y sustentabilidad de la organización en el corto y mediano plazo, pues hay evidencia de una participación tenue, pero activa, del competidor con la celebración de 10 conciertos en esta ciudad.

Retomando a Porter (2000) esta investigación se encarga de hacer un análisis del contexto, mediante las cinco fuerzas competitivas, pero también voltea a la organización para conocer las implicaciones del nuevo contexto en su organización interna. En otras palabras, estudiar las interrelaciones entre las variables que afectan a la comercializadora, como son: el ingreso del nuevo competidor, las tendencias del sector de entretenimiento en Ciudad Juárez, el poder de los compradores y de los proveedores, así como los productos sustitutos. En la misma lógica, se voltea a ver la empresa para conocer qué perciben los trabajadores y cuáles son, a su juicio, las tendencias del sector y la forma de

enfrentar estas nuevas realidades. Además de saber con qué recursos cuentan, pues la influencia de las empresas en las variables exógenas es limitada, pero sí pueden incidir en las variables endógenas, como la competitividad de su organización mediante la administración de sus recursos. Barney (1991)

Objetivo

Explorar las tendencias del sector de espectáculos en esta región, desde la mirada de líderes de opinión del negocio y trabajadores, con la finalidad de identificar cuáles son los riesgos a los que se enfrentará La Comercializadora, en el corto y mediano plazo, para con ello poder definir estrategias que permitan reconvertir o rediseñar el modelo de negocio hacia escenarios que propicien competitividad y sustentabilidad financiera.

Justificación

Este trabajo se inscribe dentro de la Maestría en Administración para cubrir los requerimientos de una tesina, particularmente como el programa de posgrado tiene una combinación de dos grandes bloques, por un lado la cuestión empírica y funcionalista de lo denominado “profesionalizante”, contra la posición de investigación, por estar en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del Conacyt, para lo cual la institución cubre este requerimiento con la sugerencia de utilizar como estrategia metodológica el estudio de caso. Como resultado de esta combinación, la presente investigación se justifica desde lo teórico porque permite una discusión de conceptos necesarios para el análisis estratégico del sector, es decir se discuten de manera crítica los planteamientos de los autores clásicos de estrategia, competitividad, calidad del servicio.

En cuanto a la parte empírica y la viabilidad de ejecutar la investigación es factible porque la estudiante trabaja en la organización sujeta de estudio, casi desde su inicio de operaciones en la ciudad, además se ha fortalecido su análisis debido a que los trabajos prácticos de diversa asignaturas los ejecuta en la referida organización. Con ello, se cuenta con la autorización y la disposición de la

información necesaria para realizar el trabajo, solo se pide discreción en la confidencialidad de los resultados.²

Por lo que cabe al impacto social de esta investigación se manifiesta por la permanencia de las fuentes de empleo directas e indirectas que generan en Ciudad Juárez. Asimismo, el mantener estas empresas en el mercado de espectáculos obliga a estas a ofrecer un mejor servicio e incrementar la calidad de los espectáculos.

Con todo ello, el posgrado de Administración busca que sus estudiantes enfrenten la problemática de la región con conocimientos sólidos de las ciencias administrativas, para intervenir en forma eficiente y ágil, con soluciones innovadoras en las organizaciones públicas y privadas, pero con un sustento metodológico sólido. Esta relación, de lo teórico, práctico y social, se fomenta en los estudiantes, donde se busca que sean visionarios e innovadores, pero con un análisis teórico metodológico sólido.

Marco Referencial

Los cambios en los mercados nacionales e internacionales es el continuo en esta sociedad que demanda mejores servicios a precios competitivos. En Ciudad Juárez se han dado una serie de cambios económicos, sociales y empresariales que generan un nuevo dinamismo, los usuarios, clientes y consumidores cada día son más exigentes, esta región fronteriza permite comparar bienes y servicios de ambos lados de las ciudades Juárez-El Paso, lo que sin duda amplia el conocimiento y educación de los diferentes roles del consumidor en las relaciones comerciales de nuestra región. Kotler (2003)

Para dar respuesta a estas nuevas exigencias, los autores clásicos nos sugieren conocer el contexto y con base en ello proponer la forma en que queremos competir, por ejemplo Porter (2000), propone: “La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria...su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la

² El acuerdo de la autora del trabajo y la dirección de la empresa es la discreción del manejo de la información y los resultados por la situación de competencia actual, ello podría alterar la recomposición del Mercado e influir en la sustentabilidad de La Comercializadora. Pese a ello, el ejercicio es enriquecedor porque favorece la relación teórico-práctico y permite visualizar desde una posición de alta dirección los cambios sufridos.

competencia de la industria". Por su parte, Prahalad y Ramaswamy (2004), establecen la nueva dinámica competitiva en términos de una experiencia personalizada de co-creación de valor y con ello dará un resultado verdaderamente único para cada individuo.

Luchi y paladino (2001), proponen la construcción de una ventaja competitiva, mediante la definición de estructuras sólidas (capacidad, tecnología, gestión, etc.), aunado a ello la relación adecuada de precio calidad. Mientras que Oster (2000), ocupa la flexibilidad de la organización como la base para responder de manera ágil a los cambios del mercado. Estos cambios se observan en lo demandante de los consumidores y usuarios de los bienes y servicios, esto nos conduce a otra discusión conceptual sobre la calidad del servicio, subjetiva y por supuesto dinámica.

Este concepto, complejo y difícil de definir, tan así que no tiene una definición propia o única, en la práctica, todos comprenden lo que significa y es muy fácil reconocer productos y servicios de buena o mala calidad. El problema surge cuando se trata de medir la calidad en una escala absoluta, por ejemplo La real academia de la lengua española (2013), define a la calidad como a la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Albretch (1994) nos dice que el servicio es: como el conjunto de actitudes que determinan comportamientos orientados a satisfacer al cliente en relación con sus intereses, expectativas, necesidades y anhelos que originan una serie de procesos para satisfacer una necesidad, realizando diferentes funciones que el cliente no desea ejecutar y que está dispuesto a pagar a quien lo reemplace, este alguien analiza como satisfacer, en qué oportunidad, lugar y elementos y en qué personas. Maqueda (1995), el servicio es conceptualizado como una actividad o proceso producido por el hombre (producto) que soporta un valor de utilidad (resuelve un problema o satisface una necesidad) que puede y suele cambiarse por otros bienes o servicios o por su valor en moneda.

Para Kotler (1998), servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna

propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico. Debido a que los servicios están caracterizados por ser intangibles es más difícil de medir, Müller (2008) opina que "El servicio genera una experiencia psicológica en el cliente según la manera como el proveedor del servicio proporciona éste". En esa misma línea, Suarez (1996) La filosofía de servicio es una forma de pensar, una actitud, y más aún una forma de vida en todo tipo de relación ente el cliente y la compañía. Lovelock (2004) nos define el servicio como un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.

Como se pudo observar hay una gran variabilidad en las definiciones, sin embargo la complicación se da cuando se incorpora el juicio de valor. En ese sentido, Drucker (1990) nos dice que la calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar. Por su parte, Colunga (1994), considera a la calidad del servicio como el conjunto de atributos finales de un producto o de un servicio que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él.

Olvera (2009) plantea que la calidad es el grado de satisfacción que obtiene el cliente en relación con su expectativa inicial. Kotler (2003), define la calidad en el servicio como una de las fuentes más prometedoras para crear diferenciación y distinción. Dar un buen servicio es el punto clave de cualquier negocio orientado al cliente. Las tres F del servicio en marketing son rápido "*fast*", flexible, "*flexibly*" y amistoso "*friendly*".

La satisfacción del cliente se logra cuando las expectativas que se genera antes de recibir un servicio son superadas por el valor que percibe una vez que lo ha recibido. A medida que el valor percibido por el cliente supere sus expectativas, más satisfecho se sentirá el cliente.

Metodología

Hernández y otros (2005), contemplan el diseño de la investigación como "al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea", abundan, en qué se debe de hacer para alcanzar los objetivos de estudio y dar

respuesta a las interrogantes planteadas. Por su parte, Tamayo (2002) la define como, “actividad creativa cuyo objetivo es la comprensión de la naturaleza y cuyo producto es el conocimiento, obtenido por medio de un método científico organizado en forma deductiva y que aspira alcanzar el mayor consenso posible”.

Bogdan (2002), “El propósito de la investigación no es sólo incrementar la comprensión de la vida social por parte del investigador, sino también compartir esa comprensión con otras personas”. Aquí, se generan varias preguntas, qué debe de contener los hallazgos de la investigación, cuál es la profundidad de la información a proporcionar, se debe explicar rigurosamente cómo se accedieron a los informantes, por citar algunos cuestionamientos.

En esta búsqueda de la verdad, juega un papel relevante el proceso de abstracción, que en palabras de Rojas Soriano (2007), es la elevación de lo concreto en lo abstracto por vía del pensamiento, con la ayuda del análisis y la síntesis para construir el concreto mental o del pensamiento. La operacionalización de las variables del constructo teórico es el resultado de un proceso de abstracción, que el investigador hace de la realidad concreta; a decir del autor, existen tres niveles de construcción del conocimiento científico, el descriptivo, el conceptual y el teórico, inmersos en un contexto dialéctico, en un constante tránsito entre ellos.

Stake (2005), formula “el propósito de la investigación es informar, ilustrar y contribuir a una mayor competencia y madurez, socializar y liberar”. A nuestro juicio, la socialización del conocimiento es uno de las finalidades relevantes de la investigación, porque ofrece la oportunidad de mostrar, ante diferentes públicos, los descubrimientos y hallazgos encontrados en el curso de la investigación. De la misma manera, exponer la interacción entre el investigador y el fenómeno sujeto de estudio, para el caso de la investigación cualitativa el autor hace hincapié en la calidad de las actividades, los procesos, los cuales los refleja en la descripción narrativa y en las afirmaciones interpretativas.

Él propone la utilización de temas para la estructura conceptual, así como preguntas temáticas básicas de investigación, ello conduce a orientarse hacia la identificación de la complejidad y el contexto. En coincidencia, Yin (2003), afirma

que las preguntas son un recordatorio y sirven de guía al investigador para tener una pista en el procedimiento de recolección de datos. Ver cuadro 2.

Cuadro 2. Operación de variables para el análisis del sector.

Definición conceptual	Definición operativa	Indicador	Escala	Cuestionamiento
Competitividad. Habilidad para ganar en el mercado	Indicadores de ventas, posicionamiento en el mercado	Tendencias del mercado	Porcentaje de crecimiento	Hacia dónde cree que se dirige el sector Qué importancia le da al ingreso de nuevos competidores Existe otra amenaza además de la competencia que modifique la competitividad del sector
Sustentabilidad. Mantener indicadores financieros en el futuro	ROI, retorno sobre la inversión Rentabilidad	Dinero Tendencias del sector	Porcentaje de crecimiento	Cómo percibe el comportamiento del sector de espectáculos en nuestra ciudad.
Estrategias. Definición del modelo de negocio con que compite.	Por diferenciación, por costo o mixto.	Contracción o ampliación del negocio	Porcentaje de crecimiento	Qué estrategias cree que serán las mejores para mantenerse en la preferencia de público Qué tan importante es el servicio como una estrategia de diferenciación

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Con esta construcción conceptual y operativa de las variables, el siguiente paso consistió en definir la técnica para la recopilación de la información. Es importante destacar las implicaciones de las definiciones y nuestros cuestionamientos se enfocaron en las características de los informantes que tuvieran la capacidad de vislumbrar, con una visión global las tendencias del sector de espectáculos en esta ciudad.

Teniendo esto en mente, decidimos que el diseño de la recopilación de la información tendría que incluir a tres grupos de actores estratégicos del sector. El primero, se integra con los tomadores de decisión y los expertos comunicadores; representantes de artistas, director general de la organización y periodistas de espectáculos.

Un segundo bloque consideramos pertinente involucrar a los trabajadores de La Comercializadora, porque son los que de forma cotidiana viven los cambios del sector. El último grupo, son los clientes del servicio de la empresa para identificar los atributos que más valoran y así mantener o reconsidera la propuesta de valor de la organización.³

Por tal razón, decidimos que el grupo de enfoque nos permite obtener mayor información de las percepciones y opiniones de los actores involucrados. Con base en esto, se optó por los respetar los lineamientos de grupos de discusión, para Ibáñez (2007), dice que la investigación mediante grupos de discusión no está sostenida por un algoritmo, sino por la estrategia de un sujeto, sugiere para la realización de los grupos de discusión las siguientes recomendaciones: El grupo debe reunir entre 5 y 10 participantes, por la calidad de la información y el manejo del mismo; el tiempo de reunión para realizar el grupo no puede durar más de hora y media, finalmente hay que mantener un orden y una participación fluida de los miembros participantes. Chávez (2007), hace referencia a la problemática de diseñar el grupo, está en función de que el

³ En esta etapa de la investigación estamos definiendo las características sociodemográficas que deben tener los participantes del grupo de enfoque de clientes de nuestro servicio, como lo pudimos observar en el cuadro 1, contamos con una amplia oferta de espectáculos y en consecuencia clientes diferenciados por edad, nivel educativo-cultural, nivel socioeconómico, etc.

investigador responda a la pregunta qué sujetos sociales quiero someter a escuchar, aspirando a reproducir su discurso.

Las características de los participantes del primer grupo de enfoque son periodistas, promotores de artistas, y la gerente general de La Comercializadora, esto por su participación activa con el sector, además su visión global de los espectáculos y el grado de involucramiento en red que tienen entre ellos. El segundo grupo focal, está conformado por los trabajadores de la comercializadora los cuales tienen un contacto directo con los clientes y saben de viva voz qué está sucediendo en su organización y cuáles son los pasos que ha hecho la competencia. En ambos casos, se hizo una guía de entrevista semidirigidas con los tópicos señalados en el cuadro 2, con la intención de explorar las tendencias del sector de espectáculos en esta región, desde afuera y desde adentro, con opiniones enriquecedoras que se muestran a continuación.

Resultados y Discusiones.

Retomando los planteamientos metodológicos líneas arriba y haciendo referencia a la recopilación de la información por las técnicas de grupo de discusión y entrevista semidirigida, como producto de estos instrumentos se analiza y procesa el discurso, grupal e individual que emerge por los diferentes participantes. Aunque, hay una gran complejidad del proceso discursivo, diversos autores tratados anteriormente Ibáñez (2007), Bogdan (2002), comentan que no existe un plan previo para el análisis del discurso del grupo y que está supeditado a la interpretación del moderador.

A partir de su análisis y con base en los objetivos del trabajo, se busca establecer una coherencia lógica entre la realidad que estudia y las evidencias encontradas, para con ello y la teoría sacar a la luz pública la causalidad del fenómeno social. No obstante, se tomó como punto de partida las relaciones del proceso de operacionalización descrito previamente. Ello ofreció elementos para definir la categorización de los datos, lograr una mejor comprensión de la realidad cotidiana y detectar similitudes de las diversas posturas.

Con todo esto, el análisis y procesamiento de la opinión de los actores del primer grupo de enfoque, lo cual nos permitió construir los bloques de amenazas y

oportunidades a las que se enfrenta la organización, es decir la mirada exógena de La Comercializadora por actores estratégicos del sector, (Porter, 2000). De igual manera, con los trabajadores y la gerente general estuvimos en posibilidad de construir los cuadros de fortalezas y debilidades, es decir la visión dentro de la organización. Barney (1991).

Una vez obtenidos los resultados de las entrevistas semidirigidas se logró generar el siguiente cuadro Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas, (en inglés, SWOT). Es importante señalar que los indicadores financieros no fueron abordados por mantener la secrecía de la información de la empresa en cuestión. Pese a ello, se construyó conceptualmente las tendencias del sector y sus posibles implicaciones.

Cuadro 3. Matriz FODA para la Comercializadora.

Análisis Interno	Fortalezas Varios puntos de venta Preferencia del publico Posicionamiento fuerte en la mente del cliente	Debilidades No cuenta con plan de trabajo sistemático No cuenta con estrategias defensivas sólidas ante los cambios
Análisis externo	Oportunidades Reactivación de la economía en la ciudad Seguridad en la ciudad	Amenazas Inicio de una nueva empresa Modificación a la ley de funcionamiento

Fuente: Elaboración propia del autor, con base en las entrevistas, 2013 y, Doshier y otros. (1970).

Conclusiones

La teoría antes mencionada sobre las estrategias generales de Porter (2000) y otros autores, nos lleva a conclusión de que el sector de comercialización de boletos para espectáculos ha modificado su comportamiento, el ingreso de un nuevo competidor trastoca la recomposición del mercado llevando a nuevos estadios competitivos. De igual manera, los actores coincidieron en la recuperación del sector y un nuevo dinamismo que impacta favorablemente en el

corto, mediano y quizá largo plazo, pues al planificar con mayor detalle la generación de eventos artísticos en los diferentes centros de espectáculos de nuestra ciudad nos exige conocer con mayor profundidad las características de los diferentes públicos a los que podemos servir.

En ese sentido, la empresa sujeta de estudio para mantener su competitividad y fortalecer su sustentabilidad es recomendable elegir una estrategia de diferenciación para competir con mayor habilidad, ya que trata de resaltar las características del producto, las innovaciones en el servicio, que contribuyen a que sea percibido como único. Pese a que la competencia tiene poco tiempo de creación y los clientes aun no la ubican en el mercado, no hay que esperar que vaya ganando mercado en el usuario de este servicio. En otras palabras, es necesario fortalecer las estrategias que nos permitan mantener en la mente del usuario de espectáculos en Ciudad Juárez, que si busca su boleto para cualquier evento, piense en nosotros, es decir que tenga en mente a la empresa mencionada, para ello se deberá consolidar tácticas tendientes a robustecer el posicionamiento en el cliente.

REFERENCIAS

- Albretch, K. (1994). *Todo al poder del cliente*. España: Paidós.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bogdan, R., y Taylor, S. (2003). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós Básica.
- Chávez, G. (2007). *El grupo de discusión*. México: Universidad de Colima.
- Colunga, C. y Saldierna, C. (1994). *Los costos de calidad*. Editorial Universitaria Potosina. México.
- Drucker, P. (1990). *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana
- Hernández S. R, Fernández C. C, Baptista L. P (2005). *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: McGraw Hill, Interamericana.
- Ibáñez, J. (2007). *Más allá de la sociología. El grupo de discusión: Técnica y crítica*. Madrid: Siglo Veintiuno de España editores.

- INEGI (2012). Sistema de cuentas nacionales de México (2012), segunda versión, disponible en:
http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/cuentas/bienes%20y%20servicios/2010seg_vers/CByS2006-2010.pdf
- Kotler, P. (1998). *Mercadotecnia*. México: Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z*. Madrid: Pearson Educación, S.A, Editorial.
- Lovelock, C. (2004). *Administración de servicios. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Pearson Educacion.
- Luchi R., y Paladino, M. (2001). *Competitividad. Innovación y mejora continua en la gestión*. México: Gestión 2000.
- Müller de la Lama, E. (2008). *Cultura de calidad de servicio*. México: Trillas
- Olvera, I., y Scherer, O. (2009). *El cliente y la calidad en el servicio*. México: Trillas.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of quality service. *Journal of Retailing*.
- Paredes, A. y Palmer, Ma.(2009). Medición de la satisfacción de los usuarios de servicios aplicando el enfoque agregado. *Administración y organizaciones*. Pag.55-68
- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Patria Cultural, S.A de C.V.
- Prahalad, C. K. and Venkat R. (2004). *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Real Academia Española (2013), disponible en: <http://www.rae.es/rae.html>
- Rocha Centeno, Rogelio (1999) *Estrategia competitiva para empresas: guía práctica*. México: Trillas.
- Rojas Soriano, R. (2007). *El arte de hablar y escribir*. México: Plaza y Valdés.
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudio de casos*. España: Ediciones Morata, S.L.
- Suarez, A. y Altamirano, M. (1996). *La calidad en el servicio al cliente como la tendencia actual de la mercadotecnia*. Tesis. México

Sydanmaanlakka, P. (2002). *An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. United Kingdom: Capstone.

Tamayo, T. (2000). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa.

Thompson, A., y Strickland III, A.J (2004). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.

World Economic Forum (2013), The Global Competitiveness Report 2011 – 2012, disponible en: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

Yin, K. (2003). *Case study research, Design and Methods*. CA: Sage Publications.

CAPÍTULO 3.

CURSO DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA DE VENTAS EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA DE MUEBLES DE OFICINA

José Humberto Rodríguez Martín del Campo
Jorge Ortega Arreola
María Dolores Moreno Millanes
Ramiro Arnoldo Buelna Peñuñuri
horseman_black_@hotmail.com
Instituto Tecnológico de Sonora

Resumen

Con base al instrumento que se aplicó en la empresa se realizó un diagnóstico en el cual se determinaron áreas de oportunidad en el departamento de ventas. El objetivo de este trabajo de investigación es diseñar e implantar un curso de capacitación para disminuir el número de quejas por parte de los clientes. A partir de la detección de necesidades de capacitación por medio de entrevistas con la propietaria y por la observación del desempeño a los empleados, en donde la atención al cliente no era la esperada, es decir no cumplían con sus expectativas en cuanto al tiempo en atención lo cual resultaba demasiado tardado y la falta de cortesía por parte de los empleados del área de ventas los cuales no cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes para brindar una excelente atención y servicio al cliente de acuerdo a esta problemática se decidió elaborar un curso de capacitación específico para cubrir dichas necesidades, siendo impartido a empleados del área de ventas, en los cuales se trataron temas relacionados con la comunicación, las normas de comportamiento social y la atención al cliente. Asimismo se realizaron evaluaciones una vez impartido el curso en cuanto al contenido del curso en base a la percepción de los empleados y una evaluación de las nuevas competencias adquiridas durante el curso de capacitación impartido.

Palabras Claves: Servicio al cliente, Capacitación, Comunicación.

Antecedentes

El interés por realizar este trabajo radica en la intención de generar un documento profesional, para el beneficio de una organización, atacando las áreas de oportunidad que se han ido detectando, en el departamento de ventas el cual es la fuente generadora de ingresos para la empresa.

A lo largo de la historia, se puede observar estructuras monumentales, en los cuales se desarrollaron las primeras actividades y tipos de entrenamiento, como el caso de las pirámides de Egipto o las ruinas de Chichen Itzá. Estructuras en las cuales la participación y la movilización de las personas, resultó un elemento clave en su desarrollo. La revolución industrial, es un claro ejemplo en el cual hubo un cambio de manera total en lo que respecta a la capacitación, en el sentido que se introdujeron elementos como los objetivos y métodos, esto se debió en gran medida a que la industria demandaba mano de obra calificada, para el uso de herramientas, maquinaria y equipos.

Planteamiento del Problema

Los resultados del diagnóstico en esta investigación determinaron que la atención al cliente no era la esperada, es decir no cumplían con sus expectativas en cuanto al tiempo en atender al cliente lo cual resultaba demasiado tardado y la falta de cortesía por parte de los empleados los cuales no cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes para brindar una excelente atención y servicio al cliente. Por lo anterior, se desprende la siguiente pregunta: ¿Cómo se puede mejorar la atención y servicio al cliente en el área de ventas?

Justificación

Entre los beneficios que recibe la empresa con este curso de capacitación, se encuentra que el personal estará capacitado en el área de servicio, para realizar las tareas adecuadamente. Por otra parte se incrementa la rentabilidad de la empresa, al mejorar la imagen que proyecta al exterior. La relación del empleado y la empresa, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas. La empresa además contribuye a la formación de líderes y dirigentes para la comunidad.

El empleado, por su parte se beneficia al recibir capacitación, ya que crece su conocimiento y habilidad acerca de su área de trabajo. Logra sus objetivos individuales con mayor facilidad. Refuerza la relación que tiene con la organización. Aumenta la confianza y se incrementa su nivel de satisfacción en el puesto. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Es importante que la empresa realice este curso de capacitación como respuesta a la necesidad que cuenta, para obtener personal calificado y productivo. Es pues, de vital importancia ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que se generan beneficios a la organización. Además ventajas que permite la reducción de costos, alta productividad, integración del personal en la empresa, mayor identificación con la cultura organizacional, entrega en el trabajo y un esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades, desarrollo de una mejor comunicación, aumento de armonía, desarrollo del trabajo en equipo y la cooperación.

Objetivo

Diseñar e implantar un curso de capacitación para disminuir el número de quejas del departamento de ventas.

Marco Teórico

Kotler (1996) Define servicio como “Cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en un principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada”

Características de los Servicios:

1. Intangibilidad: Según Kotler (1996) , esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos).
2. Inseparabilidad: Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables.
3. Heterogeneidad: O variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes.
4. Carácter Perecedero: O imperdurabilidad, se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario

Whiteley (1996) Señala la importancia en el servicio como a continuación se detalla:

- Fidelización del cliente: El servicio al cliente juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente. La fidelización del cliente permite a la organización retenerlo, de manera que asegura la rentabilidad de la “inversión inicial” de capacitación, desarrollo de productos y prestación del servicio. Por este motivo, el cliente debe ser considerado como una de las actividades estratégicas básicas de la empresa.
- Output de la cadena de suministro: La importancia del servicio en logística, está relacionada con el hecho que el servicio al cliente es el output de la cadena de suministro: si la cadena de suministro (planificación de la demanda y suministro, compras, producción, almacenaje, transporte y entrega) no es lo suficientemente flexible para satisfacer en tiempo y modo los requerimientos del cliente, este percibirá negativamente el servicio que se le ofrece.

Whiteley (1996) Señala que el servicio post-venta incluye las funciones de reparación, instalación, mantenimiento, formación y soporte después de la venta. Asimismo, incluye el servicio llamado “logística inversa” que consiste en el flujo de materiales retornados y su packaging, incluyendo al final disposición de los objetos retornados.

Arias (2004) Menciona que “la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”

Werther (1996) Menciona que el departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Además que sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.

Dessler (2009), detalla que la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- ✓ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ✓ Se promueve la comunicación a toda la organización.
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala la importancia de la capacitación en diferentes aparatos, por ejemplo:

1. La Federación, los Estados y los Municipios tienen la obligación de garantizar e incrementar la capacitación productiva destinada a los pueblos indígenas. Art. 2 Apartado B Fracción II).

2. La Federación y los estados deben proporcionar capacitación para el trabajo como un medio de readaptación social. Art.18.

Sin embargo la capacitación del trabajador como una obligación de la empresa está fundamentada en el Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el se establece que: Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación.

La Ley Reglamentaria a la que hace referencia este artículo, es decir La Ley Federal del Trabajo, retoma lo plasmado en la Constitución y establece en el Capítulo III Bis, que habla sobre la capacitación y el adiestramiento que:

Artículo 153-a. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaría del trabajo y previsión social.

Baron (1996) afirma que “Se presume que la capacidad cognitiva afecta primariamente al rendimiento en la tarea a través de su influencia en los conocimientos, las destrezas y los hábitos de trabajo, mientras que los rasgos de personalidad afectan principalmente al rendimiento contextual mediante sus efectos en los conocimientos, las destrezas y los hábitos contextuales de trabajo”.

Denison (1990) sostiene que todo nuevo empleado que ingresa a una organización o es promovido dentro de esta debe contar con un entrenamiento especialmente dedicado a lograr adquirir el entendimiento de cómo la organización opera y se maneja. Esto, sostiene la autora, es independiente de qué tan capaz y bien calificada se encuentre la persona para desenvolverse en sus funciones específicas desde un punto de vista técnico y de habilidades.

Método

Sujetos

La empresa sujeta a investigación es Ofimuebles, dedicada a la comercialización de muebles y equipo de oficina para empresas y particulares ubicada en Miguel Alemán 162 nte, centro. Es una empresa con productos de calidad y maneja marcas de prestigio con el firme propósito de satisfacer las necesidades del cliente.

Materiales

Se diseñó un cuestionario a fin de generar un diagnóstico organizacional el cual tiene como fin: Pre diagnosticar la situación actual del organismo y Realiza el diagnóstico del organismo.

Procedimiento

Primeramente se elaboró un documento en donde se expone el listado de prospectos de empresas que cumplen con el perfil definido por el equipo de consultores, de la cual se desglosará a lo más adecuados. Posteriormente se elaboró un listado que contiene los candidatos de mayor interés por el quipo, para la aplicación de la consultoría de negocios, puesto que cumple con el perfil del organismo buscado. A través de una carta intención, se elaboró un escrito donde se formalizó la realización del empresario- alumno.

La segunda etapa constó en diagnosticar la situación actual del organismo social. El cual constó con las siguientes características:

- Análisis del objetivo,
- Análisis del problema,
- Descubrimiento de los hechos,
- Análisis y síntesis de los hechos,
- Información de los resultados al cliente
- Planificación del cometido,
- Propuestas de tareas al cliente
- y Contrato de consultoría.

En la tercera etapa se elaboró un diagnóstico de necesidades de capacitación a través de entrevistas con la propietaria y mediante la observación del desempeño de los empleados.

En la cuarta etapa se elaboraron propuestas de mejora, con las siguientes características: • Elaboración de soluciones, • Evaluación de opciones, • Propuestas al cliente y • Planificación de la aplicación de medidas

La quinta etapa, implementación: • Contribuir a la implementación, • Propuesta de ajustes, • Capacitación a los empleados

La sexta etapa terminación: • Evaluación, • Informe final, • Establecimiento de compromisos, • Planes de seguimiento y • Retirada

Resultados

Este capítulo se desarrolla el curso de capacitación, el cual se implementó en una empresa de la localidad, en el área de servicios.

4.1 Curso de capacitación para el área de servicio en una empresa de la localidad

1. La comunicación y normas de comportamiento social

Técnicas de comunicación

Objetivo del tema:

Proporcionar al empleado factores o elementos que desarrollan la habilidad para lograr procesos comunicativos eficaces y relaciones interpersonales satisfactorias en cualquier rol en el que se desempeñen. Con el fin de formar un buen comunicador, y que también pueda establecer adecuadamente la comunicación entre la empresa y los clientes.

Objetivos en tránsito:

- ✓ Reconocer conceptos de la comunicación
- ✓ Identificar los elementos o factores que conforman el proceso comunicacional.
- ✓ Reconocer las ventajas y desventajas de la Comunicación oral y escrita
- ✓ Interpretar claramente el mapa conceptual de los métodos de comunicación
- ✓ Observar en salidas a terreno (trabajo individual o grupal) el trato que se les entrega a los clientes
- ✓ Reconocer los fines y la importancia de las comunicaciones dentro de la organización
- ✓ Identificar las características y habilidades para ser un buen comunicador
- ✓ Reconocer los distintos tipos de comunicación dentro de la empresa.

2. La atención al cliente

TECNICAS DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

Objetivo del tema:

Distinguir adecuadamente las demandas de un bien o servicio, aplicando habilidades, que se derivan del proceso de instrucción teórica y práctica de atención y servicio al cliente, que permiten identificar a los consumidores ocasionales, habituales y potenciales, para brindar en forma óptima la atención que permita generar una calidad de servicio

Objetivos en tránsito:

- Definir las características que asume el proceso de atención al cliente en los diferentes tipos de Empresas.
- Seleccionar la información relacionada con el servicio de atención preferencial y personalizada al cliente.
- Generar criterios de adecuada comunicación y atención personalizada.
- Programar y controlar la información sobre ventas y stock de mercaderías, atendiendo las necesidades de la demanda y las capacidades internas de la empresa.

A. *El tiempo de interacción con el cliente:* toda relación humana se inserta en el tiempo. En el quehacer de atender, el variable tiempo posee un valor comunicativo y requiere de un manejo especializado.

El tiempo de contacto efectivo con el cliente puede dividirse en cinco momentos o etapas diferenciales:

- ✓ Recepción del cliente.
- ✓ Detección de necesidades.
- ✓ Satisfacción u orientación.
- ✓ Servicio adicional.
- ✓ Despedida.

Programa de capacitación para el área de servicio en una empresa de la localidad.

Objetivo: Incrementar la rentabilidad de la empresa, mejorando la imagen organizacional y la relación del personal con su área de trabajo, contribuyendo a la formación de líderes y dirigentes para la comunidad.

Instructor: José Humberto Rodríguez Martín del Campo	Fecha de realización: 17 Noviembre del 2012	No. Horas 4	Lugar : Ofimuebles
Técnica a utilizar: Disertación			Dirigido a: Personal de ventas

Nombre del curso	Temática	Tiempo	Observaciones:
Curso de capacitación para el área de servicio	La comunicación y normas de comportamiento social	210 min	
	Comunicarse un reto de la humanidad	20 min	
	Concepto de comunicación	20 min	
	Factores de la comunicación	20 min	
	Métodos de comunicación	20 min	
	Tu expresión corporal	20 min	
	Estrategias y habilidades para mejorar la comunicación	20 min	
	Aprender a escuchar	25 min	
	Aprender a atender	25 min	
	Reconocer los propios prejuicios	20 min	
	Invitar al otro a expresarse	20 min	
	Receso (Tomar café, dar un paseo, etc.)	15 min	
	La atención al cliente	190 min	
	El tiempo de interacción con el cliente	15 min	
	Recepción al cliente	20 min	
	Satisfacción u orientación de necesidades	20 min	
	Servicio adicional "sorpresa a su cliente"	15 min	
	Despedida al cliente	15 min	
	Técnicas psicológicas de atención en situaciones especiales	15 min	
	La capacidad empática	20min	
	La cortina de humo blanco	15 min	
	Técnicas en la atención del cliente	15 min	
	La importancia de la atención personalizada	20 min	
Calidad en el servicio	20 min		

Evaluación

Capacitación: _____

Fecha: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Área: _____

Las preguntas adjuntas le permiten expresar su opinión con relación a la aplicación de los conocimientos adquiridos en esta capacitación.

- 1.- Mencione y explique factores de la comunicación:
- 2.- Mencione los métodos de comunicación
- 3.- ¿Qué habilidades necesitamos desarrollar para mejorar nuestra interacción con los demás y actuar como facilitadores de la comunicación?
- 4.- El tiempo de contacto efectivo con el cliente puede dividirse en cinco momentos o etapas diferenciales, mencione:
- 5.- ¿Qué significa el término “Asertividad”?
- 6.- ¿Qué significa la capacidad empática?
- 7.- En qué consiste la técnica “cortina de humo blanco”.
- 8.- ¿En que se fundamenta la técnica aserción negativa?
- 9.- Mencione los tipos de cliente
- 10.- Mencione las 5 variables sobre la calidad en el servicio.

Evaluación

Capacitación: _____

Fecha: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Área: _____

Complete por favor el cuestionario de más abajo aplicando la siguiente escala conceptual.

Escala	Concepto
4	Totalmente de acuerdo: afirmación válida de manera plena, sin excepciones.
3	De acuerdo: aseveración verdadera, con pocas excepciones no relevantes.
2	Medianamente de acuerdo: afirmación válida parcialmente.
1	Totalmente en desacuerdo: afirmación no válida en este caso.

Encierre en un círculo la opción elegida como válida, para cada una de las siguientes afirmaciones

	Totalmente de acuerdo			Totalmente en desacuerdo
1.- El curso cumplió con los objetivos de aprendizaje esperados por usted.	4	3	2	1
2.- Los contenidos fueron novedosos para usted.	4	3	2	1
3.- Los contenidos tratados en el curso son aplicables en sus tareas actuales, permitiendo mejorarlas.	4	3	2	1
4.- Las dependencias cumplieron con aspectos de comodidad requeridos: luz, aireación, mobiliario adecuado, ausencia de ruidos, etc.	4	3	2	1
5.- El soporte tecnológico fue adecuado para los fines requeridos en esta capacitación.	4	3	2	1
6.- La ubicación del recinto permitió el acceso oportuno para la realización de la actividad.	4	3	2	1
Gracias				

Evaluación

Capacitación: _____

Fecha: _____

Nombre del instructor: _____

Marcar con una "x" si o no según corresponda a cada una de las preguntas.

Los empleados se mostraron durante y después del curso:

Participativos	Si ()	No ()
Dinámicos	Si ()	No ()
Receptivos	Si ()	No ()
Reflexivos	Si ()	No ()
Proactivos	Si ()	No ()
Agradables	Si ()	No ()
Relajados	Si ()	No ()
Simpáticos	Si ()	No ()
Pacientes	Si ()	No ()

Conclusiones y recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos en el presente estudio se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1- La capacitación del programa para el desarrollo de habilidades en la comunicación, normas de comportamiento social y el servicio al cliente, contribuyó a reforzar los conocimientos de los empleados.
- 2- Los empleados se mostraron, receptivos, dinámicos, participativos durante la capacitación del programa.
Las autoridades de la institución brindaron el apoyo necesario para que se diera en su totalidad la capacitación.
- 3- El programa incluye variedad de actividades como: frases, reforzamientos, imágenes ilustrativas encaminadas a desarrollar y mejorar las habilidades sociales.

- 4- Con la capacitación a los empleados se benefició indirectamente a los clientes de la empresa, ya que se les proporcionó las herramientas necesarias para el desarrollo de las habilidades sociales y de comunicación.

Con base en los resultados obtenidos en el presente estudio se llegó a las siguientes recomendaciones:

- Dar seguimiento al curso de capacitación, evaluando su desempeño dentro de la organización.
- Participar a todos los empleados involucrados.
- Mantener instrucciones de utilización, las técnicas del servicio al cliente.
- Realizar juntas de 10 minutos una vez por semana para retroalimentar las técnicas, métodos y procedimientos.
- Actualizar el curso a medida que surjan nuevas técnicas y métodos.

REFERENCIAS

- Arias (2004). Administración de Recursos Humanos para el alto Desempeño. México, D.F: Editorial Trillas.
- Baron (1996). Psicología. México D.F: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Chiavenato (2002). Gestión del talento humano (1ra Ed) México, D.F: McGraw-Hill.
- Denison (1990). Cultura Corporativa y productividad organizacional. New York: Editorial Legis.
- Dessler (2009). Administración de recursos humanos. (10ma Ed) México, D.F. Pearson
- Ivancevich (2007). Administración de recursos humanos (9na. Ed) México, D.F. McGraw-Hill.
- Kotler (1996). Mercadotecnia (6ta. Ed) México, D.F. Prentice – Hall Hispan
- Lamb, Hair, McDaniel (2002) Marketing. (6ta.Ed) México, DF International Thomson
- Rodríguez (2007). Administración moderna de personal México, D.F: Thomson Editores.

Werther, D (1996) Administración de personal y recursos humanos. México, D.F: McGraw-Hill.

Werther, W. & Keith, D (2001) Administración de personal y recursos humanos. México, D.F: McGraw-Hill.

Whiteley, R (1996). La integración cliente - empresa: las cinco mejores estrategias para lograr el éxito en los negocios con los clientes. México, D.F: Editorial Prentice-Hall.

CAPÍTULO 4.

CASO DE ESTUDIO: INSTITUTO SUPERIOR DE SEGURIDAD PÚBLICA DEL ESTADO DE SONORA (ISSPE)

Marcial Gilberto Velásquez Valencia

Emma Vanessa Casas Medina

Liliana Andalon Martínez

María Eugenia Trujillo

María de los Ángeles Romo Rodríguez

marcialgvv@yahoo.com.mx

UNIVERSIDAD ESTATAL DE SONORA (UES)

Resumen

La teoría de los sistemas ha venido evolucionando a través del tiempo y ha sido un aporte fundamental en el establecimiento de las bases teóricas del Desarrollo Organizacional.

Al trasladar este modelo a las instituciones, se encuentran factores y características específicas. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, es decir, son "permeables", pero al mismo tiempo, están claramente delimitados al mismo. Resulta interesante el funcionamiento de la organización como sistema, ya que una empresa puede llegar a fracasar tanto por falta de adaptación a factores internos como a factores externos. Tal es el caso, del Instituto Superior de Seguridad Pública del Estado (ISSPE), donde se detectó la necesidad de reducir conflictos, fomentar la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización; acciones que en su momento limitaban a la Institución, en la estructuración de sus procesos que les permite satisfacer las necesidades de sus clientes. En este estudio, se realizaron una serie de intervenciones basadas en el modelo de Desarrollo Organizacional de Agustín Reyes Ponce, con el objetivo de resolver el problema evaluando todo el sistema, detectando sus fortalezas y debilidades, así como la generación de recomendaciones en materia de capacidad de colaboración entre individuos y grupos con el fin de potencializar el espíritu de equipo; integración y búsqueda del equilibrio entre las necesidades de la empresa y del personal; mejora los sistemas de información y comunicación; acciones que le permitan responder a las necesidades de su entorno de manera eficiente.

Palabras Clave: Desarrollo Organizacional, Intervención y sistemas.

Introducción

En la actualidad la planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea; es por ello que la falta de ésta limita a la empresas, a una

estructuración en sus procesos que les impulse a satisfacer las necesidades de sus clientes.

Las organizaciones preocupadas por elevar su eficiencia han recurrido a herramientas que le permitan optimizar sus recursos, tal es el caso del Instituto Superior de Seguridad Pública del Estado (2008), que ha planteado retos de gran trascendencia en la consecución de una sociedad que exigía mayores niveles de seguridad pública, así como instituciones de una elevada calidad en la profesionalización de los egresados, Ante estos hecho, el Director General del Instituto y el equipo de trabajo, elaboraron un pre - diagnóstico de situación actual del entorno laboral y en el cual se reflejó la necesidad que presenta la institución de elaborar un diagnóstico para identificar sus fortaleza, debilidades y sus respectivas recomendaciones.

En relación a los resultados que arrojo el pre – diagnostico se determinó, que *“La inadecuada planeación estratégica, provocan que los procesos administrativos, formación de cadetes, capacitación de custodios y otros servicios que otorga el ISSPE, sean deficientes en disciplina y calidad en consecuencia produce una falta de satisfacción total de los clientes”*. Dicha hipótesis fundamentará las actividades que se llevarán a cabo en la futura investigación, para buscar aprobarla o rechazarla.

Para lograr lo anterior, se determinaron los siguientes objetivos.

- Elaboración de un diagnóstico del Instituto, mediante la aplicación de técnicas especializadas.
- Presentación de alternativas de solución e implementación.
- Ayudar al ISSPE a identificar sus fuerzas y debilidades.

Marco Teórico

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planeado que abarca toda la Organización, con el propósito de aumentar la eficiencia y la salud de la misma, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento (Achilles, 1991).

El resultado que se obtenga de la relación entre los sistemas y procesos organizacionales, depende de la planificación que se realice antes de la ejecución

de una intervención a una unidad o sistema organizado, a través de los procesos organizacionales.

Es una interrupción planeada de un proceso para producir cambio. Las intervenciones son conjuntos de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales escogidas (individuo, grupo, ínter grupo o sistema total para alcanzar metas) (Bennis 1973), emprenden una tarea o sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente con mejoras organizacionales.

Como define Audirac (1994), los elementos necesarios para que una intervención sea considerada como tal en materia de Desarrollo Organizacional son:

- Que responda a una necesidad sentida para el cambio por parte del cliente.
- Que involucre al cliente en la actividad de cambiar e implantar el evento de cambio.
- Que se modifique la cultura del cliente como resultado de la intervención.

El proceso de intervención utilizado, está basado en el modelo de Desarrollo Organizacional de Agustín Reyes Ponce (2006), adecuándolo a las necesidades del proyecto definidas por el equipo consultor. Sus fases son las siguientes: Selección del Cliente, Establecer Contacto, Clarificación de Expectativas, Contrato Psicológico, Pre - diagnóstico, Diagnóstico, Análisis, Elección de Alternativas e Implementación de la Primera Acción.

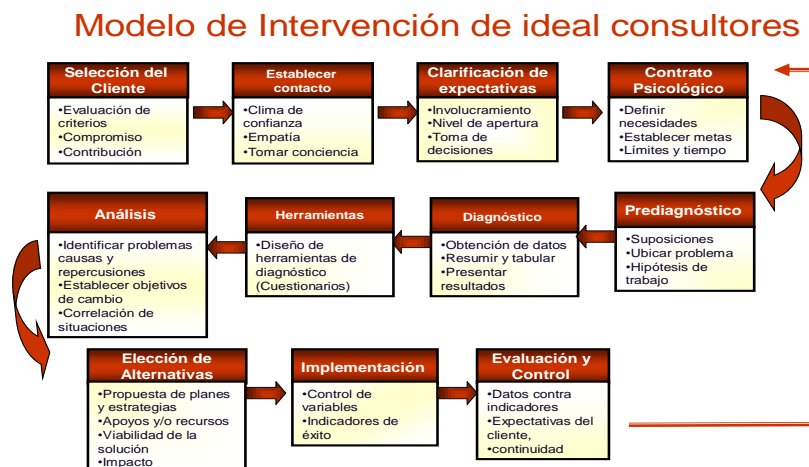


Figura 1. Metodología del proceso de intervención.
Fuente: Reyes Ponce, A., (2006).

Para este proyecto, se requirió realizar un pre - diagnóstico donde participaron los actores que conforman el ISSPE, como el director general, administrativos, personal de servicios maestros, alumno y clientes para lograr uno o varios de los siguientes objetivos:

- Integrar los intereses y las motivaciones de las personas con los objetivos y metas de la organización de manera tal que se genere una relación de ganar-ganar entre ambos.
- Redistribuir el poder en la organización lo que puede significar descentralizar, delegar, aplanar.
- Redefinir los objetivos y políticas a nivel de ciertas unidades organizacionales cuando se detectan debilidades y asimetrías al interior de la organización.
- Cuando se trata de organizaciones que tienen un componente tecnológico muy significativo, es adecuado instalar un proceso de aprender a aprender, es decir, promover y desarrollar la formación continua –en todas sus formas- como estrategia para incorporar con eficacia el cambio tecnológico permanente.

Tabla de Muestra 1.

Herramienta	Población Absoluta	Población Relativa
Observación	30	60%
Sensing	50	100%
Cuestionario	50	100%
Entrevista a Clientes	5	95%

Fuente: Elaboración Propia.

Para diseñar el modelo de diagnóstico, fue necesario una lluvia de ideas, visualizando cuales eran los elementos que consideraríamos en la investigación, éste análisis responde a la teoría general de sistemas. Posteriormente, se dio a la tarea de agrupar los elementos de acuerdo al sub-sistema con el que se relacionaban. Se percató, que era necesario dividirlos en subgrupos, a los cuales

le llamamos ámbitos. El propósito de esta actividad era de que al momento de recabar la información, ubicar exactamente a qué parte del modelo correspondían los datos obtenidos.

Se basó en el modelo de Marvin Weisbord (1978, consultado 2013), para realizar el diagnóstico organizacional del ISSPE, el cual comprende seis subsistemas, también se le conoce como el “Modelo de seis cajas”: Objetivos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos de ayuda que están entrelazados y que reciben influencia del medio ambiente.

Con base a dichos subsistemas se analiza la eficiencia de la organización (estructura, recompensas, mecanismos de ayuda y relaciones), así como las estrategias que utilizan (objetivos) y como factor central el liderazgo. En base a lo anterior, se adaptó su propio modelo llamado “Modelo de Esferas”, detallado en la figura 1, para la intervención en el Instituto, tomando como referencia el modelo de Marvin Weisbord.



Figura 1. Modelo de Esferas

Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia al modelo de Marvin Weisbord.

En él, existen 6 sistemas que están conformados por subsistemas y éstos a su vez están formados por diferentes ámbitos, que agrupan varios elementos que ayudan a identificar la situación real del Instituto y a continuación se presentan.

1. El Sistema Gestión tabla 1, está formado por los subsistemas de: Planeación Estratégica, recursos humanos, desarrollo tecnológico, recursos materiales y servicios generales. Sus partes se agrupan de la siguiente manera.

Tabla 1.

Sistema de Gestión.

Subsistemas	Ámbitos
Planeación Estratégica	Filosofía Institucional Medición de Procesos Normatividad
Recursos Humanos	Manual de Organización Contratación Inducción Capacitación Incentivos Evaluación al Desempeño Revisión de Rendimiento Satisfacción Laboral Manual disciplinario Uniformes en el personal
Desarrollo Tecnológico, Recursos Materiales y Servicios Generales	Tecnología Servicios a la Sociedad Mueble Inmueble

Fuente: Elaboración Propia.

2.- En el Sistema de Liderazgo, se encuentra dividido en liderazgo superior e inmediato, como se muestra en la tabla 2, está conformado cada ámbito por los siguientes elementos:

Tabla 2.

Sistema de Liderazgo.

Subsistemas	Ámbitos
Liderazgo Superior	Manejo de Conflictos Toma de decisiones Retroalimentación Reuniones de trabajo Delegar Facultación Clima laboral Comunicación interna
Liderazgo Inmediato	Manejo de Conflictos Toma de decisiones Retroalimentación Reuniones de trabajo Delegar Facultación Clima laboral

Fuente: Elaboración Propia.

3.- El Sistema de Docencia, está compuesto por: Formación, actualización certificación profesional, Investigación y diseño Curricular y Vinculación extensión institucional, como se detalla en la tabla 3, sus respectivos ámbitos.

Tabla 3.

Sistema de Docencia.

Subsistemas	Ámbitos
Formación, actualización y certificación profesional	Eficientizar y modernizar los procesos de formación Actualización académica Certificación de estudios
Investigación y diseño curricular	Relación directa entre proyectos de investigación, docencia
Vinculación extensión institucional	Fortalecimiento de la imagen institucional

Fuente: Elaboración Propia.

4.- El Sistema de alumnos, lo conforma los ámbitos de alumnos internos y externos, y a su vez están formados por ámbitos, los cuales se detallan en la *Tabla 4*.

Tabla 4. Sistema de Alumnos.

Subsistemas	Ámbitos
Alumnos Internos	Selección de ingreso Formación Jerarquía Incentivos Evaluación
Alumnos Externos	Guardia de seguridad Privada Custodios Procuraduría estatal

Fuente: Elaboración Propia.

5.- El Sistema de clientes lo conforman sus ámbitos en la Tabla 5.

Tabla 5. Sistema de Clientes.

Subsistema	Ámbitos
Clientes	COTUME Ceresos Policía estatal Policía preventiva Empresas de seguridad privada

Fuente: Elaboración Propia.

6.- El Sistema medio ambiente que lo forman en la tabla 6.

Tabla 6.

Sistema de Medio Ambiente.

Subsistema	Ámbitos
Medio Ambiente	Sociedad Cultura Gobierno Medios de comunicación Medio ambiente natural

Fuente: Elaboración Propia.

Aplicación práctica del proceso de intervención en el ISSPE

Conforme a las características del Instituto, restricciones del tiempo de intervención y los intereses de los implicados fue necesario que se cumpliera con los siguientes requisitos para concluir en un diagnóstico efectivo.

El modelo debía ser especificado no para resolver un problema concreto como la disciplina, (tal y como lo pedía el líder) sino para adaptarlo a un proceso de intervención que nos ayudara a detectar otros problemas existentes en el instituto y:

- Contar con resultados visibles en un plazo comprendido de seis a ocho meses.
- Apoyarse en los pequeños cambios como estímulo.
- La utilización de técnicas que permitieran proveer y recoger la información de forma expedita.
- La búsqueda de respuestas rápidas a través de todos los participantes.
- Debía ser proceso de intervención en donde participen activamente los integrantes del ISSPE, utilizando el menor tiempo posible de los mismos en el proceso de recolección de información.
- Que la ayuda tenga en cuenta las características particulares del sistema de dirección del Instituto y su cultura organizacional.
- Que promueva la Gestión del Cambio Organizacional (GCO) y rompa la resistencia al desarrollo.
- Que las herramientas utilizadas en el modelo constituyan la base mínima suficiente para efectuar el cambio.

Impresión Diagnóstica de la primera entrevista con el cliente.

- Hay algunas áreas de oportunidad por atender, necesita la organización sensibilizar al personal ante el cambio, si pretenden lograr certificarse en calidad.
- Al incrementar programas como el “Policía de Proximidad” la seguridad se verá disminuida en el Estado.
- Los exámenes psicométricos son un indicador que nos ayuda a determinar si los cadetes cuentan con vocación de servicio y aptitudes para salvaguardar la seguridad pública.
- Carecen de una comunicación interna, por tal motivo, la información no llega de manera efectiva a los diferentes departamentos.
- No existe retroalimentación del cliente hacia el ISSPE.
- Falta de disciplina hacia el interior del Instituto.
- Piensan implementar un sistema de tutorías, pero no pudo contestar las siguientes preguntas: ¿Cómo se va a validar?, ¿controlar?, ¿qué va a evaluar?, ¿Disciplina, desempeño, formación, valores, etcétera?
- Falta una adecuada planeación estratégica para lograr los objetivos que se plantean como Instituto.

Con respecto a los clientes del Instituto, se les realizó una entrevista con el propósito de que la información obtenida beneficiara al ISSPE.

Sondeo-Sensing

Ésta herramienta, se aplicó desde la primer visita a las instalaciones. Fue posible enterarse de inmediato de las fallas visibles existentes y más a fondo, de los daños sufridos en los diferentes procesos internos, se vio el descuido de las instalaciones, entre otros aspectos.

Al implementar esta técnica, misma que fue aplicada en cada ocasión en que se tuvo contacto con la empresa, cada uno de los integrantes del equipo consultor tomó nota de sus observaciones.

Check List

Se elaboró el check list como se muestran los resultados en la tabla 7, se utilizó como guía para conocer con que cuentan en el área Administrativa del ISSPE, observándose lo siguiente:

- En el área de Recursos Humanos; se cuenta con un manual de organización, plantilla de personal y si se les brinda capacitación a todo el personal, sin embargo; no existe contratación de personal (solamente de docentes), ni perfiles de puestos, ni un programa de inducción, no se proporcionan incentivos y no evalúan su desempeño laboral.
- En el área Académica; cuentan con un modelo educativo (aprendizaje colaborativo), planes de estudio, reuniones de academias, evaluaciones al personal docente y existe la planeación de cargas académicas.
- En el área de planeación Estratégica cuentan con una filosofía institucional, misión, visión, valores, objetivos, metas, normatividad, políticas, reglamento interno, aún no cuentan con medición de procesos, indicadores, ni un código de conducta

Tabla 7.

Check-list en el isspe

RECURSOS HUMANOS	SI	NO
Manual de Organización (perfil de empleados, descripción de puestos, estructura orgánica).		
Plantilla de personal		
Contratación		
Inducción		
Capacitación		
Incentivos		
Evaluación al desempeño		
ACADEMIA		
Modelo educativo		
Planes de estudio		
Reuniones de academias		
Tutorías		
Evaluación a la docencia y logística (apoyos didácticos, usos y horarios de las instituciones)		
Planeación de cargas académicas		
PLANEACION ESTRATEGICA		
Filosofía institucional		
Misión		
Visión		
Valores		
MEDICION DE PROCESOS		
Objetivos		
Metas		
Indicadores		
NORMATIVIDAD		
Políticas		
Reglamento interno		
Código de conducta		

Fuente: Elaboración Propia.

Cuestionario

El cuestionario que se aplicó en el ISSPE se estructuró con preguntas que cuenta con 5 opciones de respuesta que van desde 1 = Nada, 2 = Poco, 3 = Suficiente, 4 = Bien, 5 = Muy Bien basándose en la escala de Likert (Es una escala según la cual se pide a los encuestados que indiquen hasta qué punto están de acuerdo o en desacuerdo con una declaración).

Tabla global de los resultados

Los resultados obtenidos fueron valorizados utilizando la técnica de semaforización que representa cada dimensión, clasificándolos en cada color según la puntuación que obtuvo cada pregunta, para ello se les asignó una puntuación, a cada segmento para delimitarlos en fortalezas, área de oportunidad y debilidad.

Tabla 8.

Concentrado del cuestionario de los subordinados

Estado	Rango (%)	Descripción	Color
Fortaleza	315-450	Satisfechos	Verde
Área de oportunidad	225-314	Medianamente Satisfechos	Amarillo
Debilidad	90-224	Insatisfechos	Rojo

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 9.

Concentrado del cuestionario de los subordinados

Estado	Rango (%)	Descripción	Color
Fortaleza	3-7	Satisfechos	Verde
Área de oportunidad	8-11	Medianamente Satisfechos	Amarillo
Debilidad	12-15	Insatisfechos	Rojo

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10.

Concentrado del cuestionario de los Jefes.

Estado	Rango (%)	Descripción	Color
Fortaleza	3-13	Satisfechos	Verde
Área de oportunidad	13-20	Medianamente Satisfechos	Amarillo
Debilidad	21-30	Insatisfechos	Rojo

Fuente: Elaboración propia.

Resultados y Recomendaciones

- **ESTIMULOS E INCENTIVOS:** Son alicientes, recompensas o estímulos, pagos hechos por la organización a sus trabajadores (premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones. Es por ello que se recomienda conformar un programa de incentivos y estímulos, en base a una evaluación al desempeño sustentada en un comité calificador.
- **MANUAL DE ORGANIZACIÓN:** Se recomienda darlo a conocer a todo el personal para que conozcan sus competencias, facultades y responsabilidades que desempeñan actualmente, dicho documento es un instrumento que puede ser utilizado como un programa de inducción, entrenamiento y de conocimiento de los niveles jerárquicos.
- **MANUAL DISCIPLINARIO:** El ISSPE cuenta con un manual disciplinario que necesita reforzar mediante códigos de conducta por tal motivo, se recomienda implementar dicho código.
- **CÓDIGO DE CONDUCTA:** Busca ser una guía esencial, una referencia y un documento de apoyo para la toma de decisiones. El Código ofrece lineamientos para orientar conductas y ayuda a tener presente en sus actos la Visión, Misión y Valores del ISSPE.
- **UNIFORMES AL PERSONAL:** Se recomienda portar uniformes como parte de la disciplina y de pertenencia al Instituto ya que no cuentan con un manual disciplinario que exija que los empleados del ISSPE cuenten con sus uniformes

que los caracterice y le dé buena imagen a la institución.

- **MANEJO DE CONFLICTOS:** Conformer un programa para la implementación de la estrategia “Ganar-Ganar”. La estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos.
- **CLIMA LABORAL:** Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.
- **COMUNICACIÓN:** Se requiere un Programa de Comunicación como herramienta de gestión del cambio, por una parte y como herramienta para la mejora del rendimiento por otra, contar con un proceso de reuniones donde analicen los puntos clave de la planeación estratégica.
- **MAESTROS:** Implementar un programa de apoyo al docente, para que éstos se capaciten, y preparen profesionalmente y cuenten con las herramientas para formar con calidad a los cadetes del Instituto.
- **SEGUIMIENTO A EGRESADOS:** Debe de ser un programa de educación permanente en el Instituto, que permite conocer la ubicación de egresados y que aporten información significativa para la toma de decisiones al ISSPE en lo concerniente a gestión administrativa, pedagógica, necesidades de clientes, tecnología de punta.
- **EN MATERIA DE LIDERAZGO** se obtuvieron los siguientes resultados:
El director general le da mayor énfasis a un tipo de liderazgo capacitador mientras que los jefes de diversas áreas quieren un liderazgo participativo y orientativo igual a lo que piden los subordinados. Por otra parte, todos están de acuerdo en que no quieren un liderazgo autócrata.

Los jefes tampoco quieren un liderazgo imitativo y se contrapone con lo piensa el director general quien ve en dicho tipo de liderazgo una manera adecuada de trabajar. Asimismo, los subordinados no quieren un tipo de liderazgo liberal pero al director general le parece adecuado hasta cierto punto su ejercicio.

Acción conjunta

Una vez devuelta la información del diagnóstico al cliente, este quedó totalmente satisfecho con los resultados, además se le presentaron las alternativas de solución para la problemática detectada en el Instituto, en conjunto cliente-equipo consultor decidieron realizar un taller de “manejo de conflictos”, en el cual participó activamente 37 personas con distintos puestos dentro del Instituto, para lograr que la planeación estratégica funcione como un ente de desarrollo competitivo del ISSPE, ya que este taller concientizó de la importancia del manejo de conflictos que se vive en las áreas de trabajo del Instituto.

Conclusiones

Durante la intervención se pudo corroborar que la Organización carece de una adecuada planeación estratégica, para poder avanzar hacia un desarrollo competitivo. Para lograr lo anterior, el equipo Consultor facilitó el proceso que llevó al grupo directivo del Instituto Superior de Seguridad Pública del Estado de Sonora, a aceptar la necesidad de iniciar un cambio planeado.

La mayor contribución del equipo de Consultores fue mostrar los resultados obtenidos del diagnóstico, así como la propuesta de cambio, producto del criterio consultor y sustentado con las herramientas aplicadas, además de las acciones pertinentes para iniciarlo. Al término del proceso de consultoría, los resultados fueron satisfactorios confirmándose la hipótesis de trabajo y el objetivo planteado. En la realización del presente trabajo, se produjeron influencias en dos vertientes: desarrollo personal y profesional.

REFERENCIAS

- Achilles de Faria Mello, Fernando (1991). Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral. Editorial Limusa, México.
- Audirac, Carlos (1994). ABC del Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas.
- Beckhard, Richard (1986). Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. Editorial Sistemas Técnicos de Edición S.A. de C.V.

Bennis, Warren (1973). Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, sus Orígenes y sus Expectativas. Editorial Fondo Educativo Interamericano.

Instituto Superior de Seguridad Pública del Estado (ISSPE, 2008). Extraído de la dirección URL: Web del ISSPE www.isspe.gob.mx Consultado en noviembre del 2008.

Reyes Ponce, A. (2006) Administración de Empresas. 2a. parte" Ed. Fca.

Weisbord, M. (1978) El Modelo de Seis-Cajas de Marvin Weisbord. Extraído de la dirección URL: <http://reflectlearn.org/es/discover/el-modelo-de-seis-cajas-de-marvin-weisbord-modelo-de-weisbord> Consultado en 2006.

CAPÍTULO 5.
DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A
MICROEMPRESARIOS DE CD. OBREGÓN, SONORA

Gimena Vianey Cervantes Hurtado
Silvia Yannet Guerrero Bajo
Vianey Alejandra Berrelleza Mendivil
Elba Myriam Navarro-Arvizu
Beatriz Alicia Leyva Osuna
gimena_vianey@hotmail.com

Resumen

La administración a lo largo de los años sigue presentándose como una herramienta indispensable en toda organización esto debido a que su correcta aplicación es imprescindible para el éxito de las mismas.

En la presente investigación se describe la propuesta de programa de capacitación dirigido a microempresarios de una comunidad perteneciente a ciudad Obregón, Sonora asignada por el Centro Universitario de Enlace Comunitario (CUEC).

El problema identificado en las microempresas en estudio, es la escasez de conocimientos administrativos así como su importancia y aplicación. Esto permite plantear el siguiente cuestionamiento: ¿Cómo lograr que los microempresarios manejen una adecuada aplicación de la administración en su negocio? El objetivo de este proyecto es diseñar un programa de capacitación con la finalidad de brindar a los microempresarios, la oportunidad de conocer y aplicar el proceso administrativo y sus herramientas, para el futuro manejo de sus recursos de una manera eficiente y eficaz. La metodología del presente programa de capacitación consta de una variedad de pasos, iniciando por un DNC donde se detectaron las necesidades que sirvieron como base para la temática desarrollada dentro del curso. Como conclusión el programa de capacitación trae consigo grandes beneficios ya que al adquirir los conocimientos y herramientas sobre administración los microempresarios aplicaran lo adquirido de una manera efectiva sobre sus recursos, incrementando así el éxito de su negocio.

Palabras claves: Capacitación, Programa, Administración

Antecedentes

México es un país que está en constante desarrollo económico debido al gran porcentaje de organizaciones que existen y a la fomentación de las mismas. En base a la clasificación de las empresas, según la Secretaria de Economía (2012) las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y actualmente estas representan el mayor porcentaje de las

empresas con un 95 por ciento del total y un 40 por ciento del empleo en el país, esto de acuerdo al último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Por ello es importante un mayor enfoque a la microempresa debido a que en estas se detectan mayores deficiencias administrativas, con lo que se pretende que las empresas adquieran, refuercen o actualicen sus conocimientos, actitudes y habilidades por medio de herramientas que contribuyan a mejor eficiencia en la realización de sus actividades.

Cabe mencionar que las microempresas tienen una gran necesidad de poder aplicar la administración, ya que esta es una actividad indispensable en cualquier ámbito de la vida para garantizar la competitividad, debido a que a través de sus técnicas y procesos se logra una mayor rapidez y efectividad en las actividades gracias a la optimización de tiempos y costos.

Con base a los múltiples beneficios que trae consigo una administración bien implementada, surge la propuesta mediante el Centro Universitario de Enlace Comunitario (CUEC) de realizar este proyecto donde se planea desarrollar el diseño de un programa de capacitación dirigido a microempresarios de una comunidad perteneciente a ciudad Obregón, Sonora fomentando sus posibilidades de éxito en sus negocios aplicando correctamente la administración.

Problema

Para asegurar el éxito en la administración de los negocios es necesario aplicar herramientas que permitan gestionar, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el uso efectivo y eficaz de los recursos disponibles.

Actualmente no es suficiente solo conocer dichas herramientas, la importancia radica en su correcta aplicación. Además, la administración puede y debe utilizarse indistintamente en cualquier actividad que se tenga que realizar para el cumplimiento de algún objetivo, es de ahí de donde surge la siguiente interrogante:

¿Cómo lograr que los microempresarios manejen una adecuada aplicación de la administración en su negocio?

Objetivo

Diseñar un programa de capacitación con la finalidad de brindar a los microempresarios, la oportunidad de conocer y aplicar el proceso administrativo y sus herramientas, para el futuro manejo de sus recursos de una manera eficiente y eficaz.

Justificación

Elaborar un programa de capacitación sobre el proceso administrativo, se considera como la mejor alternativa, ya que una de las funciones de la capacitación es colaborar con las empresas que necesitan un mejor desenvolvimiento en sus actividades.

El contar con empresas con adecuados conocimientos administrativos logra obtener beneficios como el aumentar la calidad en las actividades realizadas, un mayor rendimiento en los recursos y una clara dirección de sus objetivos.

Debido a lo expuesto anteriormente, se pretende que este proyecto traiga consigo grandes oportunidades a los microempresarios, orientando y motivando a los participantes en el uso y aplicación de la administración en cualquier ámbito donde se desempeñe.

Marco Teórico

Capacitación según Siliceo Aguilar (2003), consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Mientras que William B. Werther & Keith Davis (2008) definen la capacitación como la actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas.

Por otra parte Münch (2010) se refiere a la capacitación como la educación que se imparte en la organización con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo.

La capacitación incluye diferentes conceptos según Grados (2009) estos son adiestramiento y desarrollo, el adiestramiento lo define como la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo. Y el desarrollo lo define como

la acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal.

La capacitación tiene como finalidad, promover la eficiencia, productividad y calidad del elemento humano en la organización, además de incrementar el capital intelectual de la empresa, otra finalidad es preparar y desarrollar los recursos humanos para el desempeño de los puestos y el logro de los objetivos.

Los propósitos de la capacitación según Siliceo Aguilar (2003) consiste en ocho propósitos fundamentales. El primer propósito es crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización, el siguiente es calificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales,

La capacitación está conformada por aspectos de suma importancia como lo son el entrenamiento y el desarrollo. El desarrollo se define como la educación que busca el crecimiento profesional, mientras que el entrenamiento significa brindar una preparación para la realización de un esfuerzo físico o mental requerido en el desempeño de una labor; también comprende el adiestramiento, que es definido como la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar su eficiencia en el puesto de trabajo; la capacitación por su parte, se refiere a la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Las etapas del proceso de capacitación según Münch (2010) comprende cuatro etapas, la primera es la detección de necesidades la cual consiste en determinar las áreas que requieren capacitación. La segunda etapa es el diseño del programa de capacitación, en esta etapa se define el objetivo de la capacitación, así como los contenidos del curso, duración, objetivos y metodología para cada área, también se define los instructores requeridos, ya sean internos o externos. La tercera etapa es la implantación, en la que una vez que el programa ha sido aprobado, se programara cuidadosamente cada uno de los cursos: esto incluye logística, manuales, aulas instructores, convocatorias para los asistentes, instrumentos de evaluación, así como una organización y control minucioso para que todos los objetivos se cumplan conforme lo planeado. La cuarta y última etapa

es la evaluación y retroalimentación en la cual se compara el desempeño de los empleados antes y después de la capacitación, además evalúa la eficiencia del programa.

Método

Sujetos: el programa de capacitación está dirigido a seis microempresas ubicadas en la colonia aves del castillo, las cuales fueron asignadas por el Centro Universitario de Enlace Comunitario (CUEC)

Materiales: Se utilizó un cuestionario de diagnóstico de necesidades el cual tiene como objetivo conocer las situaciones de las microempresas con respecto a su proceso administrativo.

Procedimiento: Pasos preliminares para el desarrollo del programa de capacitación, dicho desarrollo se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. Identificar el tema del programa de capacitación. El nombre que le fue otorgado al programa de capacitación fue proporcionado desde un inicio basado en el proyecto asignado.
2. Determinar el objetivo del programa. Una vez definido el tema del programa se continuo con la elaboración del objetivo general que es ofrecer a microempresarios, la oportunidad de conocer y aplicar el proceso administrativo y sus herramientas, aplicándolos en sus diversas actividades para manejar de una forma eficaz y efectiva los recursos con que cuentan.
3. Determinar el contenido del programa. De acuerdo a las necesidades detectadas se realizó una búsqueda bibliográfica y se eligió la información más apropiada para brindar los conocimientos y herramientas necesarias para el logro del objetivo anteriormente planteado.
4. Diseño del formato de programación de sesiones. Se elaboró un formato en donde se encuentran distribuidas la primera y la segunda sesión del curso de capacitación, en la cual se especifican las actividades a realizar así como el tiempo de duración de cada una.
5. Estructuración del programa. Se determinó el objetivo de cada uno de los temas que componen el contenido del programa y se establecieron las actividades del instructor y del participante, el material didáctico a utilizar, el tiempo parcial y la

evaluación; con ello el instructor se guía e identifica de manera rápida la metodología de cada tema a impartir.

6. Diseño de formato de requerimiento de materiales. Se elaboró una lista de los materiales y equipo necesarios para llevar a cabo el programa de capacitación.
7. Diseño de formato de revisión de requerimiento. Se realizó un documento para la evolución de materiales y equipo que se pondrán a disposición de los instructores para el desarrollo del programa.
8. Diseño del instrumento de evaluación.
 - a. Evaluación de entrada. El objetivo de esta evaluación inicial es obtener un diagnóstico de los conocimientos con que cuentan los participantes.
 - b. Evaluación de salida. El objetivo de esta evaluación final es obtener los resultados a cerca de los conocimientos adquiridos durante el curso.
 - c. Evaluación del programa por parte de los participantes. Este instrumento está diseñado para evaluar el curso una vez impartido así como a los instructores y será contestado por los participantes en dicho curso.

Resultados

Programa de capacitación

Nombre del curso: “Administración eficiente y eficaz de los recursos de la microempresa”.

Objetivo del curso: Ofrecer a microempresarios, la oportunidad de conocer y aplicar el proceso administrativo y sus herramientas, aplicándolos en sus diversas actividades para manejar de una forma eficaz y efectiva los recursos con que cuentan.

Dirigido a: Microempresarios que asigno el Centro de Enlace Comunitario, de la colonia aves del castillo.

Duración del curso: 8 horas

Contenido:

Modulo I: Empresa y Empresario.

- 1.1 Definición de empresa.
- 1.2 Clasificación de las empresas.
- 1.3 Definición de empresario

1.4 Importancia del Empresario.

Módulo II: Recursos de las empresas

2.1 Definición de recursos

2.2 Recursos Humanos

2.3 Recursos Materiales

2.4 Recursos Técnicos

2.5 Recursos Financieros

Módulo III: Administración

3.1 Definición de Administración.

3.2 Características de la administración

Módulo IV: Proceso Administrativo

4.1 Planeación

4.3 Organización

4.3 Integración

4.4 Dirección

4.5 Control

4.6 Ventajas del proceso administrativo.

Cada uno de los temas mencionados tiene un propósito primordial, contribuye a la adquisición de conocimientos y habilidades sobre el proceso administrativo y en consecuencia lograr el manejo efectivo y eficaz de los recursos de la empresa.

**CURSO DE ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LOS RECURSOS DE
LA MICROEMPRESA**

PROGRAMA DE SESIÓN

HORA	SESIÓN 1	TIEMPO TOTAL
9:00	Introducción	10 min
9:10	Evaluación de entrada	10 min
9:20	Modulo I 1. Empresa y Empresario. 1.1 Definición de empresa. 1.2 Clasificación de las empresas. 1.3 Definición de empresario 1.4 Importancia de ser un buen empresario. Ejercicio: Clasificación de empresas	60 min
10:20	Receso	15 min
10:35	Módulo II 2. Recursos de las empresas 2.1 Definición de recursos 2.2 Recursos Humanos 2.3 Recursos Materiales 2.4 Recursos Técnicos 2.5 Recursos Financieros Ejercicio: Tipos de recursos	60 min
11:35	Receso	15 min
11:50	Módulo III 3. Administración 3.1 Definición de administración 3.2 Característica de la administración	50 min
12:40	Retroalimentación de los temas	20 min
TOTAL		4 horas.

HORA	SESIÓN 2	TIEMPO TOTAL
9:00	Bienvenida	5 min
9:05	Módulo IV: proceso administrativo.	20 min
9:25	Planeación	50 min
10:15	Ejercicio de planeación	20 min
10:35	Receso	15 min
10:50	Organización	40 min
11:30	Integración	20 min
11:50	Dirección	20 min
12: 10	Control	20 min
12:30	Evaluación de salida	10 min
12:40	Evaluación del curso	10 min
12: 50	Entrega de constancias	10 min
1:00	Clausura	
TOTAL		4 horas.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Nombre del Programa	Programa de capacitación sobre la Administración eficiente y eficaz de los recursos de la microempresa.				
Objetivo del Programa	Ofrecer a microempresarios, la oportunidad de conocer y aplicar el proceso administrativo y sus herramientas, aplicándolos en sus diversas actividades para manejar de una forma eficaz y efectiva los recursos con que cuentan				
Tema	Introducción				
Objetivo del tema	Conocer el objetivo, contenidos y duración del curso de capacitación así como la presentación de los participantes.				
Tiempo del tema	10 minutos				
Componentes	Actividades		Material didáctico	Tiempo parcial	Evaluación
	Instructor	Participantes			
<ul style="list-style-type: none"> • Dar bienvenida a los participante <p>Presentación: instructor y participantes. Dar instrucciones sobre el plan de sesión e identificar el objetivo a</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige las presentaciones de participantes. • Explica el plan de sesión • Define el objetivo general 	<ul style="list-style-type: none"> • Se presentan de manera individual de acuerdo a las instrucciones del instructor. 	Se entregara a los participantes un temario, donde se les proporcionara la duración y temáticas que se realizaran en la capacitación.	10 min.	No existe evaluación

alcanzar del curso de capacitación, así como sus beneficios.					
--	--	--	--	--	--

Nombre del Programa	Programa de capacitación sobre la Administración eficiente y eficaz de los recursos de la microempresa.				
Objetivo del Programa	Ofrecer a microempresarios, la oportunidad de conocer y aplicar el proceso administrativo y sus herramientas, aplicándolos en sus diversas actividades para manejar de una forma eficaz y efectiva los recursos con que cuentan				
Tema	Evaluación de entrada				
Objetivo del tema	Obtener un diagnostico de los conocimientos de cada participante previos a la aplicación del curso de capacitación, para un mejor enfoque y desarrollo de los temas.				
Tiempo del tema	10 minutos				
Componentes	Actividades		Material didáctico	Tiempo parcial	Evaluación
	Instructor	Participantes			

<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a los participantes la evaluación de entrada, explicando la metodología de realización y su finalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar a los participantes la evaluación correspondiente. • Explica el objetivo de la evaluación. • Instrucciones para la realización de la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contestar la evaluación de entrada según las especificaciones dadas por el instructor. • Realización de preguntas al instructor. 	Plumas y formato de evaluación de entrada.	10 min.	Aplicación de la evaluación de entrada.
---	---	---	--	---------	---

Nombre del Programa	Programa de capacitación sobre la Administración eficiente y eficaz de los recursos de la microempresa.				
Objetivo del Programa	Ofrecer a microempresarios, la oportunidad de conocer y aplicar el proceso administrativo y sus herramientas, aplicándolos en sus diversas actividades para manejar de una forma eficaz y efectiva los recursos con que cuentan				
Tema	Empresa y Empresario				
Objetivo del tema	Proporcionar los conocimientos sobre empresa así como su clasificación e identificar la importancia de ser un buen empresario				
Tiempo del tema	60 minutos				
Componentes	Actividades		Material didáctico	Tiempo parcial	Evaluación
	Instructor	Participantes			
Módulo I Presentación (contenido del módulo, metodología a emplear, forma de evaluar.) <ul style="list-style-type: none"> Definición de empresa. Clasificación de las empresas. Definición de empresario Importancia ser un buen empresario. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación del objetivo y metodología del tema. Exposición del tema Resuelve dudas. 	<ul style="list-style-type: none"> Participa de forma activa en la capacitación. Realiza preguntas al instructor. Realiza el ejercicio 	Plumas y ejercicio de clasificación de empresas	60 min.	Aplicación del ejercicio: clasificación de empresas.

Nombre del Programa	Programa de capacitación sobre la Administración eficiente y eficaz de los recursos de la microempresa.				
Objetivo del Programa	Ofrecer a microempresarios, la oportunidad de conocer y aplicar el proceso administrativo y sus herramientas, aplicándolos en sus diversas actividades para manejar de una forma eficaz y efectiva los recursos con que cuentan				
Tema	Recursos de la empresa				
Objetivo del tema	Dar a conocer a los participantes los distintos tipos de recursos con los que cuenta una organización y como poder identificarlos				
Tiempo del tema	60 minutos.				
Componentes	Actividades		Material didáctico	Tiempo parcial	Evaluación
	Instructor	Participantes			
Módulo II Presentación (contenido del módulo, metodología a emplear, forma de evaluar.) <ul style="list-style-type: none"> • Recursos de las empresas • Definición de recursos • Recursos Humanos • Recursos Materiales • Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del objetivo y metodología del tema. • Exposición del tema • Resuelve dudas 	<ul style="list-style-type: none"> • Participa de forma activa en la capacitación • Realiza preguntas al instructor. • Realiza el ejercicio 	Plumas y ejercicio: tipos de recursos.	60 min.	Aplicación de ejercicio: tipos de recurso. Se aplicara un cuestionario al finalizar la capacitación, evaluando los temas impartidos.

Técnicos • Recursos Financieros • Ejercicio: Tipos de recursos					
--	--	--	--	--	--

Nombre del Programa	Programa de capacitación sobre la Administración eficiente y eficaz de los recursos de la microempresa.				
Objetivo del Programa	Ofrecer a microempresarios, la oportunidad de conocer y aplicar el proceso administrativo y sus herramientas, aplicándolos en sus diversas actividades para manejar de una forma eficaz y efectiva los recursos con que cuentan				
Tema	Administración				
Objetivo del tema	Proporcionar a los participantes las bases necesarias para una buena aplicación de herramientas administrativas.				
Tiempo del tema	50 minutos.				
Componentes	Actividades		Material didáctico	Tiempo parcial	Evaluación
	Instructor	Participantes			
Módulo III Presentación (contenido del módulo, metodología a emplear, forma de evaluar.)	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del objetivo y metodología del tema. • Exposición del tema • Resuelve 	<ul style="list-style-type: none"> • Participa de forma activa en la capacitación • Realiza preguntas al 	Ninguno	50 min.	Se aplicara un cuestionario al finalizar la capacitación, evaluando los temas impartidos.

<ul style="list-style-type: none"> Definición de administración Característica de la administración 	dudas	instructor.			
---	-------	-------------	--	--	--

Nombre del Programa	Programa de capacitación sobre la Administración eficiente y eficaz de los recursos de la microempresa.				
Objetivo del Programa	Ofrecer a microempresarios, la oportunidad de conocer y aplicar el proceso administrativo y sus herramientas, aplicándolos en sus diversas actividades para manejar de una forma eficaz y efectiva los recursos con que cuentan				
Tema	Proceso Administrativo				
Objetivo del tema	Instruir a los participantes sobre el proceso administrativo, de una manera sencilla y precisa, con la finalidad de que estos logren su aplicación y así un mejor manejo de sus recursos.				
Tiempo del tema	3 horas 10 minutos				
Componentes	Actividades		Material didáctico	Tiempo parcial	Evaluación
	Instructor	Participantes			
Módulo IV Presentación (contenido del módulo,	<ul style="list-style-type: none"> Presentación del objetivo y metodología 	<ul style="list-style-type: none"> Participa de forma activa en la capacitación 	Plumas, ejercicio de planeación, rotafolios y plumones.	3 horas 10 min	Aplicación del ejercicio de planeación. Se aplicara un

metodología a emplear, forma de evaluar.) Proceso administrativo Planeación - Ejercicio de planeación Organización Integración Dirección Control	del tema. • Exposición del tema • Resuelve dudas	. • Realiza preguntas al instructor. • Realiza el ejercicio			cuestionario al finalizar la capacitación, evaluando los temas impartidos.
---	--	---	--	--	--

Nombre del Programa	Programa de capacitación sobre la Administración eficiente y eficaz de los recursos de la microempresa.				
Objetivo del Programa	Ofrecer a microempresarios, la oportunidad de conocer y aplicar el proceso administrativo y sus herramientas, aplicándolos en sus diversas actividades para manejar de una forma eficaz y efectiva los recursos con que cuentan				
Tema	Evaluación de salida				
Objetivo del tema	Evaluar el conocimiento adquirido durante el curso.				
Tiempo del tema	10 minutos				
Componentes	Actividades		Material didáctico	Tiempo parcial	Evaluación
	Instructor	Participantes			
• Proporcionar a	• Entregar a los	• Contestar la	Plumas y formato de	10 min.	Aplicación de la

<p>los participantes la evaluación de salida, explicando la metodología de realización y su finalidad.</p>	<p>participantes la evaluación correspondiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explica el objetivo de la evaluación. • Instrucciones para la realización de la evaluación. 	<p>evaluación de salida según las especificaciones dadas por el instructor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización de preguntas al instructor. 	<p>evaluación de salida.</p>		<p>evaluación de salida.</p>
--	--	---	------------------------------	--	------------------------------

Listado de requerimientos

Materiales:

- ✓ 5 Gafetes para instructores
- ✓ 12 Gafetes para los participantes
- ✓ 12 Cuestionarios para evaluar el curso de capacitación
- ✓ 12 cuestionarios para evaluar al participante al entrar al curso.
- ✓ 12 cuestionarios para evaluar al participante al salir del curso.
- ✓ 12 Plumas/lápices
- ✓ 50 hojas blancas
- ✓ Marcadores para pintarrón (agua)
- ✓ Borrador para pintarrón
- ✓ Marcadores de aceite.
- ✓ 20 Rotafolios
- ✓ 12 constancias de participación
- ✓ Agua embotellada
- ✓ Agua para café
- ✓ Café
- ✓ Cafetera
- ✓ Azúcar
- ✓ Cucharas
- ✓ Galletas
- ✓ Vasos
- ✓ Servilletas

Equipo:

- ✓ Computadora
- ✓ Cañón
- ✓ Pintarrón
- ✓ Mesa para coffee break
- ✓ 17 Sillas (para instructores y participantes)
- ✓ Mesas de trabajo
- ✓

Lugar de instrucción:

- ✓ Aula de CUDEC

A través de la presente se solicita la colaboración de Centro Universitario de Enlace Comunitario (CUEC) para proporcionar los requerimientos mencionados a fin de llevar a cabo la impartición del programa de capacitación en tiempo y forma para alcanzar exitosamente los objetivos de este programa.

Le envió un cordial saludo y gracias por su colaboración.

Atentamente

Conclusiones y Recomendaciones

La administración es indispensable en la vida de todo organismo social debido a los grandes beneficios que aporta, además de influir de manera significativa en el logro de objetivos trazados. Para los microempresarios, lograr el éxito de su negocio implica el mejoramiento de su administración, es decir, aplicando herramientas que permitan gestionar, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el uso efectivo y eficaz de los recursos disponibles.

Con la propuesta se logra cumplir con el objetivo planteado anteriormente que es diseñar un programa de capacitación con la finalidad de brindar a los microempresarios, la oportunidad de conocer y aplicar el proceso administrativo y sus herramientas, para el futuro manejo de sus recursos de una manera eficiente y eficaz.

Se tiene como recomendación implantar el programa de capacitación en las microempresas en estudio, con el fin de tener como resultado que los microempresarios adquieran los conocimientos y herramientas necesarias para una mejor aplicación de la administración y así mismo los grandes beneficios que está trae consigo.

REFERENCIAS

- Bohlander George, Snell Scott (2009). Administración de Recursos Humanos. Decimocuarta Edición. Editorial CENGAGE Learning. México. Página 293-307
- Grados, Jaime A. (2009). Capacitación y Desarrollo de Personal. Cuarta Edición. Editorial Trillas, México. Página 222-276
- Ivancevich John M. (2005). Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Editorial McGRAW. HILL. México. Página 402-440
- Lara Casto Claudia Lucia. (2007). Programa de Capacitación para Mejorar el Clima Organizacional. Tesis a nivel Licenciatura. Instituto Tecnológico de Sonora. Cd. Obregón.
- Münch Galindo, Lourdes. (2005). Administración de Capital Humano: La Gestión del Activo más Valioso de la Organización. Primera Edición. Editorial Trillas. México.

Siliceo Alfonso A. (2003). Capacitación y Desarrollo de Personal. Cuarta Edición. Editorial LIMUSA, México página 25-32

Werther W. & Davis K. (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. Sexta Edición. Editorial McGRAW. HILL. México.

Anexo

INSTRUMENTO DE VERIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS.

Curso:

Institución:

Fecha:

Instrucciones: Marcar con una "X" si se cuenta con el material o no con un día de anticipación.

ASPECTOS	EXISTE	
	SI	NO
Materiales		
5 Gafetes para instructores		
12 Gafetes para los participantes		
12 Cuestionarios para evaluar el curso de capacitación		
12 cuestionarios para evaluar al participante al entrar al curso.		
12 cuestionarios para evaluar al participante al salir del curso.		
12 Plumas/lápices		
50 hojas blancas		
Marcadores para pintarrón (agua)		
Borrador para pintarrón		
Marcadores de aceite		
20 rotafolios		
Agua embotellada		
Agua para café		
Café		
Cafetera		
Azúcar		
Cucharas		
Galletas		
Vasos		
Servilletas		
Equipo		
Computadora		
Cañón		
Pintarrón		
Mesa para coffee break		
17 Sillas (para instructores y participantes)		
Mesas de trabajo		

FORMATO PARA EVALUAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Nombre del curso:

Fecha:

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____

Instrucciones: Con el fin de evaluar el curso que se ha impartido, le pedimos que marque con una X lo que exprese su opinión sobre el evento.

	Excelente	Bueno	Regular	Malo.
Instructor				
Mostró entusiasmo por los temas				
Mostró interés en aclarar dudas que se presentaron				
En la primera sesión explicó el objetivo del curso				
Transmitió su conocimiento con claridad.				
Utilizo un lenguaje apropiado y aclaró los términos desconocidos.				
Fomentó la participación de los asistentes				
Convenció a los participantes de la importancia del programa				
Contenido del curso				
Los temas impartidos se encuentran relacionados con sus necesidades.				
Los temas impartidos fueron de su interés.				
En forma general como le pareció el curso.				

Comentarios y Sugerencias:

LISTA DE ASISTENCIA DEL CURSO DE CAPACIATACIÓN:
ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LOS RECURSOS DE LA
MICROEMPRES.

No	Nombre	Firma
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		

INSTRUMENTO DE VERIFICACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPARTICIÓN DEL CURSO.

Instrucciones: Marque con una "X" si se cuenta con el material o no con día de anticipación a cada una de las sesiones correspondientes.

Sesión	Material necesario	SI	NO
No. 1	Presentación de power point		
	12 Gafetes de participantes		
	5 Gafetes de instructores		
	12 Cuestionarios para evaluar al participante al entrar al curso		
	12 Plumas/lápices		
	Marcadores para pintarrón (agua)		
	Borrador para pintarrón		
	Marcadores de aceite		
	10 Rotafolios		
	12 Ejercicio de clasificación de empresas		
	12 Ejercicio: Tipos de recursos		
	25 hojas blancas		
No. 2	Presentación de power point		
	10 Rotafolios		
	12 Plumas/lápices		
	Marcadores para pintarrón (agua)		
	Borrador para pintarrón		
	Marcadores de aceite		
	12 Ejercicio de planeación		
	12 Cuestionarios para evaluar el curso de capacitación		
	12 Cuestionarios para evaluar al participante al salir del curso.		
	12 Constancias de participación		
	25 Hojas blancas		



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

<i>CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA</i>				
POR FINALIDAD:	SU	Lucrativa		No Lucrativa
POR ACTIVIDAD:	SU	Industrial	Comercial	Agrícola De Servicio
POR EL ORIGEN DE SU CAPITAL:		Privada		Pública
POR SU ESTRUCTURA LEGAL:		Personas Físicas		Personas Morales
EMPRESAS ESPECIALES:		Franquicias		Maquiladoras
POR SU TAMAÑO:		Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa Gran empresa
POR SU ORIGEN:		Nacional	Extranjera	Mixta
POR SU APORTACION DE CAPITAL:		Privada	Pública	Mixta

EJERCICIO CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA: Describir la alternativa de negocio como empresa, con las características de, clasificación, recursos, aspectos legales, contables y fiscales.



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

EJERCICIO TIPOS DE RECURSOS: Describir la alternativa de negocio como empresa, con los, recursos, aspectos legales, contables y fiscales.

RECURSOS O ELEMENTOS DE UNA EMPRESA.	
RECURSOS HUMANOS O PERSONAL:	
OBREROS:	EMPLEADOS:
TÉCNICOS:	SUPERVISORES:
EJECUTIVOS:	DIRECTORES O ADMINISTRADORES:
RECURSOS MATERIALES:	
EDIFICIOS INSTALACIONES:	MAQUINARIA:
EQUIPOS:	MATERIAS PRIMAS:

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA

EJERCICIO “TIPOS DE PLANES”

La compañía “Empresas de León, S.A., quiere ser la empresa líder en la fabricación de zapatos ortopédicos para la población infantil con necesidades especiales de calzado. Por lo tanto, se ha considerado, tener una participación del 49% en el mercado, atendiendo diariamente a un mínimo de 15 clientes y en el mes de agosto espera recibir en sus bodegas, un lote de materiales tecnológicamente avanzados para este tipo de calzado, por lo que se estima invertir la cantidad de \$200,000.00 para la renovación de sus existencias y así brindar la atención especializada y de calidad que sus clientes requieren.

Para lograr lo anterior, la compañía ha considerado los mejores planes de financiamiento con los más bajos intereses y mínimos trámites además que para resguardar sus valores, propone que el responsable efectuará los depósitos correspondientes siempre en compañía de otra persona y ambos verificarán que la caja de seguridad quede cerrada, firmando la constancia de dicha actividad.

Debido a que va a otorgar créditos, para el registro de cuentas primero se debe verificar el catálogo correspondiente, registrar la cuenta concedida a fin de actualizarlo, posteriormente pasar las relaciones de las mismas al departamento de contabilidad.

Con relación a su personal, se decidió que los salarios de todos los empleados se mantendrán a niveles de competencia en relación con otras empresas similares y para evitar accidentes se ha considerado que no se debe fumar en ninguna parte del edificio.

Lo anterior constituye el plan de desarrollo de la empresa entre los meses de Junio a Diciembre de 2010.

TIPOS DE PLANES

INDICACIONES: Extrae de la lectura anterior, los enunciados que se refieren a los distintos tipos de planes y anótalos en la línea correspondiente.

*ESTRATEGIA:

*POLÍTICA:

*OBJETIVO:

* MISIÓN:

* PROGRAMA:

* REGLAS:

* PRONÓSTICO:

* PROCEDIMIENTO:

* PRESUPUESTO:

Evaluación de entrada.

Instrucciones: Con el fin de obtener un diagnóstico sobre los conocimientos actuales de administración, le pedimos conteste las siguientes preguntas:

1. Mencione la importancia de ser un buen empresario.

2. Mencione los tipos de recursos que se pueden encontrar en una empresa.

3. ¿Qué es administración?

4. ¿Qué es el proceso administrativo?

5. ¿Cuáles son las etapas del proceso administrativo?

6. Mencione una ventaja del proceso administrativo

7. ¿Qué es planeación?

8. ¿Qué es organización?

9. ¿Qué es integración?

10. Mencione los elementos que conforman la dirección.

11. ¿Qué es control?

Evaluación de salida.

Instrucciones: Con el fin de conocer los conocimientos adquiridos durante la impartición del curso, le pedimos conteste las siguientes preguntas:

1. Mencione la importancia de ser un buen empresario.

2. Mencione los tipos de recursos que se pueden encontrar en una empresa.

3. ¿Qué es administración?

4. ¿Qué es el proceso administrativo?

5. ¿Cuáles son las etapas del proceso administrativo?

6. Mencione una ventaja del proceso administrativo

7. ¿Qué es planeación?

8. ¿Qué es organización?

9. ¿Qué es integración?

10. Mencione los elementos que conforman la dirección.

11. ¿Qué es control?

CAPÍTULO 6.

ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO PARA UNA EMPRESA COMERCIAL

Sagrario Alexandra Bojórquez Vázquez
Roberto Xavier Herrera Salcido
alexandra_girl_6@hotmail.com

Resumen

El presente trabajo, fue desarrollado en Clima Perfecto SA de CV, empresa dedicada la venta, comercialización, manufactura de proyectos industriales y aires acondicionados para el hogar, esta organización fue sometida a un servicio de consultoría, donde se implementaron instrumentos de estudio para realizar diagnósticos que pudieran detectar un problema o un área de oportunidad dentro de la misma empresa. De acuerdo a un diagnóstico previo, a través de una serie de entrevistas a los miembros de la misma, se detectó que han existido inconformidades de los clientes por el trato que les brindan, inclusive clientes que habían decidido dejar de consumir a la empresa y sobre todo la falta de clientes potenciales. Para abordar lo anterior se buscó una manera efectiva, rápida y económica que pudiera ayudar a la empresa a mejorar su servicio al cliente, por lo que se decidió elaborar e implementar un programa de un curso de capacitación sobre la calidad del servicio al cliente con la finalidad de solucionar el problema que dicha empresa enfrentaba. Para la capacitación, se siguen algunos pasos que coinciden con la opinión de autores expertos en temas tales como capacitación, servicio al cliente y la calidad en el servicio al cliente. Una vez realizada la capacitación se decide evaluar a los miembros de la empresa que estuvieron en la conferencia, donde los resultados de la capacitación fueron positivos al saber que los participantes obtuvieron los conocimientos, habilidades y aptitudes para desarrollarlo en sus labores y desempeñen un buen servicio al cliente.

Palabras Clave: Capacitación, Calidad, Servicio, Clientes.

Antecedentes

Actualmente la calidad en el servicio es importante y relevante en cualquier empresa, este concepto va desde las pequeñas a las grandes empresas, de igual manera la calidad en el servicio va dirigida a las empresas dedicadas a la producción, como a las que prestan servicios, por el simple hecho que los clientes siempre exigen lo mejor de la empresa. En tiempos anteriores la oferta era más limitada, pero con el desarrollo de los mercados, innovación de productos, y progresos técnicos, llegaron al cliente una gran cantidad de nuevos productos y/o marcas equivalentes, con una saturación en el mercado de empresas que tenían

el mismo giro comercial por lo que empezó a existir una saturación de elementos de diferenciación en el mercado.

El final de los años 70's y el principio de los 80's fue marcado por un empeño en la calidad en todos los aspectos de los negocios y organizaciones de servicios, incluyendo las finanzas, ventas, personal, mantenimientos, administración, fabricación y servicio, por lo que el servicio al cliente empezó a tomar fuerza y a ser un considerado como un elemento básico para destacar y darle un valor agregado a la empresa, ya que antes existían empresas que llevaban el mismo modelo de trabajo y todo marchaba "bien" no era tan relevante el tener una formalización de atención al cliente, ya que al no haber otras elecciones para los clientes, se tenía que tomar la única opción en el mercado y en lo cual no se tenía totalmente considerada la calidad en obtener ese valor agregado.

Para darle esta importancia a la satisfacción del cliente, la razón principal de dar una capacitación al área de servicio al cliente, es con la intención de mejorar el servicio que ofrece CLIPER, debido a que es una de las primeras empresas dentro del mercado de aires acondicionados cuenta con clientes mayoristas, empresas grandes, y una cartera de clientes seleccionada. Al desarrollar una estrategia de servicio debe enfrentar tres decisiones básicas, ¿Qué servicio se ofrecerá?, ¿Qué nivel de servicio se debe ofrecer?, y ¿Cuál es la mejor forma de ofrecer servicios?

Planteamiento del Problema

El éxito de una empresa, hoy en día depende en gran parte de sus clientes, ya que son ellos la parte fundamental para que la empresa se mantenga en el mercado, debido a la competencia, precios, servicios, y calidad. La empresa en su competencia por destacar tiene que contar con todas las herramientas necesarias para un funcionamiento, como es brindar un excelente servicio al cliente y un excelente trato al mismo.

En la actualidad se vive en un entorno comercial, que se supone es de competencia perfecta, tan impredecible, competitivo y variable que ha convertido la satisfacción del cliente en el objetivo principal de cualquier empresa o negocio.

El nivel de satisfacción del cliente está relacionado con la gestión y efectividad de la cadena de suministro como lo es el flujo de información, materiales, los productos, las ventas, etc. Cuanto más efectiva sea la gestión de la cadena de suministro, mayor será el valor agregado añadido al servicio al cliente. Para que un servicio al cliente sea de un alto nivel se requiere delegar responsabilidades de una manera correcta, es importante capacitar al empleado que este en contacto con el cliente y proporcionarle la información necesaria para que pueda dar una buena atención y manejar bien su cargo , para esto, se les proporciona estrategias de servicio donde se pueden garantizar la satisfacción del cliente, que el cliente se mantenga en la empresa y tener una mejor imagen organizacional frente al mercado.

Por lo tanto, hacemos referencia a la pregunta ¿Que herramienta administrativa se debe de implementar en CLIPER para mejorar su servicio al cliente?

Objetivo

Elaborar un programa de capacitación sobre la calidad en el servicio para el desarrollo de ventajas competitivas de la empresa.

Justificación

La base inicial de todo valor agregado a una empresa es la satisfacción del cliente, por medio de este se logran los objetivos de la organización se propone cumplir en un periodo determinado, para ello es necesario contar con el personal capaz de cubrir las expectativas de cómo mantener a los clientes satisfechos y como prestar un buen servicio al cliente.

Además del crecimiento de la empresa va cada día en aumento y es necesario que el área de servicio al cliente asegure una calidad confiable respecto a lo que ofrecen, para así estandarizar la calidad y ofrecer el mismo servicio a todos los clientes.

En este proyecto se pretende diseñar un programa de capacitación para el apoyo en el área de servicio al cliente para la empresa Clima Perfecto S.A. de C.V. , ya que debido a la importancia de contar con empleados con actitudes y habilidades que se adapten al servicio que presta la empresa enfocado a que presten una

atención al cliente adecuada. Los principales beneficiarios de llevar a cabo este estudio dentro del área son: el impacto que tendrá dentro de la empresa al contar con la capacitación que ayude a los trabajadores como una guía en cómo tratar al cliente y la importancia de mantenerlo satisfecho y siga consumiendo en la empresa; la obtención de resultados inmediatos, mejorar el ambiente de trabajo a todos los miembros que forman parte de la empresa.

Una de las razones para que el cliente se sienta satisfecho es el servicio que se le brinda, y mediante un buen servicio la empresa puede generar grandes beneficios y hacer crecer más a la empresa siendo desde luego, una empresa con ventajas competitivas y sobresaliente del mercado de aires acondicionados.

La importancia del estudio para CLIPER consiste en la capacitación a los agentes de venta, gerente comercial, y personal involucrado que interactúe con el cliente y la estructuración de cuestionarios, el cual deba ser implantado y evaluado por el gerente comercial de manera que pueda demostrarse a través de este los cambios ocurridos respecto a la atención al cliente y el nivel de satisfacción.

Esto permite encontrar oportunidades que brinden a la empresa ampliarse en el mercado y ser una de las empresas líder en su giro comercial. Al mismo tiempo que la empresa cree en si misma el propósito de “mantener al cliente satisfecho”.

Marco Teórico

Capacitación

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades del puesto o de la organización, en toda empresa pública o privada y en cualquier organismo oficial, es necesario un proceso de capacitación que lleve consigo aceptación tanto de los empleados como de los directivos.

Wherther y Davis (2000) dicen que aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Reyes Ponce (2000) dice que la capacitación “consiste en dar al empleado elegido, la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia”.

A. F. Sikila (2000), al define como: “El proceso educativo a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular.”

Según Dessler (1994), la capacitación consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo, por tanto podría implicar mostrar a un operador de una máquina como funciona su equipo, o a un nuevo vendedor como vender el producto de la empresa.

Rodríguez (2000) menciona, “la importancia de la capacitación radica en que ésta ayuda a la organización, al individuo y a las relaciones humanas en el grupo de trabajo”, esto quiere decir que todas las partes están involucradas y estas salen beneficiadas, porque al hablar del incremento de productividad se considera el incremento de los ingresos del trabajador y mejora su nivel de vida, así el empleado eleva su motivación por el trabajo y trata de efectuarlo de una manera efectiva.

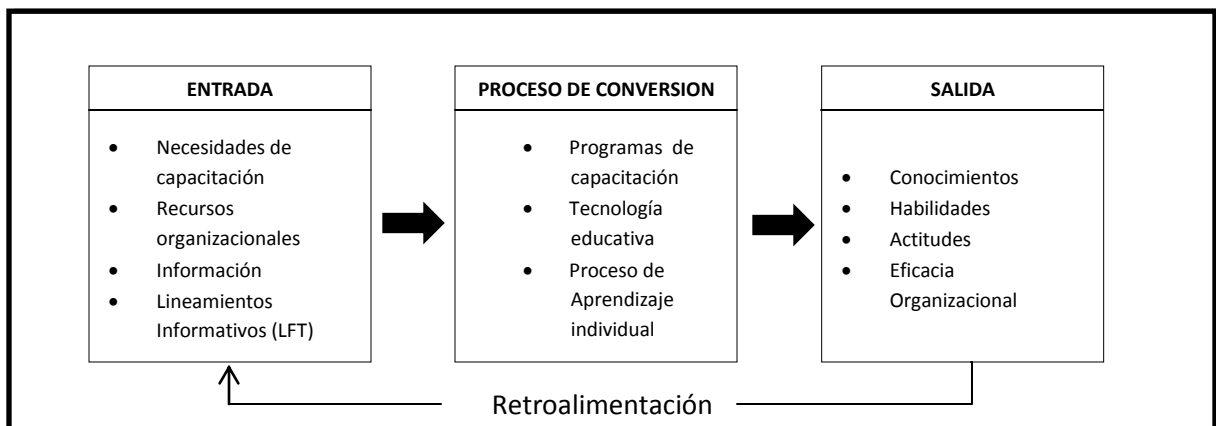


Figura 1. La capacitación como un sistema
Fuente: Joaquín Rodríguez Valencia, Administración Moderna de Personal (2000)

El enfoque de sistemas nos permite observar los procesos como una suma integrada de partes; ver cada parte con su integridad y como es involucrada con el

medio, es así, como la capacitación cubre una secuencia lógica de eventos, que pueden ser observados como un proceso continuo el cual no debe alejarse de la atención de los objetivos básicos de la capacitación de personal:

- Enseñanza orientada a los objetivos organizacionales.
- Cambio de comportamiento.

Es recomendable pensar en la capacitación de personal como un proceso mediante el cual se pueden alcanzar los citados objetivos de la capacitación.

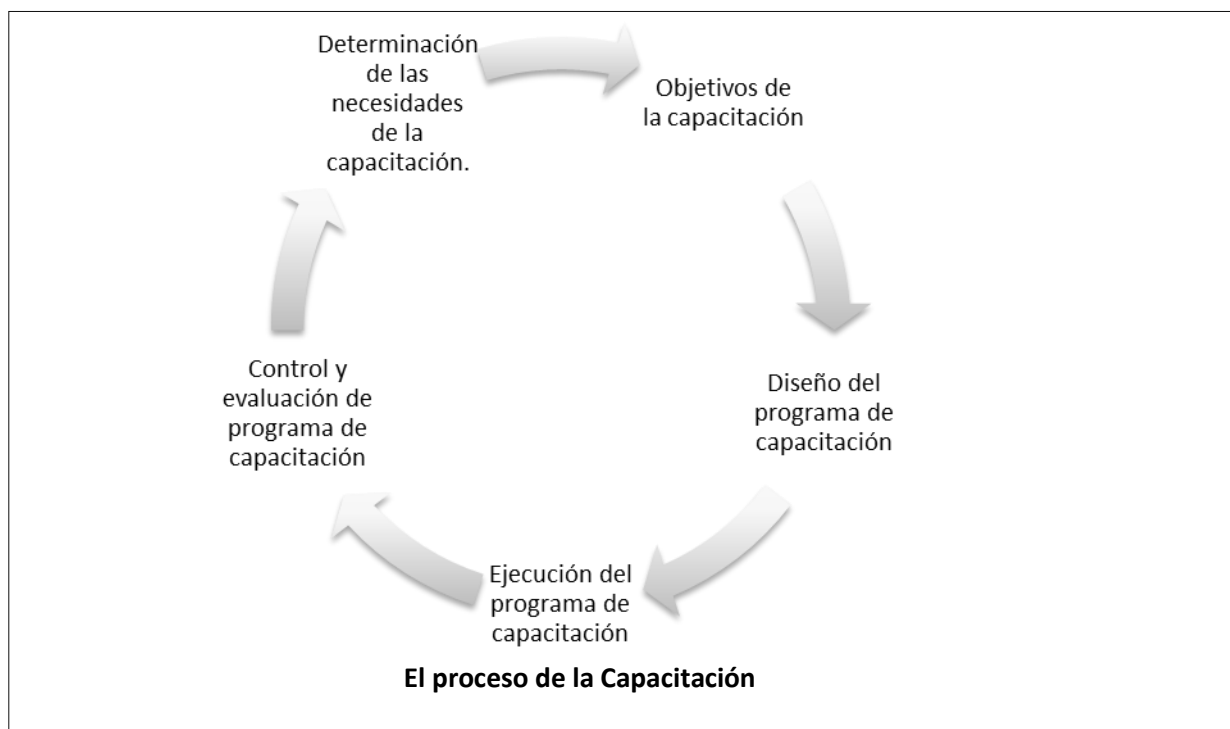


Figura 2. El proceso de capacitación

Fuente: Elaboración propia (2013) basada en Joaquín Rodríguez (2000) y Werther y Davis (2000)

- El primer paso del Proceso de la Capacitación consiste en determinar las necesidades que existen en una organización. Dichas necesidades son las áreas de información o las áreas de habilidad de un individuo o grupo, que se requiere un mayor aprendizaje para aumentar la productividad organizacional de dicho individuo o grupo.

- Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce al segundo paso del proceso, la determinación de objetivos, estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá.
- Una vez conocidos los objetivos de la capacitación para cada persona o en general, la siguiente fase de este proceso será la elaboración del contenido del programa de capacitación. El contenido del programa se diseña de acuerdo con la detección de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no reanudará en pro de la organización. Si los participantes no lo perciben en términos de una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.
- Una vez diseñado el programa del curso de capacitación, de acuerdo a las necesidades de la empresa la fase siguiente, consiste en ejecutar el programa del curso de capacitación.
- La fase final en el proceso de capacitación, es la evaluación de la calidad del programa por parte de la empresa. Su propósito es, recibir de los participantes retroalimentación que sea útil para mejorar los valores educacionales del trabajo ofrecido.

Satisfacción al cliente y Calidad en el Servicio al Cliente

Uno de los factores importantes para el cliente es el servicio que le ofrecen o recibe de parte de la empresa, por lo que este debe de ser un compromiso para todos los empleados el de crear y actuar para que el cliente se sienta satisfecho. El servicio al cliente es una oportunidad única para los empleados. Pocos puestos en una organización tienen el impacto de un empleado que crea clientes satisfechos.

Kotler y Armstrong (2001) dicen que los clientes forman expectativas acerca del valor de las ofertas de marketing y toman decisiones de compra con base a

esas expectativas. La satisfacción del cliente con una compra depende del desempeño real de un producto en comparación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto del producto no alcanza las expectativas, el comprador queda insatisfecho, si el producto coincide con las expectativas el cliente estará satisfecho.

Pero no sólo la calidad se debe de dar en los productos, el servicio al cliente también puede ser juzgado y valorado por los compradores.

Horovitz (2000) menciona que las necesidades de los clientes nuevos no se conocen analizando la información que se obtiene a través de los clientes satisfechos. Se conocen a través de quienes, como clientes, se sienten mal atendidos. Pero, una vez que la necesidad, en general, ha sido identificada, el hecho de comprender a los clientes proporciona información detallada de lo que a ellos les gustaría ver. El servicio tiene la particularidad de ser intangible. Su prestación y su consumo son simultáneos, por lo que la productividad se expresa en términos de satisfacción del cliente y consecuencia se mide por aumento de ventas.

Calidad: es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su cliente clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.

Servicio: es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

De acuerdo a Martín (1992), la satisfacción de un cliente es el resultado de comparar su expectativa con la percepción del servicio recibido.

Cuanto mejor sea la percepción del cliente del servicio recibido, y siempre y cuando esté acorde con sus expectativas, mayor será la satisfacción del cliente ante el servicio prestado.

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de la mejora continua, como única vida para conseguir satisfacer las crecientes expectativas, de los clientes. Por ello resulta impredecible el compromiso de todos los empleados y su

involucración en un sistema que permita mejorar continuamente el servicio al cliente.

La empresa debe realizar la medición y evaluación de la percepción real de los diferentes tipos de clientes frente a las expectativas. Esta medición permitirá a la compañía

- Conocer el nivel de satisfacción del cliente por el servicio recibido
- Conocer las diferencias existentes en la prestación del servicio.

Método

El trabajo fue desarrollado en la empresa Clima Perfecto S.A. de C.V., sucursal Ciudad Obregón, Sonora. El departamento de interés donde se trabajó, fue en el área de Ventas que en base a un diagnóstico general, fue detectada como área de oportunidades de mejora, para esto, fue involucrado al Gerente Comercial de Cliper, mismo que eligió a las personas que tienen mayor trato con el cliente, siendo este un total de siete personas que forman parte del sujeto del trabajo.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario aplicar ciertos instrumentos de recolección de información tales como cuestionarios, entrevistas, encuestas y aplicación de métodos de entendimiento, así como conocimientos y fundamentación teórica sobre la calidad del servicio al cliente, con la finalidad de obtener la información precisa y brindar un diagnóstico sobre la situación actual de la organización.

El procedimiento que se siguió fue el de elaboración propia, basado en los autores Joaquín Rodríguez (2000) y Werther y Davis (2000)

a) Se determinaron las necesidades de la capacitación, contestando a las siguientes preguntas:

- ¿Cuántas personas mencionaron la necesidad?
- ¿Cuáles son los costos que implica el programar un curso que atienda la necesidad?
- ¿Cuáles son los beneficios del curso?
- ¿Se cuentan con los recursos para la realización de la capacitación?

- ¿Qué conocimientos previos se tienen sobre la satisfacción del cliente y la atención al cliente?

b) Se determinaron los objetivos de la capacitación, el cual fue el otorgar a los empleados las habilidades y conocimientos para poder exceder las expectativas del cliente respecto a la calidad del servicio brindado en la empresa.

c) Se diseñó un programa del curso de capacitación con tiempos, temas y actividades a realizar durante el curso.

d) Posteriormente, el curso de capacitación fue ejecutado de acuerdo al programa establecido.

e) Una vez concluido el cada tema del curso, se evaluaron por medio de dinámicas y cuestionarios el aprendizaje obtenido del curso.

Resultados

Debido a los resultados que presento el diagnostico, la detección de necesidades dentro del área de servicio al cliente fue la falta de conocimiento de los trabajadores respecto al servicio al cliente, por esto mismo, la capacitación les otorgará conocimientos y habilidades para poder llevarse a cabo dentro de sus actividades laborales y brindar ese valor agregado indispensable para una empresa

PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

SESIÓN	DÍA	HORA	LUGAR	DURACIÓN
1	07 de Noviembre de 2011	de 5:00 PM	Sala de Juntas de Cliper.	de 2 horas

Calidad en el servicio al cliente

Objetivo General: Los participantes conocerán los aspectos que les permitan proporcionar un servicio de calidad al cliente y un óptimo desempeño en sus actividades cotidianas.

Temas: “Calidad en el Servicio al Cliente” y “Nivel de Satisfacción del Cliente

Objetivos: El participante, será capaz de comprender la importancia y el significado del cliente en la empresa, las aptitudes y actitudes que deben

desarrollarse y llevar a cabo durante el momento de atender un cliente de la misma manera el participante conocerá la importancia de mantener al cliente satisfecho y como obtener la satisfacción del cliente, así mismo las actividades necesarias para conocer la satisfacción del cliente.

ACTIVIDAD DE ENSEÑANZA	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE	INSTRUCTOR	MATERIAL	TIEMPO
Presentación del consultor y de los participantes	Cada participante menciona su nombre en voz alta, además, de decir una cualidad y un defecto que considere tener.	Sagrario Alexandra Bojórquez Vázquez	Gafetes	5 min.
Introducción sobre los temas Desarrollo del 1er Tema "Calidad en el Servicio al Cliente"	Introducción a la capacitación y exposición de tema.	Sagrario Alexandra Bojórquez Vázquez	Proyector y Equipo de Cómputo	20 min
Dinámica: Lluvia de Ideas	Formar el concepto e importancia de la Atención al Cliente	Sagrario Alexandra Bojórquez Vázquez	Hoja blanca y plumas	10 min
Desarrollo del 2do "Nivel de Satisfacción del Cliente"	Exposición del tema	Sagrario Alexandra Bojórquez Vázquez	Proyector y Equipo de Cómputo	15 min
Dinámica: Video de "El buen Vendedor"	Se reproducirá un video respecto a las características de un vendedor.	Sagrario Alexandra Bojórquez Vázquez	Proyector y Equipo de Cómputo y Sonido	5 min.
Cierre de sesión y Retroalimentación	Se cerraran temas y pasara la sesión de dudas y sugerencias y evaluará el curso impartido	Sagrario Alexandra Bojórquez Vázquez	Hoja de Papel y Pluma	10 min.

Conclusiones

Por medio de una evaluación general sobre el curso de capacitación (Apéndice A) se concluye que el desarrollar e implementar un curso de capacitación al personal, con la finalidad de mejorar la calidad en el servicio al cliente, trajo como beneficio a la empresa, como al departamento de mercadotecnia y al área de servicio al cliente, el trabajo y esfuerzo continuo de cada empleado para que los clientes estén satisfechos con el servicio y tengan una buena percepción de la empresa, esto va a generar a la organización, obtener clientes potenciales o así mismo, que los clientes con los que actualmente cuenta estén satisfechos y sigan procurando asistir a la empresa.

De esta manera se ve beneficiado el cliente y la empresa que es el objetivo que debe perseguir la misma.

Una vez impartida la capacitación al personal de la empresa, se desea obtener un mejor desempeño dentro del área y sus responsabilidades hacia la empresa de mantener un cliente satisfecho, así como ayudar a aumentar la motivación y que cada empleado se comprometa de una mejor manera y contribuya con el crecimiento, mejora, ventaja competitiva y un valor que distinga a la organización.

Recomendaciones

Diseñar un programa donde se determinen el periodo de tiempo para implementar las evaluaciones de la calidad en el servicio al cliente, el cual ayudará a la empresa a detectar si lo que se aprendió en el curso es llevado a cabo, lo que permitirá complementar la capacitación y aumentar en alto porcentaje su eficiencia y su correcta implantación.

Es importante la actualización de nuevas técnicas o nuevos conceptos, que los empleados puedan desarrollarse dentro de la empresa y el ámbito laboral, brindar apoyo para aquellos empleados que tienen potencial para ser exitosos dentro de la empresa.

APÉNDICE A

EVALUACIÓN

Por favor, conteste en la manera más honesta posible las siguientes preguntas. No es necesario que escriba su nombre.

1. ¿Cuál es la importancia y utilidad que han tenido para usted los temas tratados en el curso?
2. Respecto a los métodos y estrategias utilizadas por el expositor para impartir los contenidos fue:
3. ¿Las dinámicas de trabajo le permitieron ser activo?
4. ¿Cómo le pareció el expositor
5. ¿Comentarios?

REFERENCIAS

- Dessler G. (1994). Administración de Personal. México: Iberoamericana
- Horovitz J. (1991). La Calidad del Servicio; A la conquista del cliente. España: Mc Graw Hill
- Horovitz J. (2000) Los Siete Secretos del Servicio al Cliente. España: Pearson Educación
- Kotler y Armstrong (2001) Marketing. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2000). Administración Moderna de Personal. México: ECAFSA.
- Werther y Davis (2000). Administración de personal y recursos. México: Mc Graw Hill.
- William M. (1992). Calidad en el Servicio al Cliente. México: Iberoamericana.

CAPÍTULO 7.

MODELO DE MEJORA CONTINUA EN LAS ÁREAS FUNCIONALES EN LA OPERACIÓN DE UNA EMPRESA PEQUEÑA

Nora E. González Navarro
Jesús N. Aceves López
Dina I. Valdez Pineda
Beatriz Ochoa Silva
Imelda Lorena Vázquez Jiménez
nora.gonzalez@itson.edu.mx
Instituto Tecnológico de Sonora

Resumen

Actualmente las organizaciones, requieren de cambios y mejoras que coadyuven a administrar sus procesos, así como que optimicen sus costos de operación con el fin de hacer crecer al negocio. Los empresarios han operado sus negocios con objetivos claros de utilidad a corto plazo y han descuidado su visión a largo plazo; sin embargo en los tiempo actuales es preciso que la administración operativa y sus funciones administrativas mantenga un equilibrio en la planeación conjunta en sus operaciones a niveles de corto, mediano y largo y que a su vez establezca un modelo de mejora que permita realizar una revisión y supervisión continua de lo que le sirve y conviene como empresa. Sin embargo la carencia de no contar con un herramienta que permita conocer cuales son las áreas de oportunidad, agudiza el problema de su gestión operativa y funcional, derivado de esta situación se plantea el siguiente cuestionamiento ¿Qué modelo de calidad y de mejora operativa y funcional permitirá tener retroalimentación en su gestión interna a la empresa?, por lo que el objetivo de esta investigación pretende mostrar un modelo de evaluación de mejora en las diversas áreas operativas y funcionales del negocio como son: inventarios, finanzas, recursos humanos y servicio; para ello se aplica una metodología que analiza la estructura funcional y sus operaciones. El procedimiento será apoyado por algunos instrumentos validado en un marco teórico y ejemplificando un modelo a seguir de mejora. Finalmente se muestra la aplicación del modelo y las figuras que lo escenifican como ejemplo.

Palabras Claves: Operaciones; áreas funcionales, mejora continua y calidad.

Antecedentes

El hombre empezó intercambiando productos para asegurar la supervivencia y con ello satisfacer necesidades apremiantes para su bienestar, a lo largo de los años, medidos en siglos, los términos de calidad están ligados con el desarrollo de la humanidad y fuertemente sustentados por las aportaciones científicas de la revolución industrial, en donde los procesos dieron surgimiento a

la estandarización, lo cual se identifica con productos de calidad dado al patrón de comparación entre diferentes empresas que producían productos similares según Cordero S.(2010) en su artículo “ la evolución de la calidad un proceso de mejora continua”.

Los modelos de calidad surgen a partir de la revolución industrial en donde Frederick Taylor describe que la administración había evolucionado y los cambios tecnológicos aportarían continuamente cambios en las organizaciones, las cuales contribuirían continuamente beneficios en los mercados y en las empresas, dejando sustentado en concepto de la mejora continua como lo describe Canela (2004). También el entender en qué consiste un modelo de mejora continua es importante retomar los antecedentes del mismo modelo, así como su concepto según lo menciona Gutiérrez (2008) entiendo también como un modelo de calidad que busca ser más efectivo y eficiente en los procesos, gestiones administrativas, funciones y actividades que se desarrollan dentro de una organización, con el fin de optimizar recursos, generar ganancias, ser competitivo entre los beneficios que se obtienen con este tipo de Modelos.

En las organizaciones, empresas y entidades son apremiantes establecer estrategias que permiten llevar una gestión de mejoramiento continuo y/ o calidad, tanto en un departamento como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicha mejora no debe ocasionar altos costos, debe generar menos esfuerzos del beneficio que aporta y debe buscar abrir nuevas posibilidades que garanticen el mejor aprovechamiento de los recursos, con el mejor desempeño.

Cuando los modelos de mejora se aplican a áreas operativas y funcionales es necesario ver el significado de ellas y el funcionamiento de las mismas, además del personal que ejecuta las actividades, ya que serán pieza clave en el modelo de mejora. Que se ha ligado al cambio de las condiciones de competitividad que han enfrentado las pequeñas empresas a lo largo de sus historias desde la revolución industrial hasta nuestros días. Las condiciones cambian y obligan a filosofar en estrategias y estructura organizacionales que deberán de adaptarse a los nuevos cambios de mercados.

Problema

Durante el siglo 21, la calidad además de ser un pensamiento estratégico para las empresas, que relacionan a todos los individuos tanto en tu entorno interno como externo, dado que las necesidades y expectativas de sus consumidores es decir clientes, también integra otros conceptos como el cuidado y aprovechamiento del medio ambiente, el bienestar de sus trabajadores; creando de esta manera un sistema integral de calidad y que en la actualidad se asume como el quehacer de las organizaciones modernas que buscan garantizar el éxito de la organización.

El tener en cuenta entonces un modelo de calidad o mejora permitirá optimizar y cuidar con mayor medida los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos con los que cuenta para operar y funcionar cualquier entidad.

Las empresas están comprometidas para seguir subsistiendo en manejar dentro de su administración políticas estratégicas de calidad y mejora organizacional dado que esto será una herramienta que evite el fracaso de ellas.

En este estudio se analizó las carencia que tiene algunas veces las pequeñas empresas, que bajo el modelo de operar y funcionar mejor en la actualidad y que además les permiten identificar las áreas de oportunidad en la gestión de recurso humanos, inventarios y finanzas así como la comercialización de sus producto. La falta de esta política y filosofía puede ocasionar descuidos importantes que en el tiempo, que simbolicen costos, tiempos y esfuerzos adicionales a los que tiene regularmente un negocio en marcha; al igual que la carencia de no contar con un herramienta que permita conocer cuáles son las áreas de oportunidad que proveerán a cualquier organización para mejorar y que desmejora el problema de su gestión operativa y funcional es que se plantea el siguiente cuestionamiento ¿Qué modelo de calidad y de mejora operativa y funcional permitirá tener retroalimentación en su gestión interna a la pequeña empresa actualmente?

Objetivo

El objetivo de esta investigación pretende mostrar un modelo con procesos

de calidad y mejora organizacional en diversas áreas operativas y funcionales que sirven como ejemplo para un negocio pequeño en sus funciones sustantivas como son: inventarios, finanzas, recursos humanos y servicio.

Justificación

El trabajar con modelo de mejora continua, en todas las actividades de la empresa, en el personal, eficientizar los recursos, las relaciones con los clientes, las capacidades del personal, con la sociedad, las relaciones entre los miembros de la organización que todo se traduce al final en una mejora de la calidad del producto y/o servicios que se venden.

Los grandes beneficios que resultan en aplicar modelos de calidad y mejora, ayudan a la filosofía de calidad de trabajo, la permanencia de la organización, a la evolución de la administración del negocio, aspectos fundamentales tanto en el contexto interno como externo. No se debe olvidar que los resultados no son labor de un solo día. Es un proceso progresivo en el que los compromisos deben medir y evaluarse constantemente con el fin de cumplir con los retos actuales y futuros que ofrece cualquier negocio.

Lo importante y deseable es mejorar día con día y hacer un hábito personalizado de cada una de las personas que contribuyen en una empresa; la mejora continua implica un sistema integral como el aprendizaje que se logra manteniendo filosofía de gestión y participación activa del recurso humano con la capacitación intelectual que posee, creatividad y experiencia lograda en la administración.

Como se describe, los beneficios que se logran con este tipo de modelo de calidad y mejora son mayores y se evitan altos costos; dado que al no contar con un sistema de calidad, cualquier negocio puede normalmente en sus actividades, funciones o procesos ocasionar algunos gastos adicionales a la operación y funcionalidad para trabajar, por ello es importante que independientemente del tamaño, giro, actividad u otros factores, deben considerar dentro de su gestión administrativa modelo de calidad y mejora que ayuden a la evolución del negocio, con el fin de mantenerse vigente en el mercado y sobre todo permanecer vigente y competitivo.

Otros beneficios que impactan en términos financieros y que se pueden evaluar al menos en un año son los siguientes:

- Una oportunidad para el análisis, simplificación, mejoramiento y documentación de procesos productivos y administración que afectan directamente a la calidad de los productos y/o servicios.
- Mejor control de los procesos productivos y administrativos que afectan a la calidad de los productos y/o servicios.
- Mejora la capitalización de las curvas de aprendizaje en la organización, al tener documentada la tecnología de la empresa, facilitando las actividades de capacitación al personal como lo menciona algunas empresas de consultoría en el ramo del servicio de la calidad total.

Marco Teórico

Un modelo de mejora continua y/o calidad con toda certeza, es un beneficio en las operaciones cotidianas y operativas que los negocios realizan diariamente en los departamento de venta y/ comercialización, recurso humanos, finanzas y otras actividades que son insumos básicos para que estas organizaciones sobrevivan y que a su vez permitan mantener una filosofía de calidad y mejora.

El hablar de calidad implica reconocer la gestión de la calidad total (GCT) que de igual forma parte de procesos, actividades y funciones que mejoran de manera intermitente y que busca mantener los preceptos fundamentales que son: éxito de una empresa, satisfacer necesidades al cliente y maximizar los beneficios de sus productos lo describe Rodriguez(2003), en cambio Gutiérrez (2008) menciona que la calidad total es una acción estratégica que busca la mejora en función de ser competitivo, o bien como una herramienta de mejora de procesos, actividades y funciones.

En la actualidad existen un sin de modelo que trabajan la calidad y procesos de mejora c como el modelo kaisen qué esta orientado a los proceso de mejora en los inventarios, otros actividades en general, sin embargo un modelo que incluye elementos claves desde la planeación hasta u validación es de suma importancia en este proyecto.

El modelo de planificar- ejecutar-medir- analizar que sus siglas son PEMA, es un esquema que lo han utilizado empresas consultoras en la actualidad y las misma brindan servicios de ayuda a cualquier tipo de organización, y mediante este modelo han aportado una serie de pasos para la aplicación de la mejora continua y que su vez sirve de una guía de supervisión de la calidad. El modelo se basa en principios de la calidad de la gestión y que tiene la ventaja de realizar la autoevaluación en las áreas en que aplique, detectando puntos fuertes, que habrá de mantenerse y mejorarse.

El ciclo de PDCA de mejora continua presume una serie de pasos como son:

- I. Planeación. Dentro de cualquier horizonte que se quiera mejorar en las empresas debe partir de un análisis realizado y planeado para su buen funcionamiento, esto de pauta a determinar los siguientes aspectos:
 - Establecer objetivos metas
 - Identificar cambios
 - Priorizar iniciativas de mejora
 - Definir esquemas de mejoras y medición

- II. Ejecutar - elaboración de las tareas para su planeación y ejecución:
 - Ejecutar y documentar los cambios necesarios de los procesos y actividades
 - Implantar las iniciativas de mejora
 - Realizar actividades de capacitar y comunicación
 - Implementar mecanismos de seguimiento y medición

- III. Medir los logros obtenidos en su ejecución
 - Recepción de datos
 - Medir de forma sistematice los indicadores de mejora
 - Documentar las mediciones obtenidas

IV. Analizar. Posibilidades de aprovechar y extender el aprendizaje y experiencias adquiridas en otros casos.

- Analizar la diferencia entre objetivo de mejora
- Identificar imperfectos
- Conclusiones para la toma de decisiones.

Este modelo en las funciones operacionales de las empresas debe entenderse como el conjunto de actividades que realiza la entidad económica encaminada hacia el logro de las metas de venta de sus productos y/o servicios para obtener beneficios financieros. La serie de pasos y actividades tendrán que planear en cada una de las áreas analizadas en esta investigación al momento de aplicar el modelo.

En el caso de inventarios, finanzas, recursos humanos y comercialización cada acción que origen en quehacer diario deberán mantener la metodología del modelo desde planear, ejecutar, medir y analizar según sus funciones, el personal que la realiza, lo que debe mejorarse hasta lograr el cumplimiento del mejor resultado.

En el caso de este proyecto de investigación debe entenderse como áreas operacionales y de gestión administrativa las siguientes:

El área de administración y operación incluye todo el funcionamiento de la empresa, en las operaciones del negocio en sentido general que va desde la adquisición de insumos, la contratación del personal, manejo de inventarios, comercialización y venta de productos, lo que en un sentido lo llamamos, el desarrollo de la gerencia en su toma decisiones para que una entidad marche como negocio.

En su función financiera, se registran los ingresos y egresos monetarios en el tiempo además del pago de los impuestos o gravámenes a los que se obliga un negocio en marcha así como la generación de la información en sus registros de las operaciones acentuadas de la historia de su actividad y evolución.

Área de mercado o ventas. En ella se detallan funciones, capacidad y otros aspectos, así como el personal que será responsable en las diversas estrategias

de ventas, publicidad marca y prestigio de los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa.

En cuanto al área de recursos humanos tiene el compromiso de garantizar la eficiencia y la eficacia de la participación del personal en el éxito empresarial en las siguientes actividades:

- Reclutamiento de personal, captación, selección, descripción de puesto, desempeño y evaluación; higiene y seguridad.

Método

Para realizar la siguiente investigación se revisaron algunos modelos de mejora continua, sustentados en literatura de calidad de procesos, de mejora continua; sobre con especificación en las áreas de mejora operativas y funcionales; y que se acomodó a la pequeña empresa que comercializa sus productos para ejemplo de esta investigación. Sin embargo para establecer los procedimientos que implica mejorar la calidad en funciones, actividades de las operaciones de la empresa, se utilizó el Modelo de Planeación. Ejecutar, Medir y Analizar que los representan las siguientes siglas: PEMA; además se tomo el modelo de referencia de una pequeña empresa que maneja las áreas funcionales de inventarios, recursos humanos, finanzas y comercialización.

Los materiales utilizados fueron: entrevista, cuestionario y método de observación directa, mismo que se aplicaron en las funciones de compra de inventarios y su control interno; en cuanto a la función de finanzas se observa las operaciones que realiza, las fallas del control interno, en recursos humanos su proceso de inducción y capacitación y en el proceso de comercialización en función de los resultados esperados.

Para dar seguimiento al procedimiento se manejo la figura del modelo de PEMA en las áreas descritas con el fin de establecer cada paso que integra el modelo a las funciones y operaciones de una pequeña empresa para mostrar el desarrollo de este modelo propiamente. A continuación se describe la figura No.1 del modelo de mejora continua PEMA.



Figura No.1 Modelo de PEMA mejora de continua

Fuente: Cordero S. (2010) “La evolución de la calidad un proceso de mejora continua.

El procedimiento que se realizó fue el siguiente:

1. Se tomo una pequeña empresa como modelo para aplicar el PEMA, guardando el nombre de la empresa por la confidencialidad de los datos.
2. Se estableció un convenio de cooperación con el empresario y el grupo de investigador.
3. Se identificaron las áreas que opera esta pequeña empresa: recursos humano un gerente, tres trabajadores administrativo, dos de mostrador, y un auxiliar contable.
 - El área de finanzas manejada por el administrativo y el auxiliar contable
 - El área de ventas por dos vendedores de mostrador.
 - Inventarios en conjunto con los vendedores y auxiliares administrativos
 - Gerencia y administración.
4. Se estableció la aplicación del modelo a las áreas señaladas y las funciones que realiza el personal que elabora en la pequeña empresa

5. Se realizó la entrevista, el uso del cuestionario del proceso de la mejora y el método de observación en trabajo operativo de la empresa.
6. Se ponen en marcha el modelo en sus cuatro etapas.

Resultados

Al aplicar el Modelo de PEMA se obtuvieron los siguientes resultados por área y funciones; iniciando con el resultado de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que permite conocer cuál será la prioridad al aplicar esta herramienta de análisis y en causarlas al modelo de mejora continúa en la figura No.2. FODA.

Administración	fortaleza	Oportunidad	Debilidad	Amenazas
	Excelente comunicación, liderazgo Toma de decisiones en equipo	Realizar planeación estratégica	No contar con una planeación. Visión, misión	ninguna
Recursos Humanos	Prestaciones de ley organigrama	Cursos de capacitación	Capacitación en inventarios Ventas finanzas	Sueldos bajos
Finanzas	Permanencia en el mercado	Elaborar información financiera	Establecer controles internos en inventarios, razones financieras	Competencia vs precio.
Ventas	Buenos niveles de venta Clientes permanentes	Capacitación de ventas Medios de difusión	Expansión de mercados Nuevos clientes	Competencia

Figura 2. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Modelo de mejora continua en función de áreas operaciones y función.

Administración.	Planeación	Ejecutar	Medir	Analizar
	Identificar la planeación estratégica de la empresa: Visión, Misión, Objetivos, metas, acciones, etc.	Trabajar en equipo con el personal de la empresa en la elaboración de la planeación	Establecer objetivo en tiempo. Medir avance del plan. Establecer cronograma de trabajo	Conocer los indicadores y a los seis medir realizar una medición de los mismos.
Recursos Humanos	Establecer cursos de capacitación: Manejo de inventarios. Generar información financiera Planeación de ventas.	Cinco personas en capacitación de control inventarios. Personal administrativo o capacitado en información financiera. Dos personas capacitadas en ventas	Solicitud de la información durante el curso de capacitación. Entregar cronograma de actividades en función de metas y tiempos por cada trabajador y firma de compromisos	Revisión del avance y entrega de los resultados en un promedio un mes y medio por el recurso humano de la empresa en estudio.
Finanzas	Fijar objetivos: Generación de ingresos Información de egresos Levantamiento de inventario y manejo de sistema de inventarios	Implementar actividades en: Incremento ventas Control de inventarios Elaborar información financiera.	Entrega de información: Ingresos Egresos Manual de control de inventarios.	Revisión del avance y entrega de los resultados en un promedio un mes y medio por el recurso humano de la empresa en estudio.
ventas	Incrementar los medios de difusión	Plan de diversificación de publicidad	Cotizaciones para medir los recursos en la publicidad	Llevar a cabo la publicidad de la empresa. Medir el impacto con nuevos clientes.

Fuente: elaboración propia.

Las figuras presentadas y descritas muestran el manejo de algunas debilidades de la empresa en estudio, y a las cuales se les aplico el modelo de mejora estableciendo los cuatro pasos para desarrollar y medir los resultados en función de la última de análisis y bajo indicadores de mejora.

El método tiene la ventaja de estar evaluando cada una de las etapas y observar los resultados en función de lo planeado con lo esperado, además de hacer fácil uso del mismo y que su vez permite medir también el desempeño del personal que esta involucrado en toda la gestión operativa y financiera de la empresa en estudio, igual sirve como un modelo de aplicación a distintas empresas independiente de su giro, tamaño, fácil manejo y el involucramiento de las partes en cuanto a trabajo en equipo.

Otro resultado importante es que los trabajadores se sienten parte de la empresa, ya que cuando se aplicaron la serie de cuestionarios y entrevista se observó el interés de ellos en seguir trabajando y participando en la empresa, esta situación favorece a la empresa en el compromiso de mantener niveles de mejora y que a larga facilita el proceso de competitividad empresarial.

Finalmente se puede resumir que las áreas funcionales de la empresa se adapta a cualquier modelo de mejora y validando las etapas por la que pasa el modelo aunado con la herramienta del análisis foda, permite claramente determinar indicadores de desempeño y el cumplimiento de ellos por personas, procesos, actividades y por funciones empresariales. Estos resultados permiten mantener continuidad y dejarlos planeados como indicadores de desempeño y con medición de costos y recursos invertidos que finalmente se cumpla a la totalidad los objetivos que busca los modelos de mejora continua.

Conclusiones y Recomendaciones

Los hallazgos encontrados en la aplicación de modelos de mejora continua sustentan una serie de oportunidades de los empleados como son capacitarlos para mejorar sus habilidades, destrezas y formas de pensamiento que permiten unificarse a las filosofías de calidad continua. También establece una mejora en la relación interna entre administración y empleados, en atención empleados vs clientes estos son resultados de comentarios generados por los clientes a los que

les pregunto que si el trato con el personal había mejorado una vez que les comunico que estos fueron capacitados para atenderlos mejor y la respuesta resulta favorable totalmente.

Otra conclusión que se asume es el compromiso de la administración de la pequeña empresa en evolucionar como sistema integral de calidad que traduce una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos.

Sin duda las empresas indistintamente de su tamaño, giro y características, en la actualidad no puede seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todas las personas que contribuyen en la organización. Finalmente hoy en día en los equipos tienen el deber de pensar y correr en función de los cambios sociales, culturales y empresariales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de que sí para el éxito de la organización, sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral depende plenamente de ello, en conclusión, basta resaltar que sin mejora continua no se puede garantizar un nivel de gestión.

REFERENCIAS

Canela L. José Ruiz (2003). "La gestión por calidad total en la empresa moderna" Editorial Alfaomega RA-MA, México D.F.

Cordero Sáenz. Nestor (2008). "La evolución de la calidad un proceso de mejora continua" Editorial MC. Graw Hill.

Gutiérrez Pulido, Humberto (2008). "Calidad Total y Productividad, 2da edición, Editorial MC. Graw Hill. México D.F.

Gutiérrez Pulido Humberto (2010). Calidad Total. 3era Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México D.F

Rodríguez, Joaquín (2003). "La administración de pequeñas y medianas empresas" 5ta edición, editorial Thompson, México D.F.

Funciones Operativa En las Empresas: <http://funciones-operativas-en-las-empresas>, fecha 05/2012.

CAPÍTULO 8.

PERCEPCIÓN DE LAS RELACIONES DE GÉNERO EN EL PERSONAL DOCENTE DE TIEMPO COMPLETO DEL ITSON

Luz Alicia Galván Parra
Fitzia Guadalupe Roldán Ramírez
Luz.galvan@itson.edu.mx
Instituto Tecnológico de Sonora

Resumen

El propósito de este estudio fue el conocer la prevalencia del modelo de equidad de género en el personal académico de planta del Instituto Tecnológico de Sonora, Unidad Obregón Campus Centro y Náinari. Este proyecto fue financiado por el Programa de Fomento y Apoyo a Proyectos de Investigación (PROFAPI-ITSON 2011). Se aplicó el cuestionario sobre la Percepción de las Relaciones de Género (PUEG-UNAM), modificado sólo en lo referente a las categorías de promoción propias de la institución, el instrumento se divide en cuatro variables, mismas que permitieron conocer la situación de mujeres y hombres en el ITSON dentro del ámbito académico. Para llevar a cabo esta investigación, se contó con la participación de 66 profesores de tiempo completo de diferentes departamentos. Los resultados indican que la mayoría del personal docente no consideran que existe un trato desigual entre hombres y mujeres sin embargo están de acuerdo en que es necesario llevar a cabo acciones que fomenten la igualdad de oportunidades entre ambos sexos en el ITSON. Asimismo, las profesoras señalan la importancia de incrementar la participación de las mujeres en los órganos de decisión, seguido de los cursos de capacitación de derechos humanos y violencia de género, mientras que para los profesores esta última acción fue la de mayor relevancia, seguida de los horarios preferenciales para quienes están a cargo de los hijos. En conclusión, los resultados fundamentan la necesidad de crear un centro de equidad de género dentro de la institución.
Palabras clave: Equidad, igualdad, género, rol y femineidad.

Antecedentes

En la antigüedad la mujer no tenía derecho a estudiar, se consideraba que el estudio y el saber no se llevaban bien con la femineidad, de modo que la mayoría de las mujeres tenían prohibido el acceso público al conocimiento. De ahí que, ya desde sus orígenes, los centros de enseñanza superior se hayan convertido en núcleos de poder androcéntrico que excluían a las mujeres de sus recintos y de sus cátedras (Vega y Santos, 2010).

La discriminación y falta de equidad hacia el sexo femenino ha causado controversias a lo largo de la historia, puesto que las mujeres siempre han sido consideradas como frágiles y no merecedoras de los privilegios que se les da a los hombres. Según Bustos (2000), la promoción de la igualdad de género en las instituciones de educación superior inicia en la década de los noventa y se presentan avances en esta década, siendo la composición actual de la matrícula de mujeres en la educación superior en México contrastante con lo que ocurría hace treinta años. Por otro lado, las cifras demuestran que las mujeres están poco presentes en el personal docente e investigador de las instituciones de educación superior, y que su presencia es aún menor entre quienes ocupan cargos de gestión (Tomás y Guillamón, 2009).

Diversos estudios muestran que el mundo universitario no está exento de las inequidades de género (Bustos y Romero, 2003). Se han documentado diferencias a todos los niveles y en todos los planos de la vida universitaria: desde desigualdades numéricas en la distribución de la matrícula del alumnado por carreras, como también en la ocupación de puestos de toma de decisiones, en donde suelen encontrarse siempre más varones que mujeres, pasando por la ausencia de la perspectiva de género en el diseño curricular de planes y programas de estudio.

Una investigación relacionada con el presente estudio, es la que se realizó en la Universidad Rovira i Virgili (URV) de España por Pastor, Mañas y Moreno (2006), quienes tuvieron como objetivo en su investigación el conocer si la situación de hombres y mujeres en el seno de la universidad era igualitario. Sus hipótesis fueron que existían diferencias en las trayectorias profesionales y que estas diferencias están relacionadas tanto con factores institucionales (techo de cristal) como con las trayectorias familiares y las cargas doméstico-reproductivas que asumen en su mayoría las mujeres. Los resultados obtenidos corroboraron las hipótesis planteadas y demostraron que existe en la URV el llamado techo de cristal.

Otra investigación similar, fue la realizada por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), en coordinación con el Programa Universitario de

Estudios de Género (PUEG) realizó un estudio sobre la presencia de mujeres y hombres en la UNAM: una radiografía. Dirigida por Buquet, Cooper, Rodríguez y Botello (2006), se analizó la población académica, estudiantil y administrativa. En el caso de los docentes se comparó la presencia de mujeres y hombres por grupos de edad y tipos de nombramientos, así como su condición de definitividad. Entre los resultados relevantes de las profesoras, se encontró una creciente presencia femenina en puestos y niveles de menor jerarquía y reconocimiento.

Por otro lado, en Enero de 2001 el Instituto Nacional de las Mujeres promueve una ley sobre equidad de género asimismo, en el 2003, se promulgó la ley federal para prevenir y eliminar la discriminación y en el estado de Sonora en Febrero de 2007 se aprobó la Ley de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. Sin embargo, a pesar de los estudios o investigaciones en diversos países, de los convenios, pactos o incluso tratados de las Naciones Unidas para favorecer a la mujer en sus derechos como ser humano y ente de la sociedad sigue siendo discriminada en pleno siglo XX.

Problema

En casi todas las sociedades, la mujer es objeto de desigualdad, manifestada en la familia, en la esfera social y laboral, aunque sus causas varían de un país a otro, la discriminación contra la mujer es una realidad difundida y perpetuada por la supervivencia de estereotipos, prácticas y creencias culturales y religiosas tradicionales que le perjudican.

La desigualdad clara del sexo femenino frente al masculino, permite apreciar cómo las diferencias biológicas derivan en desigualdades que se van construyendo desde muy temprana edad, se mantienen y reproducen, colocando a las mujeres en desventaja frente a los hombres. Actualmente, la falta de equidad de género es una problemática que los gobiernos y organismos nacionales e internacionales tratan de erradicar, pero si bien es cierto que se han tenido grandes avances en el tema, también es cierto, que cada día surgen nuevos sectores donde la desigualdad de género obstaculiza el crecimiento económico, el desarrollo social y humano. Quienes trabajan desde el enfoque de género suponen que entre más acceso a la educación tenga una mujer, sumado a la

participación en procesos de empoderamiento, se aumentarán las oportunidades de acceder de manera diferente a escenarios privados, públicos, políticos, sociales, y educativos para mejorar las condiciones de vida de ellas y de quienes las rodean.

Otro aspecto importante, es el vacío existente en la investigación científica sobre el presente tema de estudio, principalmente en México, provocando así, una imperiosa necesidad de conocer, comprender e identificar los factores de inequidad. Aunque existen muy pocos trabajos al respecto, López (2005), plantea que el género, entre otros factores influyen en la vida laboral de las mujeres. Por ello, es imperativo que desde las IES se generen estudios con datos desagregados por sexo, que permitan diseñar metodologías y generar indicadores para el seguimiento y gestión de las políticas de género (García, 2005).

En base a lo antes descrito, formulamos la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo percibe el personal docente de tiempo completo la equidad de género en las relaciones de hombres y mujeres en el ITSON?

Objetivo

Conocer la percepción de la prevalencia de equidad de género dentro del contexto universitario, específicamente en las relaciones de hombres y mujeres del personal docente de tiempo completo (PTC) del Instituto Tecnológico de Sonora Campus Obregón, con la finalidad de contrastar su status en relación a variables sociodemográficas, aspectos laborales, relación familia-trabajo y ambiente institucional para brindar orientación y sensibilizar a los docentes acerca de la importancia de contar con igualdad de oportunidades, derechos y libertades (igualdad de género) al interior de la institución, mediante campañas y seminarios, entre otros.

Justificación

La desigualdad resultado del estereotipo que ha venido marcando a las mujeres en México, han influido en la educación, principalmente en la educación superior. Profesores (as) se han enfrentado con barreras y obstáculos que en

ocasiones les impiden seguir con su carrera profesional. Se estima del total de la población económicamente activa, sólo el 21% esta constituida por mujeres.

Aunque cada vez más mujeres ingresen a las universidades, esto no garantiza que tengan igualdad de condiciones en la esfera pública para desarrollarse profesionalmente, o que puedan sortear los diferentes obstáculos de la vida laboral para ascender a puestos de decisión. Por ello, deben realizarse análisis más profundos que permitan hacer una radiografía más fina de las condiciones de igualdad de oportunidades.

Con base en los argumentos anteriores, y en busca de la implementación de una transversalidad para la equidad de género en las IES, se requiere de la realización de estudios que permitan transformar y generar cambios en las desigualdades e inequidades entre hombres y mujeres que forman parte del sistema educativo superior.

De lo anterior, se desprende la importancia del presente estudio, en donde se habla de la desigualdad entre hombres y mujeres para hacer referencia a la así llamada “Equidad de Género” necesaria para mejorar las oportunidades de hombres y mujeres.

Asimismo, el estudio planteado ayudará, entre otros aspectos a conocer la relación entre géneros y educación superior y sus implicaciones. Proporcionará información útil sobre las barreras que obstaculizan el futuro de las mujeres en esta universidad. Por otro lado, la información analizada tendrá un impacto académico enorme al sensibilizar y concientizar de la importancia de la equidad e igualdad de género, también este estudio permitirá continuar la tarea de impulsar medidas de equidad con la ventaja de que su reflexión y concreción se sustenten en una base sólida cuantitativa que disminuya las especulaciones sobre las condiciones de igualdad o desigualdad en las que se encuentra esta universidad.

Marco Teórico

Las aportaciones teóricas del presente estudio muestran históricamente que la diferencia entre el género humano ha sido marcado fuertemente, desde el inicio de la vida social, económica y política. Algunos enfoques teóricos que han sido formulados para explicar las diferencias que generan las desigualdades entre

mujeres y hombres son: la teoría del aprendizaje social, la teoría cognitivo-evolutiva, la teoría del esquema del género y las teorías feministas en las cuales se fundamenta la presente investigación.

Cada una de ellas parte de supuestos teóricos subyacentes muy diversos y de una visión muy distinta de la mujer. La teoría del aprendizaje social considera que las diferencias entre los géneros y los papeles asignados a cada uno son producto del medio ambiente social. Al igual, las teorías feministas subrayan que la sociedad es la productora de los papeles asignados a los géneros. La teoría cognitivo-evolutiva hace hincapié en la interacción entre el estado del organismo y la información procedente de la cultura. Y la teoría del esquema de género subraya los aspectos cognitivos de la tipificación de género y la interacción entre las estructuras de conocimiento del individuo y la información procedente del ambiente (Hyde, 1995).

El crear nuevos esquemas de vida que concilien el trabajo y la familia, posibilitan mover los esquemas tradicionales entre hombres y mujeres, abriendo posibilidades para que estos se desarrollen plenamente como seres humanos. Por lo tanto, la equidad de género significa que mujeres y hombres, independientemente de sus diferencias biológicas, tienen derecho a acceder con justicia e igualdad al uso, control y beneficio de los mismos bienes y servicios de la sociedad, así como a la toma de decisiones en los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar. Es la aceptación de las diferencias entre hombres y mujeres, y la aceptación también de derechos, buscando el ideal de un equilibrio en el que ninguno de ambos sexos se beneficie de manera injusta en perjuicio del otro (Castillo, 2011).

Según Fernández (2007), en el ámbito laboral se observan también prácticas tradicionales a partir de las cuales las mujeres experimentan desventajas en el trabajo tales como discriminación en los salarios, asignación de tareas que corresponden a roles de género tradicionales y estereotipados, entre otras desigualdades. De igual manera opina Buquet (2011), al decir que una de las dificultades que enfrentan las mujeres en el ámbito académico es que los

parámetros bajo los cuales opera su espacio laboral continua respondiendo a la estructura tradicional de la división sexual del trabajo.

En el caso del contexto educativo, la equidad aún se encuentra en lucha constante, la cual se ha ido venciendo, como en lo referente a que en la antigüedad la mujer no tenía derecho a estudiar y actualmente se puede ver su participación dentro de las instituciones educativas. Asimismo, las mujeres se enfrentan al hecho de compartir su desarrollo profesional con la maternidad, el cuidado y el crecimiento de sus hijos, e inclusive de sus padres o parientes cercanos con discapacidades, en cambio, para la mayoría de los varones con los mismos compromisos de investigación y docencia, tienen mayor tiempo para generar conocimientos y alcanzar el éxito específicamente para ocupar puestos de decisión en las instituciones (Castillo, 2011).

Las causas de las inequidades de género específicas de las universidades son múltiples y complejas, y están vinculadas a diversos factores estructurales y de contexto (García, 2005). Por lo tanto, es fundamental ubicar dichas inequidades, documentarlas y buscar mecanismos que combatan su continuidad, al mismo tiempo que se aseguren mecanismos para la conquista de una verdadera equidad de género.

Método

El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo bajo el enfoque cuantitativo. En este estudio se retomó el instrumento diseñado por la Universidad Autónoma de México (UNAM) sobre el Programa Universitario de Estudios de Género (PUEG). En el cuestionario se valoran cuatro variables importantes, con sus respectivos indicadores: 1) Datos generales, 2) Aspectos laborales, 3) Relación familia-trabajo y 4) Ambiente institucional.

El contexto del estudio se vio enmarcado por el Instituto Tecnológico de Sonora Campus Obregón (Unidad Centro y Unidad Náinari), la muestra estuvo conformada por 66 profesores de tiempo completo (PTC), participaron 24 mujeres y 42 hombres cuyas edades oscilaron entre 30 y 67 años de edad. La población estudiada fue determinada en base a la información proporcionada por el

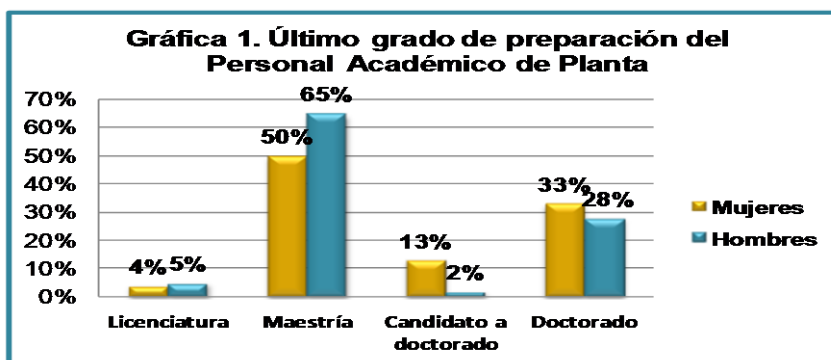
Departamento de Personal, representando el 30 % del total del personal docente de planta de la institución.

La aplicación del instrumento se llevó a cabo en el transcurso de quince días hábiles durante el mes de Abril del 2012, visitando a cada académico para aplicar la encuesta en su cubículo de trabajo, a quienes se contextualizó de manera general sobre el proyecto y proporcionaron indicaciones para el llenado del cuestionario, enfatizando el no dejar preguntas sin respuestas y aclarando que no era necesario escribir su nombre debido a la confidencialidad y libertad de respuesta. Al terminar la aplicación, se realizó un análisis descriptivo de los datos obtenidos, la información fue procesada por el programa Estadístico para Ciencias Sociales Software (Statistical Product and Service Solution versión 15) para su organización y procesamiento y en una segunda parte se trabajó con el software Excel, el cual se utilizó para la elaboración de gráficos y tablas.

Resultados y Discusión

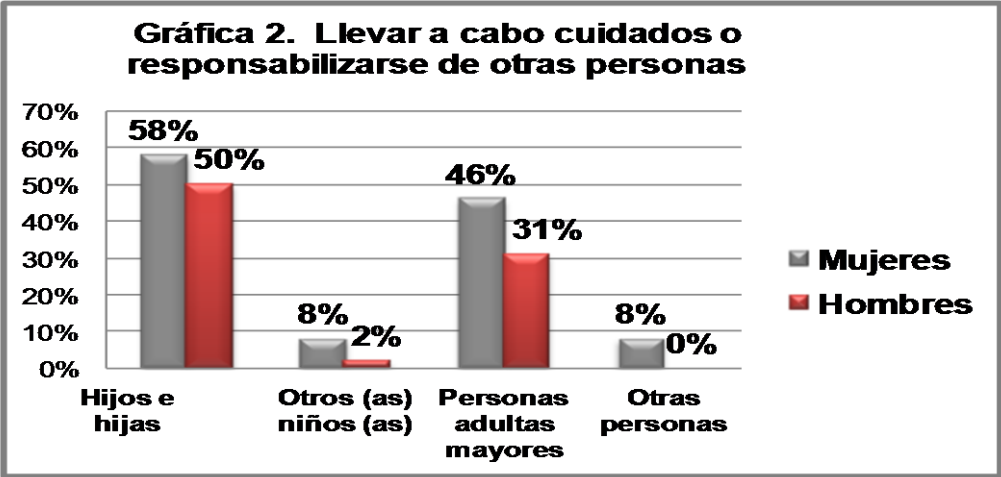
Se puede apreciar que del total de la población estudiada (66 PTC), el 37% corresponde al sexo mujer (24), mientras que el 63% al sexo hombre (42), esto debido a la disponibilidad de los Profesores (as) para responder el instrumento.

Respecto al último grado de preparación académica con el que cuentan las mujeres docentes del ITSON encuestadas: el 4% cuenta con estudios de licenciatura, el 50% de maestría, el 13% ha sido candidato al doctorado y el 33% reporta que cuenta con doctorado. De los hombres, el 5% tiene la licenciatura, el 65% una maestría, el 2% ha sido candidato al doctorado y el 28% tiene doctorado (Ver gráfica 1).



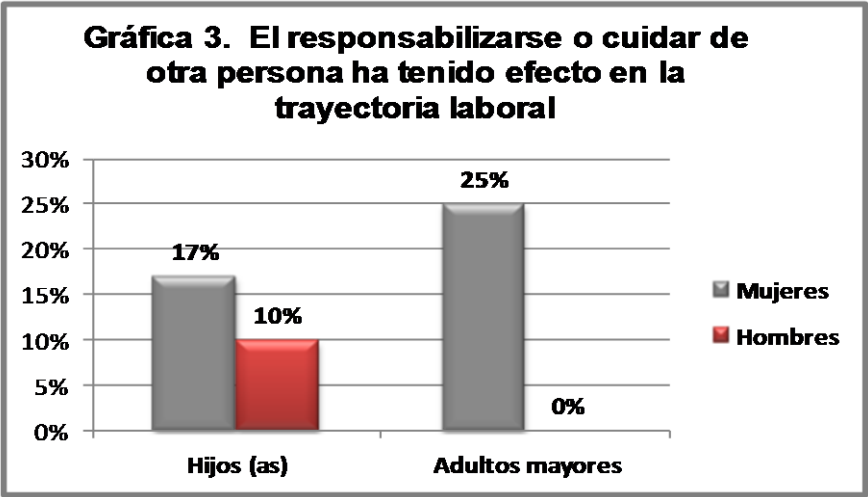
Gráfica 1. Porcentajes sobre el último grado de preparación en hombres y mujeres del personal académico.

Respecto a la Relación familia-trabajo, en el estudio se puede apreciar claramente que es la mujer en cada una de las situaciones analizadas quien prevalece en porcentaje al cuidar o responsabilizarse de los demás en comparación al porcentaje que presenta el varón (Ver gráfica 2).



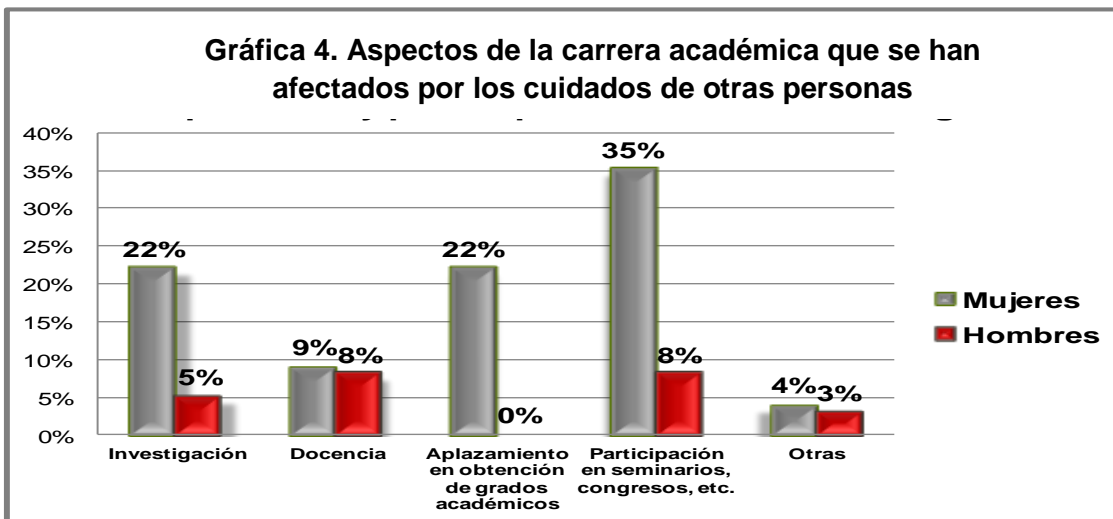
Gráfica 2. Porcentajes de hombres y mujeres en el cuidado de otras personas.

Asimismo, el cuidar o responsabilizarse de los hijos (as) y de personas adultas mayores durante los últimos tres años, refleja que ha tenido un efecto en el progreso de la trayectoria laboral, observándose un 25% y 17% respectivamente de mujeres afectadas por tales razones (Ver gráfica 3).



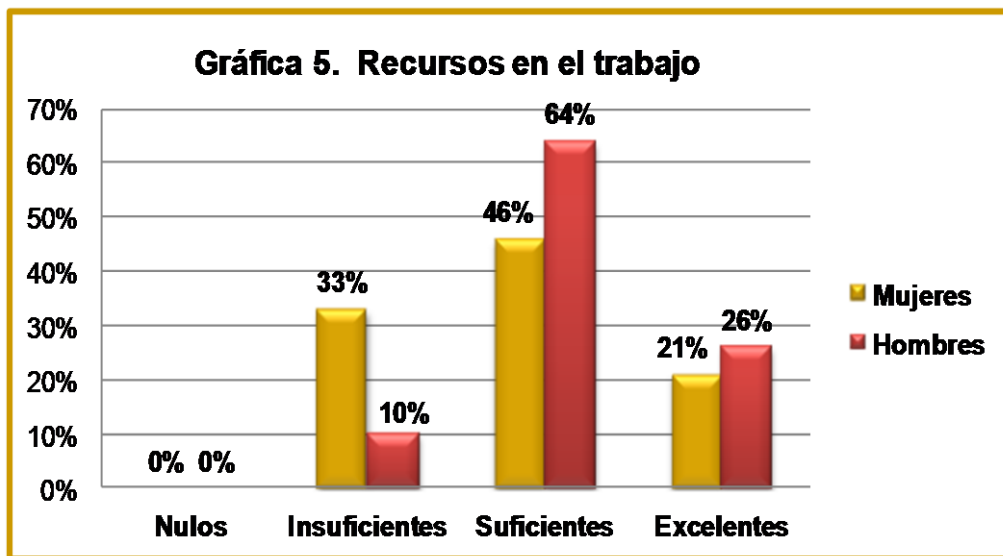
Gráfica 3. Porcentajes de hombres y mujeres que se han afectado en su trabajo al cuidar o responsabilizarse de otras personas.

En la siguiente gráfica, se puede concluir que han sido las docentes mujeres quienes se han visto en mayor porcentaje afectadas en comparación de sus colegas varones por cuidar o responsabilizarse del hogar (Ver gráfica 4).



Gráfica 4. Porcentajes de los aspectos de la carrera académica que se han visto afectados.

En relación al ambiente institucional, un indicador son los recursos con los que el personal docente dispone para realizar sus labores académicas, encontrándose que las mujeres consideran que trabajan con menos recursos (Ver gráfica 5).



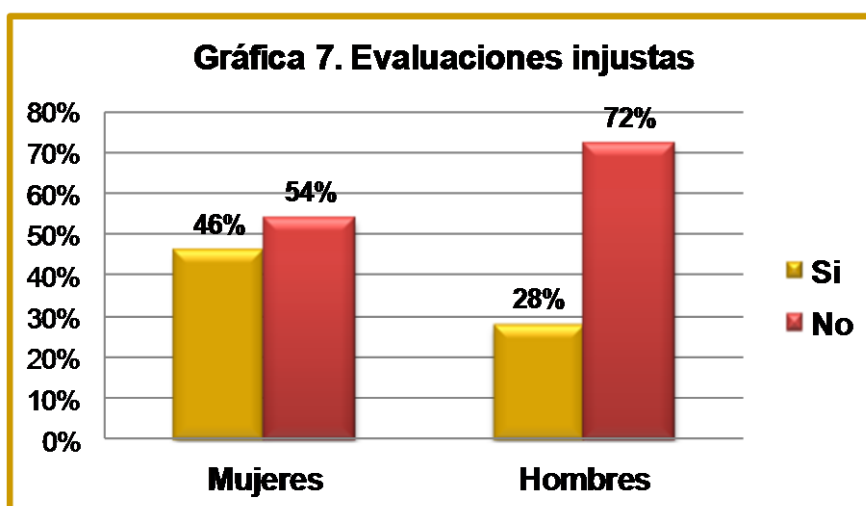
Gráfica 5. Porcentajes sobre como consideran que son los recursos que tienen para su desempeño laboral.

Por otro lado, se observa un 8% de mujeres que se les ha negado o excluido de alguna actividad o promoción por el hecho de ser mujer, aunque no es un porcentaje demasiado elevado, si es significativo porque puede apreciar la existencia de una discriminación por sexo en esta institución (Ver gráfica 6).



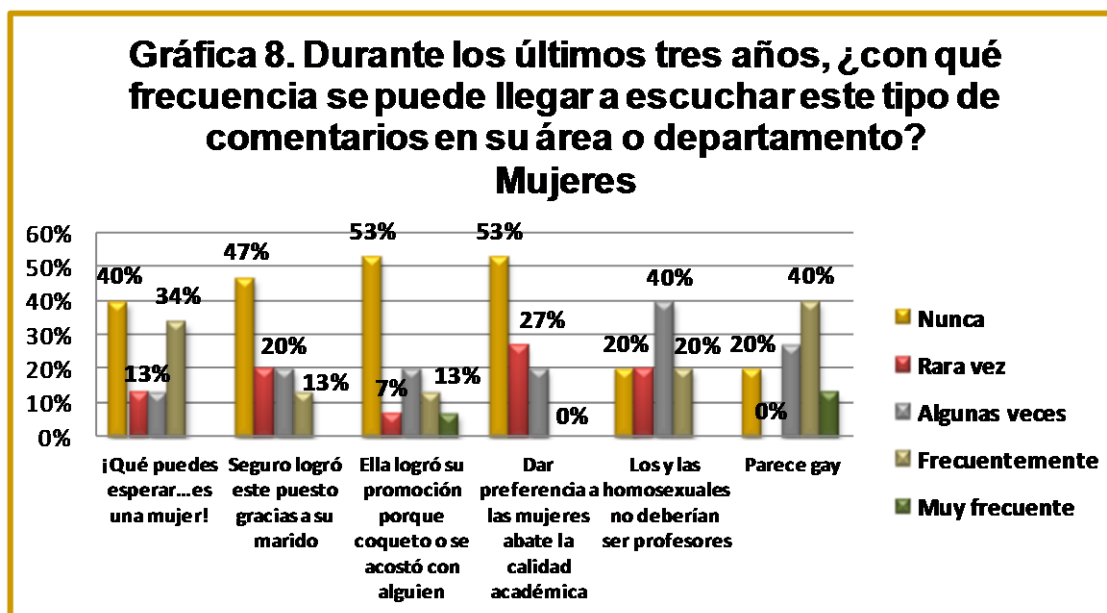
Gráfica 6. Porcentajes de hombres y mujeres que han sido excluidos de alguna actividad o promoción por el hecho de ser hombre/mujer.

En relación a las evaluaciones injustas hacia el personal docente por parte de esta institución, se puede observar que las mujeres académicas perciben esta injusticia en mayor porcentaje que sus compañeros varones (Ver gráfica 7).



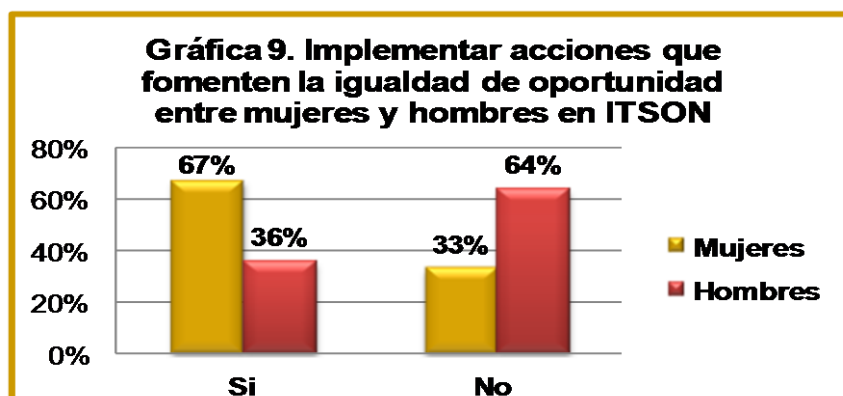
Gráfica 7. Porcentajes de la percepción de hombres y mujeres sobre evaluaciones injustas que hayan recibido en los últimos tres años.

La siguiente gráfica muestra la frecuencia con que las mujeres llegan a escuchar comentarios discriminatorios, un 40% de mujeres han escuchado que algunas veces y frecuentemente se menciona que los/las homosexuales no deberían ser maestros y que el/ella parece gay (Ver gráfica 8).

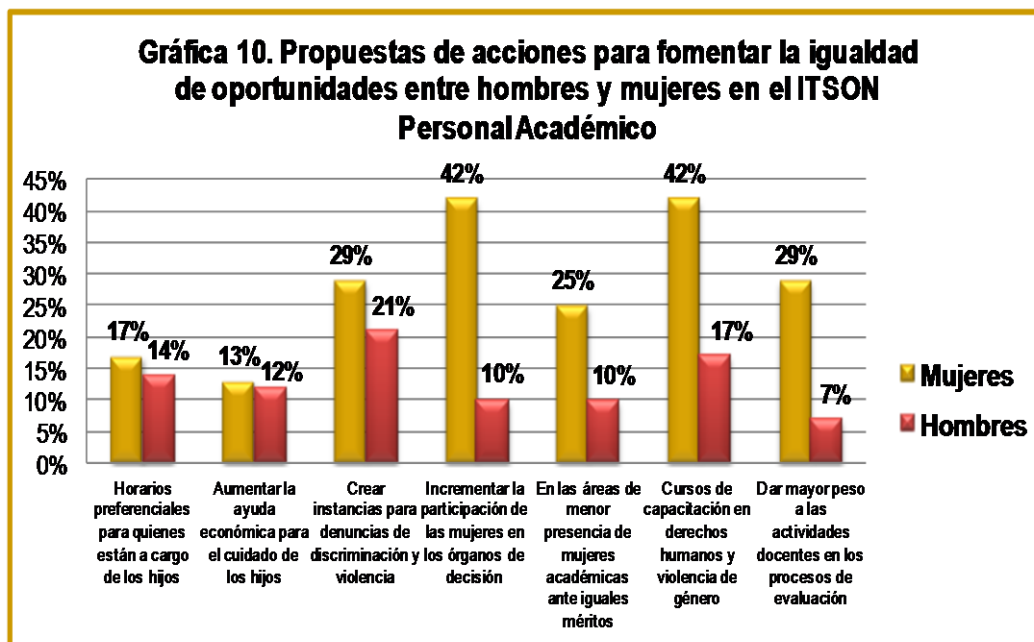


Gráfica 8. Porcentajes de mujeres que han escuchado con cierta frecuencia comentarios de carácter discriminatorio en su área o departamento de trabajo.

En la siguiente gráfica se puede observar que el 67% de las mujeres y el 36% de los hombres del personal docente considera importante llevar a cabo acciones para fomentar la igualdad de sexos en ITSON (Ver gráfica 9).



Gráfica 9. Porcentajes de hombres y mujeres sobre la necesidad de llevar a cabo acciones que fomenten la igualdad en ITSON.



Gráfica 10. Porcentaje de la opinión de las mujeres y los hombres académicos sobre las acciones para fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en ITSON.

Según las mujeres académicas, las acciones que consideraron más adecuadas para fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres del personal académico de planta del ITSON fueron: el incrementar la participación de las mujeres en los órganos de decisión y los cursos de capacitación en derechos humanos y violencia de género para la comunidad universitaria con un 42% en ambas acciones; y con un 29% en las acciones de crear instancias para tratar las denuncias de discriminación y violencia y la de dar mayor peso a las actividades docentes en los procesos de evaluación. En cambio, los hombres académicos consideraron que las acciones más necesarias para fomentar la igualdad de oportunidades en el ITSON serían: el crear instancias para tratar las denuncias de discriminación y violencia con un 21%, el recibir cursos de capacitación en derechos humanos y violencia de género con un 17%; y una tercera fue los horarios preferenciales para quienes están a cargo del cuidado de los hijos con un 14% (Ver gráfica 10)

De acuerdo a los resultados generales del ambiente institucional, el 25% de las mujeres académicas reportan haber vivido una situación desagradable al haber recibido miradas morbosas o gestos que les han molestado dentro de su área o departamento de trabajo. Sólo el 13% menciona haber recibido bromas o comentarios incómodos sobre su vida sexual o amorosa. Y un 8% menciona incomodidad ante la presencia de carteles, calendarios, etc. de naturaleza sexual, así como el haber tenido que cambiar de área de trabajo por razones de acoso sexual y finalmente el haber recibido roces o contacto físico no deseado. Por otro lado, el 8% de los hombres académicos reportan haber recibido con frecuencia piropos no deseados acerca de su apariencia. Y el 5% menciona haber recibido llamadas telefónicas, mensajes, etc. de naturaleza sexual no deseadas (Ver tabla 1).

EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS, ¿HA VIVIDO ALGUNAS DE LAS SIGUIENTES SITUACIONES EN SU ÁREA O DEPARTAMENTO?	MUJERES	HOMBRES
Presencia de carteles, calendarios, etc. de naturaleza sexual que le incomoda	8%	3%
Frecuentes piropos no deseados acerca de su apariencia	4%	8%
Miradas morbosas o gestos que le molesten	25%	0%
Bromas, comentarios, etc. incómodas sobre su vida sexual o amorosa	13%	3%
Presión para aceptar invitaciones no deseadas fuera del Trabajo	4%	0%
Llamadas, mensajes, etc. de naturaleza sexual no deseados	0%	5%
Amenazas si no aceptas las invitaciones o propuestas Sexuales	0%	0%
Cambio de área o lugar de trabajo por acoso sexual	8%	3%
Roces, contacto físico no deseado	8%	3%
Presión verbal para tener relaciones sexuales	0%	0%
Amenazas y castigos para realizar actos sexuales no deseados	0%	0%
Uso de la fuerza física para tener relaciones sexuales	0%	3%

Tabla 1. Ambiente laboral del personal docente de planta de ITSON por sexo.

Los resultados encontrados en este estudio, coinciden con lo citado por Bustos y Romero (2003), en relación al mundo universitario del cual menciona que

no está exento de las inequidades de género, desde desigualdades en la ocupación de puestos de toma de decisión, en donde suelen encontrarse siempre más varones que mujeres, pasando por la ausencia de la perspectiva de género.

Asimismo, con la afirmación que realizan Tomás y Guillamón (2009), sobre las cifras, las cuales demuestran que las mujeres están poco presentes en el personal docente e investigador de las instituciones de educación superior, y que su presencia es aún menor entre quienes ocupan cargos de gestión.

Aun cuando los roles de género están variando, prevalece la distribución desigual de las responsabilidades domésticas y reproductivas, tal como lo afirma Castillo (2011), afectando a las mujeres directamente en su desempeño laboral y en las oportunidades de posicionamiento de puestos de decisión, lo cual pone a las académicas en desventaja con sus colegas varones, repercutiendo a su vez en su desarrollo profesional y en el ingreso económico que perciben. Al respecto, se observa coincidencia con lo expuesto por Fernández (2007), quien menciona que en el ámbito laboral se observan también prácticas discriminatorias, a partir de las cuales las mujeres experimentan desventajas en el trabajo.

En resumen, los resultados obtenidos en la presente investigación confirman las brechas de equidad de género existentes entre hombres y mujeres aún en pleno siglo XXI dentro del contexto de la Educación Superior, lo cual representa un área de oportunidad para incidir en cursos de derechos humanos, orientados hacia el logro de mejores prácticas a partir de la no discriminación y a favor de un lenguaje incluyente.

Conclusiones y Recomendaciones

Como se puede apreciar los profesores de tiempo completo del ITSON no consideran en su mayoría que exista un trato de desigualdad dentro de su área o departamento de trabajo. Sin embargo, consideran necesario llevar a cabo acciones que promuevan la igualdad de género. Mientras tanto en el caso de las docentes de tiempo completo, dentro de las acciones que señalan como más importantes para fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el ITSON en orden de importancia fueron: el incrementar la participación de las mujeres en los órganos de decisión, seguido de los cursos de capacitación de

derechos humanos y violencia de género y el crear instancias para denuncias de discriminación y de violencia, mientras que para los hombres esta última fue la de mayor relevancia, seguida de los horarios preferenciales para quienes están a cargo de los hijos y en tercer orden el aumentar la ayuda económica para el cuidado de los hijos.

La investigación sugiere que con la educación acabamos con la inequidad de género, la ignorancia es lo que ha llevado a cometer grandes errores en lo que va de la historia de México. Al voltear hacia atrás, se puede ver que esos errores se cometen día a día, y con la educación todos esos obstáculos -discriminación, inequidad de género, machismo- que no permiten salir adelante serán derrumbados.

En general se puede concluir que los hallazgos encontrados en la investigación reflejan que existe una desigualdad de género dentro de la población analizada, a partir del cumplimiento del objetivo de la presente investigación: conocer la percepción de la equidad de género dentro del contexto universitario ITSON , a través del análisis de las relaciones entre hombres y mujeres del personal docente de planta.

Este estudio permitirá continuar con la tarea de investigar más sobre esta temática en nuestra institución, e impulsar medidas de equidad. Por otro lado, con estos resultados se fundamenta la necesidad de crear un centro de equidad de género dentro de la institución. Asimismo, se recomienda que los planes de estudio cuenten con asignaturas que influyan en la formación integral del alumno y desarrollen a partir del conocimiento actitudes favorables hacia la igualdad de hombres y mujeres impactando en la inclusión y la convivencia en ambientes donde prevalezca la diversidad.

REFERENCIAS

Buquet, A; Cooper, J, Rodríguez, H. y Botello, L. (2006). *Presencia de mujeres y hombres en la UNAM: Una radiografía*. Comisión de Seguimiento a las Reformas de la Equidad de Género. México: UNAM-PUEG. Encontrado en: http://www.radiografia_unam.pdf/

- Buquet, A. (2011). *Transversalización de la perspectiva de género en la educación superior. Problemas conceptuales y prácticos*. Revista: Perfiles Educativos. pp. 211-225. México, D.F. México: UNAM. Encontrado en: <http://www.redalyc.org./src/inicio/ArtPdfRed.jsp?/>
- Bustos, O. (2000). *Los sujetos de la educación superior, D. Cazés, E. Ibarra y L. Porter (coords)*. Encuentro de especialistas en educación superior. Reconociendo la educación superior a la universidad, sus transformaciones y su porvenir. Tomo I, Estado, universidad y sociedad: entre la globalización y la democracia. México: UNAM/CEIICH
- Bustos, O. y Romero, N. (2003). *¿Qué dicen las académicas acerca de la UNAM*. Colegio de Académica Universitarias, UNAM, México.
- Castillo, C. (2011). Género y educación: Percepción sobre equidad de género en relaciones y prácticas del ambiente familiar-escolar. En Castillo, C; Galván, L. y Castillo, E. (Compils). *Educación, políticas y experiencias para transversalizar la perspectiva de género*. pp. 48-74. Cd. Obregón, Sonora. México: ITSON.
- Fernández, A. (2007). *Desigualdad de género. La segregación de las mujeres en la estructura ocupacional*. Revista: La Ventana. no. 25 pp. 140-167. México: Universidad de Guadalajara. Encontrado en: <http://www.redalyc.uaemex.mx/>
- García, P. (2005). *Género, educación y política pública*. La Ventana. Revista: Estudios de género, no. 21, pp. 70-89. Guadalajara, México: UdeG. Encontrado en: <http://www.redalyc.uaemex.mx/>
- Hyde, J. (1995). *Psicología de la mujer: La otra mitad de la experiencia humana*. p.18. Madrid: Morata.
- López, F. (2005). *Estudio comparado de la educación superior a nivel mundial*. Colombia: Mimeo. Encontrado en: <http://www.bibliotecavirtual.CLACSO/>
- Pastor, I; Mañas, C. y Moreno, B. (2006). *La igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la Universidad de Rovira i Virgili*. España: URV. Encontrado en: <http://www.ruct.uva.espdfRevista77210.pdf/>
- Tomas, M. y Guillamón, C. (2009). *Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica*. Revista de Educación, no. 350. pp. 253-275. Encontrado en: http://www.revistaeducación.educación.es/re350/re350_11.pdf
- Vega, A. y Santos, J. (2010). *La mujer en la Universidad de la Laguna*. Revista Currículum, pp. 129-154. Encontrado en: <http://www.revistaq.webs.ull.es/>

CAPÍTULO 9.

PROCESO DE MODERNIZACIÓN EN EMPRESAS INDUSTRIALES

María Del Socorro Borboa Quintero
Doctavio Bojórquez Camacho
María Consuelo González Pérez
Dalia María Cuadras Borboa
Mario Mitsuo Bueno Fernández
msborboa@hotmail.com
Universidad Autónoma De Sinaloa

Resumen

Tener organizaciones competitivas en México exige que se encuentren en proceso de cambio y modernización constante. Sin embargo, la complejidad de los individuos no permite que el cambio se por decreto debido a la resistencia natural que surge por temor a lo desconocido, inseguridad en el empleo y ausencia percibida de beneficio personal. Lo anterior genero la pregunta de investigación: *¿Cómo ha sido el proceso de modernización en la empresa industrial, cuál ha sido la función que desempeña el líder y cuáles han sido las principales fuentes de resistencia al cambio del recurso humano en la implementación del cambio organizacional?* Esta investigación es de tipo cualitativo, y se utilizó la tradición del *estudio de caso* ya que permite resaltar los límites que precisa el objeto de estudio, enmarcado en el contexto global en el que se produce. La investigación se realizó en dos empresas industriales. El análisis de los resultados permitió concluir que la necesidad de cambio puede surgir del deseo de aprovechar oportunidades que presenta el entorno, o de identificar y analizar el desequilibrio entre los resultados obtenidos y los deseados. Además, los líderes deben ser los primeros en entender la importancia y necesidad del cambio, para que puedan comunicar, sensibilizar, capacitar y comprometer a los empleados en el proceso de modernización.

Palabras clave: Modernización, cambio organizacional y resistencia al cambio.

Antecedentes

La firma de tratados de libre comercio, la formación de grandes bloques económicos entre países, la globalización, etc. son hechos que han influido para que las empresas mexicanas compitan internacionalmente con países como Japón y Estados Unidos, los cuales son considerados líderes en el ámbito mundial por sus productos y servicios de calidad y precios competitivos al utilizar estrategias y técnicas administrativas que les permiten penetrar con éxito en los mercados internacionales. Lo que exige a nuestras organizaciones desarrollar

nuevas formas que orienten y fortalezcan el esfuerzo colectivo hacia la continua innovación y adaptación a las nuevas circunstancias.

Este contexto globalizado y el rápido cambio de nuestro mundo requiere que las organizaciones se adapten a su entorno de manera rápida y fluida; exige que los propietarios, gerentes y/o líderes de organizaciones desafíen supuestos y prácticas pasadas de moda, e influyan de manera persistente en la creación de organizaciones dispuestas al cambio, y la forma en que reaccionen ante los cambios en su ambiente determinará en gran medida su éxito.

Planteamiento del Problema

Lograr la excelencia de la organización a través de una ventaja competitiva en un entorno globalizado, impulsa a las compañías a mejorar los estándares de desempeño en varias dimensiones que incluyen, la calidad, el costo, la productividad, el tiempo de introducción de los productos, etc., así como a considerar que estas exigencias no son estáticas y requieren de un mejoramiento continuo de parte de la empresa y sus empleados. En el nuevo panorama competitivo, el éxito pertenecerá a aquellos que no sólo sean capaces de cumplir con las normas globales, sino de superarlas. Este desafío existe no sólo para las grandes empresas, sino también para las medianas y pequeñas que establecen relaciones de cooperación (por ejemplo, alianzas estratégicas) con corporaciones más grandes, a fin de aprovechar las oportunidades de crecimiento internacional según comenta Hitt, Ireland y Hoskisson (1999)

El futuro de México y en particular el del estado de Sinaloa, depende en gran medida de nuestra capacidad para transformar las pequeñas y medianas empresas en organizaciones competitivas; porque ello permitirá alcanzar un desarrollo económico y social que posibilite elevar el nivel de vida de su población. El reto que se presenta es tener organizaciones competitivas, y para lograrlo algunas empresas sinaloenses se encuentran en proceso de modernización. En este contexto, Rodríguez (2004) se debe considerar que alcanzar los objetivos organizacionales depende en gran medida de factores humanos y la medida en que la capacidad humana es canalizada puede significar la diferencia, en cuanto a si los esfuerzos de la organización son coronados por el éxito o no. Por lo que este

estudio describe el proceso de modernización en dos empresas industriales y la función del líder en la administración de la resistencia al cambio en un entorno globalizado. Derivado de esta situación se plantea el siguiente cuestionamiento ¿Que debe identificarse en una organización industrial como proceso de modernización y las características que debe desempeñar el líder para manejar la resistencia al cambio del recurso humano en la implementación del cambio organizacional?

Objetivo de Investigación

Dar a conocer el proceso de modernización en la empresa industrial investigada, identificar la función que desempeña el líder y determinar las principales fuentes de resistencia al cambio del recurso humano en la implementación del cambio organizacional.

Método de Investigación

Esta investigación es de tipo cualitativo, debido a que es aconsejable en las ciencias sociales cuando el objeto de estudio es un fenómeno de la vida social, el cuál para su comprensión requerimos recoger datos descriptivos, los cuales según Taylor y Bogdan (1987) son “las palabras y conductas de las personas sometidas a la investigación”. El término cualitativo sugiere una búsqueda del entendimiento de una realidad mediante un proceso interpretativo que trata de penetrar en el mundo personal de los sujetos, y busca la objetivación en el ámbito de los significados.

Louis Smith citado en Pérez (2000) señalan que el método cualitativo de estudio de caso se consideró apropiado para realizar esta investigación, ya que a través de éste se resaltan los límites que precisa el objeto de estudio, siempre enmarcado en el contexto global (sistema) en el que se produce. Así una familia puede ser considerada un caso, también un acontecimiento o suceso, un programa de intervención, etc. Como este caso, que se identificó la función del líder en el proceso de modernización en dos empresas industriales. La primera empresa es mediana y se dedica a la producción y distribución de agua para el consumo humano a nivel local y cuenta con 150 empleados. La otra, una gran

empresa internacional dedicada a producir y distribuir productos de plástico para el hogar, cuenta con 800 trabajadores.

La recolección de la información de campo se realizó a través de la observación, entrevistas y la aplicación de cuestionarios. Se obtuvo información relacionada con la modernización y cambio organizacional, la innovación, tecnología, sistema de producción, liderazgo, resistencia al cambio, conflicto, etc., necesaria para esta investigación.

El proceso de codificación y categorización de la información recabada en el trabajo de campo se realizó apegándose estrictamente a las preguntas, objetivos e hipótesis de investigación, general y específicos; buscando primordialmente dar un orden y sentido a la información recabada, de tal manera que facilitará su análisis e interpretación. Después se realizó el análisis comparativo de lo obtenido en la investigación empírica con las teorías contempladas en el marco teórico, mismo que fue elaborado a partir de una revisión bibliográfica y documental, que permitió conocer la investigación realizada y la que se está realizando. Posteriormente se realizó el análisis comparativo entre las dos empresas industriales investigadas. Por último, se elaboraron las conclusiones de esta investigación.

Marco Teórico

Actualmente para incrementar la competitividad de las organizaciones, los líderes tienden a adoptar cada vez menos la forma de soluciones parciales y aisladas según Pries (1995). Es decir, todos los ámbitos de la empresa son objeto de una revisión científica sistemática, dirigida hacia la optimización de sus recursos.

La modernización implica cambios y modificaciones a través de la gente, por lo que comprende elementos cualitativos como son cambios en los sistemas de valores, actitudes y conducta de los individuos que componen una sociedad (Solé et al, 1998).

Como sistema abierto la organización que evoluciona considerando y adaptándose a los cambios del entorno tiene más oportunidad de sobrevivir o desarrollarse lo describe Malott (2006) En general, las innovaciones requieren

cambio organizacional. El cambio no es un acontecimiento especial; es producto natural de los intentos continuos de sus líderes que promueven una cultura capaz de adaptar con rapidez sus prácticas para satisfacer las necesidades de sus clientes Hellriegel et al (2005).

Para esta investigación se realizó una revisión a través de la bibliografía, páginas web y otras investigaciones relacionadas con 1) la teoría sobre modernización e innovación en las organizaciones y 2) el comportamiento humano en las organizaciones, las cuales se consideran las dimensiones teóricas principales que proporcionan soporte a esta investigación. A continuación se señala un resumen del soporte de cada teoría y sus principales autores.

Modernización e innovación en las organizaciones

Durante el proceso de modernización necesariamente han de cambiar varios factores socioculturales y organizacionales para que de manera integral pueda modernizarse. En este sentido, se estudió las condiciones del contexto que propician el cambio organizacional, modernización e innovación, los modelos de cambio, así como la competitividad organizacional, a partir de diversos autores entre los que destacan: Bartlett, Alton C. y Kayser, Thomas A. (2005), Ianni, Octavio (1999), Solé Puig, Carlota, Solé, Carlota y Smith, Anthony D. (1998), Daft, L. Richard y Marcic (2005), Malott, María E. (2006), Pries, Ludger (1995), Hellriegel, Don; Jackson, Susan E.; Slocum, Jr., John W. (2005), Medina Salgado, César y Espinosa Espíndola, Mónica T. (2008), Tushman, Michael y O'reilly III (1998), Sexton, William P. (2008), Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. (1996), Robbins, Stephen P. (1998²), Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, y Hoskisson, Robert E. (1999), etcétera.

Comportamiento humano en las organizaciones

El logro de los objetivos organizacionales depende en gran medida del factor humano, y para comprenderlo se consideró importante analizar las teorías relacionadas con liderazgo, habilidades directivas, cultura y resistencia al cambio. Los autores más representativos son, Schein, Edgar H. (1982), Davis, Keith y Newstom, John W. (2001), Hellriegel, Don / Slocum Jr. John W. (2004), Whetten, David A. y Cameron, Kim S. (2005), Madrigal Torres, Berta E. (2002), Daft,

Richard L. (2006), Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F. (2004), Reyes Ponce, Agustín (2005), Veciana Vergés, José María (2002), Gibson, James L., Ivancevich, John M. y Donnelly, Jr., James H. (2001), Gordon, Judith R. (1997), etcétera.

Resultados de Investigación

Empresa I: Purificadora de Agua Ideal, S.A. de C.V.

Modernización y cambio organizacional

El propietario⁴ inició su propio negocio en el año de 1957, comentando que su motivación principal fueron sus deseos y necesidad de dedicarse a algo. Inicio como filial de la empresa embotelladora de refrescos “Estrella”, la cual producía el refresco estrella y agua purificada. Se trababa de un refresco sabor mandarina con gran aceptación en el mercado, el producto se dirigía a los niños pero también gustaba a los grandes. Sin embargo, debido a problemas que se presentaban con sus principales competidores se dejó de producir el refresco estrella y se enfocaron únicamente a la producción de agua purificada. Jesús⁵ comenta:

En aquel entonces entramos al mercado con el refresco Estrella y nos incorporamos a la guerra con jugadores de grandes ligas como la Pepsi y Coca, lo cual era una competencia muy desigual, estabas compitiendo con grandes jugadores. Para esto el refresco era envasado en envase de vidrio y en ese tiempo existía un solo proveedor a nivel nacional, estaba en Monterrey, y la empresa se llamaba “Vitro”. Nos proveía el envase a nosotros, y también se los proveía a Coca y a Pepsi, nosotros comprábamos 10 envases, Coca compraba 1000 y Pepsi 200; por lo tanto, no éramos muy atractivos para ese fabricante. Siempre éramos de la cola y a veces los grandes decían –oyes ya no le fabriques a ellos- y tenían que no hacerlo porque ellos compraban grandes volúmenes. Una vez que nos llegaba el envase después de batallar, como éramos tan pequeños en ocasiones los grandes compraban nuestro refresco y quebraban el envase y ya no teníamos que llenar, era una competencia muy ruinosa, para esto como nosotros ya teníamos el agua purificada para preparar el refresco, entonces, decidimos alejarnos del

⁴ Por razones de confidencialidad se omite el nombre del propietario y los datos de la empresa; se utilizan pseudónimos.

⁵ Persona encargada de otorgar la información quien ocupa un puesto de primer nivel dentro de la empresa.

negocio del refresco porque estábamos en una competencia muy ruinosa, y no estábamos dando el servicio que ofrecíamos porque no teníamos el envase.

En Purificadora de Agua ideal los cambios o innovaciones se han dado de manera constante-progresiva y de acuerdo a las posibilidades financieras de la empresa, dependiendo del departamento que lo requiere con el objetivo de producir el agua purificada de la más alta calidad que les permita mantener la sociedad con una marca transnacional. Respecto al cambio progresivo Hellriegel (2005) comentan que es un proceso de evolución continuo en el tiempo, durante la cual ocurren muchos ajustes pequeños de manera rutinaria. Después que ha pasado el tiempo, el efecto acumulativo de estos ajustes puede transformar a la organización por completo. El directivo comenta:

Hemos realizado cambios constantes. La purificación del agua para efecto de salubridad tiene un rango muy amplio que va desde que tu filtras el agua con un filtro, hasta lo más alto que viene siendo agua libre de sodio, que es en la categoría que esta nuestro producto. Ha sido una constante actualización de equipos, la ultima la hicimos en el 2007 con la alianza de WaterSnow, tuvimos que introducir la más alta tecnología para obtener agua de la más alta calidad que nos permitiera el asociarnos a una marca líder nacional.

Las oportunidades o problemas que producen el cambio, son detectadas en el momento en que el líder está constantemente en la empresa, la operación va diciendo lo que se tiene que cambiar, el estar cerca de manera constante brinda la oportunidad de hacer los cambios sobre la marcha. Agrega que:

“Existen muchas oportunidades en nuestro giro, por qué siempre hay mercado para un producto de buena calidad. De manera interna también somos una empresa que estamos en constante mejoramiento, en todos los renglones y en todos los departamentos”.

El proceso modernización en Purificadora Agua Ideal ha sido integral y necesariamente ha involucrado cambios en todos los aspectos, los individuos, los procesos de producción, distribución, administrativo e incluso de infraestructura, actualmente cuentan con nueva planta. Daft (2006) señala que los tipos de

cambio en la organización se relacionan con la tecnología, los productos y servicios, de estrategia y estructura, y de cultura.

En Purificadora Ideal son los empleados quienes detectan la necesidad de cada departamento y las gerencias deben tener apertura para captar esas necesidades de cambio o innovación y solicitar apoyo de la dirección. El líder da a conocer el cambio a través de reuniones de trabajo que se realizan de 6:30 a 7:30 de la mañana, todos los días al inicio de la jornada laboral. Al respecto, Davis y Newstrom (2001) agregan que los líderes deben generar en los empleados un entorno de apoyo, clarificar los roles, dotarlos de habilidades y orientarlos a metas supremas con el propósito de unificar esfuerzos y estimular la cohesión del equipos y otorgar retribuciones que sean valoradas por los miembros de equipos, percibidas como posibles de obtener y concedidas según el desempeño de tareas del equipo. El directivo comenta:

No contamos con un departamento de innovación o de diseño, pero si habido casos por ejemplo, en que algún empleado realice sugerencias que mejore el proceso y le ahorre tiempo, recursos y dinero a la empresa. Si alguien es conocedor de las necesidades de esa innovación es el mismo que opera y en nosotros tiene que ver la humildad para tener la apertura para realizarlo, incluso se puede llegar a aplicar ese cambio y compensar al origen de esa idea.

Lo que es congruente con lo que señala Robbins (1998) el agente del cambio, debe considerar las características del recurso humano para crear un ambiente de innovación en la organización, para que sugieran mejoras, aplicarlas y si realmente funcionan, otorgarles reconocimiento.

Resistencia al cambio en el proceso de modernización

El directivo de Purificadora Agua Ideal comenta que cuándo se tiene contemplado realizar un cambio que permita la modernización de la empresa, la mayor fuente de resistencia que se presenta está en el recurso humano, principalmente por desconocimiento. Lo que es congruente con lo que señalan Davis y Newstrom (2001) respecto a que los cambios en cualquier organización generan cierto conflicto interno y se presenta la resistencia al cambio, la cual se manifiesta cuando las personas no entiende el motivo del cambio, se les excluye

del proceso de cambio y cuando no detectan los beneficios del cambio. El líder agrega:

Cuando desconoces algo y te quieren involucrar la resistencia es muy natural, pero si sabes entender ese cambio e involucras de alguna forma al personal considerado su opinión, las dificultades del cambio serán menores. La etapa de sensibilización es muy importante porque los cambios se hacen para ser mejores y así tienes que hacérselo sentir a quien va ser parte de ese cambio y si lo acompañas en una mejora para él ya sea en lo económico, en lo familiar, o en lo social, seguramente va ser bienvenido.

Actualmente, la mayoría de las veces la gente reacciona de manera positiva, no de rechazo ya que se promueve una cultura de involucramiento a la mejora continua. Lo cual corresponde a la segunda etapa de proceso de cambio organizacional propuesto por Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996) y Davis y Newstrom, (2001) la cual señala que los empleados guiados por los líderes descubren y adoptan actitudes, valores y conductas nuevos.

Siempre que se va a proponer un cambio el líder tiene la obligación de convencer del beneficio de ese cambio, para que no sea recibido como algo desconocido, agrega que:

Desde el 2000 empezamos a otorgar capacitación permanente. Cuando tienes una persona capacitada de manera integral, en aspectos relacionados con su trabajo, las relaciones humanas, salud personal y seguridad laboral, etc., el cambio no es rechazado, porque sensibilizas y son capaces de aceptar esos cambios.

La capacitación y la comunicación juegan un papel muy importante en la implementación del cambio y de una cultura que fomente la calidad y la productividad organizacional. Al respecto el directivo comenta:

En conjunto, estos dos propósitos promueven un ambiente que conduce a lograr espíritu de equipo y mejor desempeño en las tareas. Cuando se presentan conflictos son los jefes de departamento quienes intervienen y se encargan de solucionar el conflicto entre el personal mediante la confrontación o la negociación.

Al respecto, Davis y Newstrom (2001) señalan que en la resolución de conflicto las intenciones de 1) ganar o 2) perder de los participantes permiten a los participantes seleccionar las estrategias para resolver el conflicto. Proponiendo estrategias como evitación, suavizar, forzamiento y confrontación. Esta última también conocida como resolución de problemas o integración, lo que deriva en un resultado ganar-ganar.

El directivo entrevistado comenta que al personal tienes que cuidarlo, mimarlo, motivarlo, capacitarlo, estar muy pendiente de él, palmearlo; hay tantas cosas que puedes hacer por ellos incluyendo el involucrar a su familia, lo cual influye positivamente en la empresa porque permite generar una cultura de calidad que provoca que los resultados de la empresa sean exitosos.

Empresa II: Plásticos Global, S.A. de C.V.

Modernización de Plásticos Global

El Lic. Diego Pérez comenta que a través del tiempo, y en especial los últimos diez años para adaptarse a las condiciones del entorno y a la demanda creciente de sus clientes la empresa se ha mantenido en proceso de modernización. Este proceso ha sido integral y necesariamente ha involucrado cambios en los individuos, los procesos y la organización. En este sentido para satisfacer la demanda de sus clientes la innovación en Plásticos Global ha sido dinámica y continua Medina y espinosa (2008), abarcando todas las modalidades de innovación que señalan Hellriegel et al (2005) innovación técnica, de los procesos, administrativa y de convergencia de formas.

Hace cuatro años las tecnologías con las que operaba la empresa eran muy diferentes, era maquinaria no automatizada o semiautomatizada y actualmente todas las máquinas están completamente automatizadas, todas con computadora y el cambio importante es que todas tienen robot. Cuando se inició el proceso de modernización se tenía un promedio de 500 trabajadores, ahora tenemos 800 trabajadores, para hace tres años se estaba trabajando al 50% de nuestra capacidad instalada, hoy en día estamos trabajando al 100%, inclusive no nos damos abasto con las necesidades del mercado nacional y exterior, por ello nos

están maquilando algunas empresas de México y se ha llegado a tener la necesidad de traer productos de nuestras empresas filiales, porque el mercado se ha incrementado tremendamente, no solo el mercado doméstico sino también el mercado de fuera, nos compran mucho de Portugal, de Francia; todo Centroamérica nosotros lo surtimos y además al estar trabajando con capacidad total estamos demandando insumos de otros sectores. Aumentamos mucho en personal pero también aumentamos mucho en ventas y en producción.

En relación a los insumos el Lic. Diego Pérez argumenta que Plásticos Global identifica nuevas oportunidades para realizar cambios haciendo más con menos, es decir, aprovechar más las materias primas, ya que el insumo básico empleado en la producción de los artículos son derivados del petróleo, el cual su único proveedor es Pemex y su precio es controlado. Lo anterior es congruente con lo propuesto por Bartlett y Kayser (2005) en el modelo de cambio, el cual señala que el cambio incluye aspectos tales como las herramientas, las maquinas, los métodos, los procesos, los programas, el diseño de trabajos, el flujo de trabajo y el ambiente de trabajo inmediato. Lo que implica costos altos, por lo que regularmente se hace en forma gradual. Señala que el procedimiento que Plásticos Global sigue para realizar algún cambio es:

Primero está la etapa de convencimiento-sensibilización. Empezamos por convencer, enamorar y sensibilizar a la parte más alta de la organización. Cuando surge en alguna área especial algún proyecto o idea, primero lo comentamos con nuestros altos ejecutivos, nos convencemos (de arriba para abajo) y empezamos a permearlo a la organización. Si es en algo donde somos expertos nosotros mismos lo desarrollamos, pero puede haber áreas donde sí encontremos el conocimiento pero no esa finura, entonces recurrimos a despachos externos, recurrimos a personas que estén mejor entrenadas que nosotros tanto en nuestro país como en el extranjero.

Congruente con Hersey et al (1998) en relación a las acciones concretas que debe realizar el líder en una transformación organizacional, el líder en Plásticos Global está comprometido y visible para los miembros de la empresa y los grupos de interés externos. Él a través de una comunicación clara, entusiasta y

con una visión inspiradora de lo que la organización puede ser, comunica el fracaso de la situación actual y consigue que participantes claves y quienes ostentan el poder en la organización respalden las decisiones e implantación del cambio.

Primero, se hacen juntas informativas con personal que se verá involucrado en el cambio, se les da a conocer acerca de lo que va a pasar; segundo se les proporcionan el entrenamiento suficiente antes de implementar cualquier cambio; y tercero, cuando ya están seguros que todos conocen el proyecto a través de juntas, comunicados, en los tableros, en un sistema de televisión de circuito cerrado, y que además ya fueron entrenados, ahí se implementa el cambio, no antes.

La empresa proporciona capacitación a sus trabajadores antes de hacer algún cambio y durante la aplicación del cambio, ya que como dice Pérez (2000)

No se puede pensar en un cambio, cualquiera que sea, sin antes dar capacitación. También se tiene que dar capacitación durante el cambio para consolidar el proyecto porque una cosa es arrancarlo y otra ver que se den los resultados.

En este punto se observan la segunda y tercera etapa del cambio, es decir, cambiar y recongelar, congruente a lo señalado por Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996) respecto a la introducción de modificaciones y consolidación del cambio. Los cambios que realiza la empresa investigada se consideran tanto radicales como progresivos, y con frecuencia se relacionan con lo señalado por Daft (2006): los procesos, maquinaria y en algunas ocasiones con tareas o funciones específicas. Agregando el entrevistado:

El crecimiento ha sido sostenido y ha requerido de muchos cambios, no es que hayan surgido de repente, sino que se han consolidado varios proyectos, se ha tenido que trabajar mucho con la cuestión de conciencia, de actitud, de conducta y con ello trabajar mucho con las personas.

Conforme a Robbins (1998¹) el agente del cambio, es decir el líder Plásticos Global, considera las características de recursos humanos para crear un ambiente

de innovación en la organización. Debido a que trabaja con equipos de alto desempeño, es decir, cuando un equipo sugiere mejoras se aplican y si realmente funcionan, no solamente se da reconocimiento público sino también en cuestión material. Los equipos de alto desempeño llevan a cabo sus tareas, aprenden a resolver problemas y gozan de satisfactorias relaciones interpersonales según Davis y Newstrom (2000).

Resistencia al cambio en el proceso de modernización

El licenciado Muñoz señala que en el proceso de modernización de Plásticos Global se ha presentado resistencia al cambio, lo cual ha provocado algunos conflictos con los subordinados sobre todo con personas de mayor antigüedad en la compañía que se niegan a aceptarlo, simplemente porque son tocados en su área de confort, en su forma normal de trabajo; lo esencial es saber la manera de detener esos conflictos, porque no se puede deshacer de gente talentosa, con experiencia, con conocimientos y que han dado mucho de su vida a la organización, solo porque les está costando adaptarse al cambio, lo que se hace es meterle el doble de tiempo, el doble de recursos y tratar de rescatarlos. Agrega:

Las estrategias que ocupa Plásticos Global para eliminar la resistencia al cambio de las personas son: comunicación, sensibilización, mucho acercamiento a la gente, el hacerles ver el posible beneficio que se va a obtener y hablarles mucho del concepto de paradigmas.

Al respecto Madrigal (2002) señala que los conflictos pueden ser generados por problemas de a) comunicación: información incompleta, b) estructura: grado de especialización de las tareas asignadas, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa y grado de dependencia entre los grupos, c) personales, grupales y organizacionales: diferencias culturales, percepción, diferencias de carácter, etcétera.

Congruente con lo que señalan Hersey et al (1998) respecto a que el líder transformacional debe reconocer la resistencia al cambio y ocuparse de ella como una etapa necesaria del proceso, Plásticos Global cuenta con un curso sobre la

resistencia al cambio donde se les habla a las personas de que cualquier cambio tiene que ver primero con las actitudes y después con los resultados.

En la resolución de conflictos Plásticos Global aplica la negociación integradora de preferencia eliminando la negociación distributiva señaladas por Robbins (2004, p. 408), aplicando también el estilo de colaboración destacado por Hellriegel y Slocum Jr (2004), ya que el gerente comenta lo siguiente:

El método para la solución de los conflictos es la negociación, convencimiento y mucho involucramiento, hacerlos sentir que esto es un negocio propio, como la teoría de los minibusiness donde cada departamento es un minibusiness que cada uno de nosotros tiene que cuidarlos, porque yo gano tu ganas, yo pierdo tú pierdes, es decir, en la negociación que tenemos con el trabajador, con el sindicato, con el proveedor y con muchas personas, se trata de ver el beneficio común.

De acuerdo con Robbins (1998) Plásticos Global toma en cuenta el pensamiento de *la postura* de las relaciones humanas donde los conflictos los considera como incidencias naturales en todos los grupos y las organizaciones, según comenta el Licenciado Felipe Muñoz:

La ventaja de un conflicto es que va a salir algo mejor siempre y la desventaja es que te puede generar un clima adverso donde tienes que meterle más tiempo, tienes que volver a empezar; siempre va a ver una solución y una nueva luz en cualquier problema. El problema es en aquellas instituciones donde creen que todo está bien, que si hay un grito o un alboroto está mal, yo pienso que son áreas de oportunidad que debemos atacar, no verlo como algo negativo, sino al contrario, si algo nos está generando un conflicto algo está mal y vamos a arreglarlo.

Por lo que, cuando no se consigue resolver las diferencias en las negociaciones directas, los directivos de Plásticos Global acuden a un tercero que los ayude a encontrar una solución.

Conclusiones

Ambas empresas tienen como principal característica el mantenerse en constante proceso de modernización e innovación para permanecer en el

mercado, los cambios se consideran tanto radicales como progresivos. Una razón común para los cambios organizacionales más pequeños en ambas empresas es el deseo de mejorar el desempeño diario de manera continua a fin de permanecer delante de los competidores. Asimismo, la introducción de nuevas tecnologías, ampliación de mercado, diversificación de productos, ampliación de infraestructura son algunos de los cambios realizados que se consideran radicales.

De acuerdo con Bartlett y Kayser (2005), el primer cambio que se dio en la Purificadora Agua Ideal fue una “reacción” a las presiones de la competencia.

En relación al proceso de cambio, ver figura 1: “Proceso de cambio en empresas industriales”, los líderes de ambas empresas comentan que la operación diaria de la empresa muestra lo que se tiene que cambiar, y el estar cerca de manera constante brinda la oportunidad de hacer los cambios sobre la marcha.

Las acciones realizadas por los líderes de ambas empresas corresponden a las señaladas por Bartlett y Kayser (2005) en su modelo de cambio. Es decir, la necesidad de cambio puede surgir del deseo de aprovechar oportunidades que presenta el entorno, o puede partir de identificar y analizar el desequilibrio entre los resultados obtenidos y los deseados.

A partir de ello se establecen metas formales a corto, mediano y largo plazo lo cual los ha llevado a consolidar varios proyectos. Los empleados tienen un papel importante en la detección de problemas y son los líderes, responsables de las gerencias de áreas y dirección, quienes deben tener la apertura para captar las necesidades de cambio o innovación, para sensibilizar y comprometer primeramente a los directivos de primer nivel y posteriormente sensibilizar y apoyar a los empleados para que implementen el cambio.

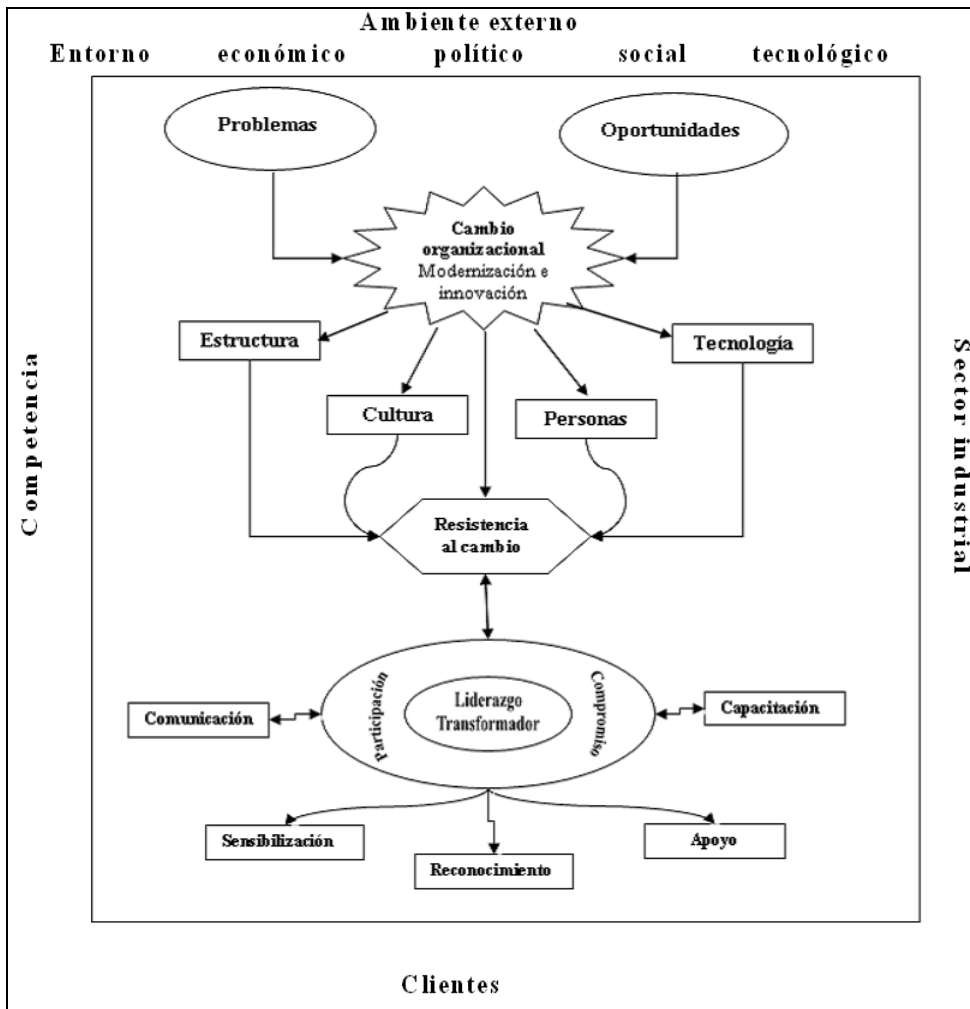


Figura 1. Proceso de cambio en empresas industriales

Fuente: elaboró Borboa a través de investigación realizada en empresas Industriales en proceso de modernización

El temor a lo desconocido, la amenaza a su seguridad en el empleo y la ausencia percibida de beneficio personal son las principales fuentes de resistencia al cambio del recurso humano en la implementación del proceso de modernización en las empresas investigadas.

Posterior a la etapa de sensibilización se les proporciona capacitación suficiente antes de implementar cualquier cambio; y cuando se está seguro de que todos conocen el proyecto, y que además ya fueron capacitados, ahí se implementa el cambio, no antes.

Ambas empresas señalan que para consolidar el proyecto de cambio, también se tiene que dar capacitación durante el proceso de cambio. Porque si no se toman medidas para reforzar el concepto de cambio a través de la mejora de resultados y la eficiencia en el uso de los recursos, la gente pierde la confianza en los procesos de cambio. En este punto se observan la segunda y tercera etapa del cambio, es decir, cambiar y recongelar, congruente a lo señalado por Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996) respecto a la introducción de modificaciones y consolidación del cambio.

El análisis ha permitido determinar que la complejidad de los individuos no permite que el cambio se por decreto debido a la resistencia natural que surge en el comportamiento de los individuos cuando no perciben el beneficio inmediato. Por lo que el líder debe ejercer un liderazgo transformador, que le permita lograr la participación y su compromiso a través de la comunicación y capacitación constante, sensibilizarlos sobre la importancia del cambio para la organización y para ellos mismos. Además, debe tener la humildad para reconocer las propuestas de cambio de los trabajadores, otorgarles apoyo y reconocimiento al esfuerzo realizado.

La función del líder en ambas empresas, es mantener una relación estrecha con sus trabajadores para involucrarlos y convencerlos a participar en los cambios que se realicen en la organización, propiciando de esta forma el éxito tanto de la empresa como de los trabajadores aplicando el concepto de negociación ganar-ganar. Se considera que la sensibilización a través de la comunicación, además de la capacitación constante han tenido un papel muy importante en el proceso de modernización, por lo que los problemas de resistencia al cambio y conflictos han sido mínimos en ambas empresas, resolviéndose al interior de los equipos de trabajo, lo cual crea un ambiente de prosperidad ya que se identifica el problema y se puede generar algo mejor para todos.

Los líderes deben ser los primeros en entender la importancia y necesidad del cambio, para que puedan comunicar, sensibilizar, capacitar y comprometer a los empleados con el cambio. Sin embargo, deben estar conscientes de que no todos los empleados querrán participar del cambio, por lo que debe prepararse para reemplazar al personal que no se adapte.

Lista de referencias

- Bartlett, Alton C. y Kayser, Thomas A. (2005), *Cambio de la conducta organizacional*,. quinta edición, Editorial Trillas, México.
- Cantú Delgado, Humberto (2006) *Desarrollo de una cultura de calidad*, tercera edición. Mc Graw Hill, México.
- Daft, L. Richard y Marcic (2005), *Teoría y diseño organizacional*, Thomson Editores, México.
- Daft, Richard L. (2006), *Teoría y diseño organizacional*, octava edición. Thomson Editores, México.
- Davis, Keith y Newstrom, John W. (2001), *Comportamiento humano en el trabajo*, décima edición, Editorial Mc Graw-Hill, México.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. y Donnelly, Jr., James H. (2001), *Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. Décima edición, Editorial McGrawHill, México.
- Gordon, Judith R. (1997) *Comportamiento Organizacional*, Quinta edición, Prentice Hall, México, 1997.
- Hampton, David R. (2003). *Administración*, Tercera edición. Editorial McGraw Hill, México.
- Hellriegel, Don; Jackson, Susan E.; Slocum, Jr., John W. (2005), *Administración, un enfoque basado en competencias*, décima edición, Thomson Editores, Bogota, Colombia.
- Hellriegel, Don / Slocum Jr. John W. (2004), *Comportamiento Organizacional*, Décima edición, Thomson Editores, México.
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. y Johnson, Dewey E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.

- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, y Hoskisson, Robert E. (1999), *Administración estratégica, Competitividad y conceptos de globalización*. Tercera edición, Editorial Thomson Editores, México.
- Ianni, Octavio (1999), *Teorías de la globalización*. Cuarta edición, Editorial Siglo XXI, México.
- Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F. (2004), *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, Segunda edición, Thomson, México.
- Madrigal Torres, Berta E. (2002) *Habilidades directivas*, Primera edición, Mc Graw Hill, México.
- Malott, María E. (2006) *La paradoja del cambio organizacional, estrategias efectivas con procesos estables*, primera edición, Trillas, México.
- Medina Salgado, César y Espinosa Espíndola, Mónica T. (2008) La innovación en las organizaciones modernas, en la Revista Gestión y Estrategia, edición en Internet de la Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, en consulta realizada en octubre 2008 a la pág. Web: <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc06.htm>
- Pérez Serrano, Gloria (2000). *Modelos de investigación cualitativa en educación social y animación sociocultural: Aplicaciones prácticas*. Narcea Sociocultural. Madrid.
- Pries, Ludger (1995), *La reestructuración productiva como modernización reflexiva. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre la "sociedad del riesgo"*, Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa, México.
- Reyes Ponce, Agustín (2005), *Administración moderna*, Limusa, México.
- Robbins, Stephen P. (2004), *Comportamiento organizacional*, Décima edición, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Robbins, Stephen P. (1998²), *Fundamentos de comportamiento organizacional*, quinta edición, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Rodríguez Peñuelas, Marco Antonio (2004). *Modernización organizacional en la empresa agrícola mexicana*, Editorial Autónoma de Sinaloa, México
- Schein, Edgar H. (1982) *Psicología de la organización*. Tercera edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México
- Sexton, William P. (2008) *Teorías de la organización*. Editorial Trillas, México.

- Solé Puig, Carlota, Solé, Carlota y Smith, Anthony D. (1998) *Modernidad y modernización*, Anthropos Editorial, México.
- Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. (1996), *Administración*, sexta edición, Pearson Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Taylor S. J. / Bogdan R. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Editorial Paidós, Barcelona.
- Tushman, Michael y O'reilly III (1998), *Innovación*, primera edición, Prentice Hall, México.
- Veciana Vergés, José María (2002), *Función directiva*, Primera edición, Alfaomega, México.
- Whetten, David A. y Cameron, Kim S. (2005), *Desarrollo de habilidades directivas*, Sexta edición, Pearson educación, México.

CAPÍTULO 10.

PROGRAMA INTERNO DE PROTECCIÓN CIVIL ELABORADO PARA UNA PLANTA POTABILIZADORA DE AGUA DE LA REGIÓN

René Daniel Fornés Rivera
Adolfo Cano Carrasco
Alberto Uribe Duarte
Ana Sarahi Martínez Contreras
Sergio Alan Andrade Valenzuela
rene.fornes@itson.edu.mx
Instituto Tecnológico de Sonora

Resumen

El Organismo Operador Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cajeme (OOMAPASC) ofrece un servicio de distribución de agua potable, actualmente dicha organización está incumpliendo al no contar con un Programa Interno de Protección Civil, como lo establece la ley 161 del Estado de Sonora, además no se tienen establecidos programas de prevención ante desastres, por tal motivo se plantea el siguiente objetivo; desarrollar un Programa Interno de Protección Civil en las plantas potabilizadoras uno y dos, con el fin de estar preparados ante una contingencia, para darle cumplimiento a lo antes mencionado se desarrolló el siguiente procedimiento: Conocer área bajo estudio, determinar el grado de riesgo del inmueble, elaborar subprograma de prevención, y desarrollo de lista de colaboradores, Identificación de peligros internos y externos, determinación de áreas de menor y mayor riesgo, realización de los directorios e inventario de materiales, establecimiento de señalización, desarrollo de programa de mantenimiento, elaboración de subprograma de auxilio y desarrollo de planes de contingencia, los cuales fueron: incendio, huracán, sismo, inundación y fuga de cloro gas, desarrollándoles para cada uno el antes, el durante y el después de cada contingencia. Al aplicar el procedimiento, se obtuvieron: formatos, los propios planes de contingencia, cumpliendo con el objetivo planteado de contar con un Programa Interno de Protección Civil, que establece las medidas preventivas y de respuesta ante escenarios de emergencia.

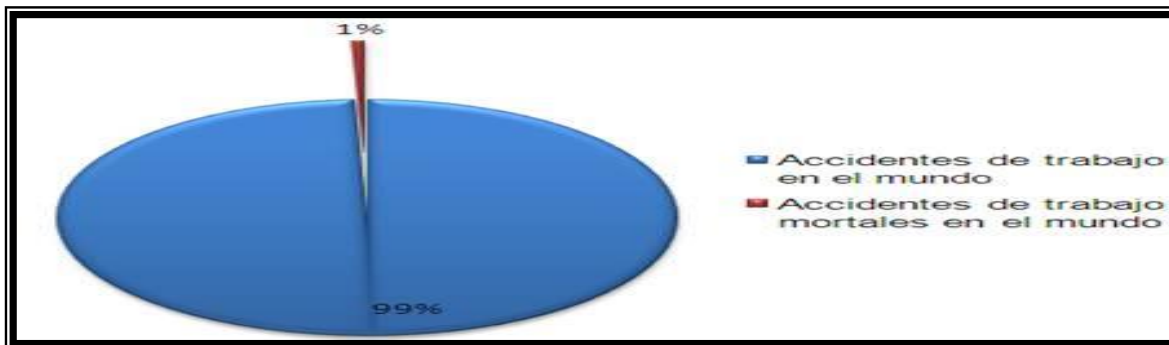
Palabras clave: Protección civil, planes de contingencia, programa interno, seguridad, emergencia.

Antecedentes

Es errónea la idea de que los accidentes y las enfermedades sean gajes del oficio, la prevención funciona, es por ello de la importancia de una cultura de prevención en materia de seguridad ya que es tanto positivo para los trabajadores, como para los empleadores así como también para los gobiernos, donde se incluyan todos los valores, sistemas y prácticas de gestión además de los

principios participativos y los comportamientos laborales propicios a la creación de un entorno laboral sano y seguro (OIT, 2005). De acuerdo con la OIT, más de 400,000 trabajadores mueren cada año en el mundo como consecuencia de la exposición a sustancias peligrosas en el lugar de trabajo. En América Latina se estima que el número de muertes relacionadas con el trabajo es de 240,000 por año, más de la mitad se producen en los sectores de la construcción, agricultura, minería e industria química (OIT, 2011).

En 2012 OIT argumenta que los accidentes de trabajo cobran un precio elevado en los países en desarrollo, donde muchos trabajadores se dedican a actividades peligrosas. Se estima que la carga económica de los accidentes y enfermedades profesionales representa anualmente el cuatro por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) mundial. Las estadísticas actuales indican que el problema de seguridad laboral es de gran magnitud, tal y como se muestra en la figura 1, alrededor de 317,000,000 de personas son víctimas de accidentes de trabajo en todo el mundo y el uno por ciento de estas personas mueren debido a accidentes o a enfermedades profesionales (OIT, 2012).



Fuente: OIT, 2012.

Figura 1. Accidentes de trabajo a nivel mundial.

Es de suma importancia que en todas las empresas cuenten con el respaldo de Protección Civil, según la LEY GENERAL DE PROTECCIÓN CIVIL (2008), la define como un conjunto de disposiciones, medidas y acciones destinadas a la prevención, auxilio y recuperación de la población ante la eventualidad de un desastre, así como se hace partícipe dentro de los

organismos, se sabe que Protección Civil se encarga de resguardar a la comunidad, tomando como base la seguridad, Hernández (2004) la define como El conjunto de normas, obras y acciones así como los instrumentos técnicos y legislativos requeridos para proteger la vida humana y la propiedad del hombre de la acción de fenómenos destructivos, tanto de los provocados por la naturaleza como originados por la actividad humana.

Algunas de las ventajas de las empresas o instituciones públicas o privadas que aplican la seguridad son desarrollar las actividades sin tener accidentes, daños o invalidez ocupacional. No solo se podría eliminar la tragedia humana y la muerte, sino que también los altos costos, desperdicio y la pobre calidad que dan como resultado los accidentes (Janania, 2007). Todo riesgo de trabajo genera accidentes, estos reducen significativamente la eficiencia y la efectividad, ya que se derivan de la falta de control sobre el obrero, materiales, procesos y el ambiente, dichos accidentes generan costos directos tales como: salarios, indemnizaciones, seguros, servicio médico adicional, también están los costos indirectos que son: el tiempo perdido por el trabajador, por curiosidad, simpatía, por ayudar, transporte, maquinaria, equipos dañados, primeros auxilios y gastos generales (Janania, 2007).

En cuanto a seguridad se refiere, se podrían evitar considerablemente los accidentes dentro de las organizaciones, la STPS (2012) establece que todo centro de trabajo debe cumplir con las normas referentes al tema, y la mejor forma de dar cumplimiento a ellas es por medio de un programa de seguridad, donde se detallan las actividades a realizar para contar con un medio ambiente de trabajo seguro.

Existen programas de seguridad, donde el Programa Interno de Protección Civil es un ejemplo de lo antes mencionado, Protección Civil (2009) lo define como el instrumento de planeación y operación que se circunscribe al ámbito de una dependencia, entidad, institución u organismo de la Administración Pública Federal (APF) y los sectores privados y sociales, que previene y prepara a la organización para responder efectivamente ante la presencia de riesgos que pudieran generar una emergencia o desastre dentro de su entorno.

Su propósito principal es el diseño y activación de medidas preventivas y de respuesta ante escenarios de emergencia, que permitan garantizar la continuidad de las funciones sustantivas de la institución u organismo, salvaguardar la integridad física de las personas que laboran o concurren como usuarios a sus inmuebles y proteger los bienes propiedad de los mismos Protección Civil (2009). El Programa Interno de Protección Civil se compone de tres elementos fundamentales: el subprograma de prevención, subprograma de auxilio y subprograma de recuperación, dentro del subprograma de auxilio se encuentran los planes de contingencia, según Protección Civil (2009) los define como acciones para asegurar que la organización adopte medidas para generar hábitos de autoprotección en el personal, favoreciendo que de manera individual se encuentren preparados para enfrentar los eventos de emergencia que se puedan presentar en el inmueble. Es conveniente que en algunas empresas o instituciones apliquen diferentes planes de contingencia, según Cattaneo (2010) los define como un conjunto de procedimientos técnicos y administrativos de prevención y control de riesgos que permiten organizar y optimizar los recursos de la empresa con el fin de evitar o reducir al mínimo las posibles consecuencias humanas y/o económicas que puedan derivarse de una situación de emergencia. Es exigido que todo centro de trabajo cuente con un plan de contingencia. Debe estar diseñado de acuerdo a la situación de riesgo que presente la empresa, el tener implementado un plan de contingencia asegura a la empresa que sus factores de riesgo han sido identificados y por ende se han tomado las medidas de prevención y/o control para que no se presenten incidentes, o en caso de presentarse, asegurar la eficacia operativa del control para minimizar los daños (Cattaneo, 2010)

Es de suma importancia que el personal que labora en las empresas, cuente con el conocimiento del procedimiento a seguir de un plan de contingencias, asistiendo a capacitaciones, según la Asociación Sindical del Ministerio de Defensa (s.f.) define capacitación como el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de

conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional. Dentro de las capacitaciones se abordan temas como: que hacer en caso de que se presente un desastre. Los desastres se clasifican según su origen, como lo son:

- De origen tecnológico: incendio, explosión, derrames y/o fugas de productos químicos, escapes de radiación, peligros de desmoronamientos, choques de aeronaves.
- De origen natural: inundación, tormentas, huracanes, ciclón, terremotos, peligro por erupción volcánica, deslizamiento de tierra.
- De origen social: amenaza de bomba, disturbios civiles, por hechos de guerra, tumulto popular.

En el 2010 Cattaneo señala, que la existencia de alguno de estos factores o la conjunción de todos ellos probablemente den lugar a consecuencias graves o incluso catastróficas si no se han previsto las medidas para su control.

El 27 de febrero de 1984, se creó la Dirección Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Cajeme (DIMAPAC), 10 años después, el 30 de mayo de 1994, nace OOMAPASC. El personal es un factor importante dentro de la empresa, la misma está estructurada en su primer nivel con una Dirección General y seis direcciones de área, las cuales son: Dirección Administrativa, Dirección comercial, Dirección Técnica, Dirección del Órgano de Control Interno, Dirección Jurídica y Dirección de Sistemas Suburbanos. En el organismo laboran 489 personas distribuidas en oficinas administrativas, de cobranza y diez plantas potabilizadoras que están en operación y servicio.

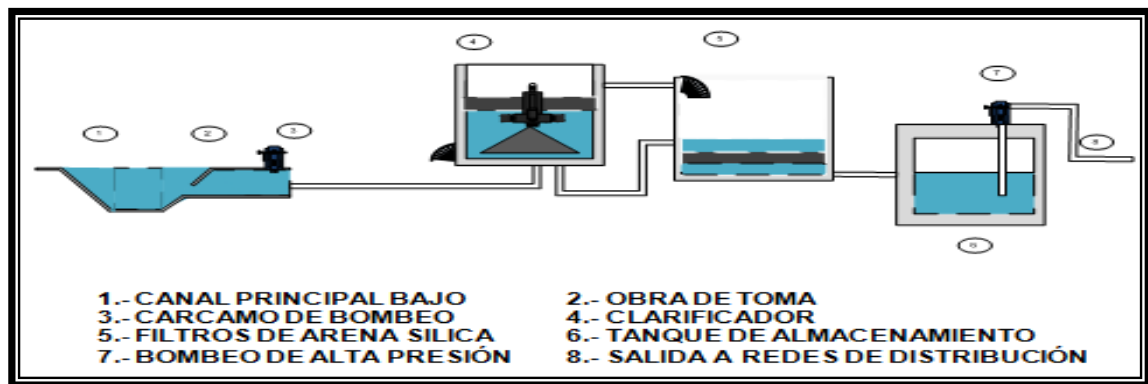
En la Figura , se puede observar la ubicación de las instalaciones de las plantas potabilizadoras 1 y 2, las cuales se ubican en calle Querétaro s/n entre Morelos y Yaqui, Colonia Cuauhtémoc, Cd. Obregón.



Fuente: Google Maps, 2012.

Figura 2. Macrolocalización de plantas potabilizadoras 1 y 2.

En las plantas potabilizadoras, se llevan a cabo los siguientes procesos, Ver figura 3.

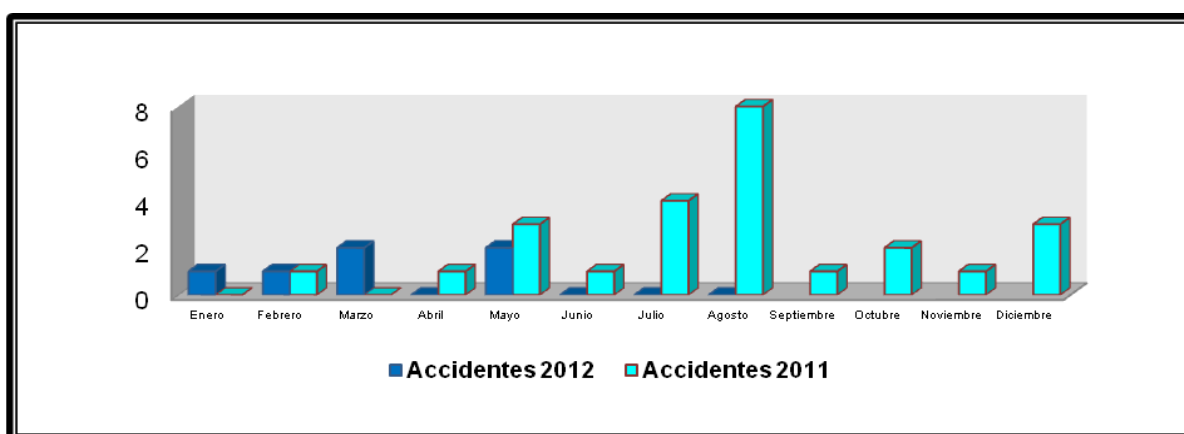


Fuente: Elaboración propia, 2012.

Figura 3. Diagrama del proceso de potabilización de las plantas 1 y 2.

El agua que se llega a la obra de toma, viene directamente del canal principal bajo, donde el líquido pasa al cárcamo de bombeo para después pasar al clarificador, donde se le agrega carbón activado, sulfato de aluminio y polímero catiónico, después pasa por los filtros que contienen arena sílica, aquí mismo se empieza a quitar todas las partículas contaminantes para posteriormente pasar al tanque de almacenamiento, de ahí se bombea a alta presión para darle salida a las diferentes redes de distribución.

En el 2012 OOMAPASC argumenta que la Comisión de Seguridad e Higiene que se desempeña dentro de este organismo sabe que tanto operadores como el personal de mantenimiento, entre otros se desempeñan bajo los objetivos y políticas de calidad para cumplir con el servicio y atención a los usuarios, pero cometen actos inseguros (los cuales dependen de la persona) durante sus operaciones, habiendo también condiciones inseguras (relacionadas a las instalaciones físicas de la planta) y no cuentan con conocimientos de Protección Civil, ni de planes de contingencia, las cuales dan como resultado accidentes, y sobre todo el desconocimiento de la prevención, lo cual pone en riesgo su integridad física y de los que los rodean, además de la población circundante (Ver Figura 3) a las instalaciones de potabilización de agua, se tiene un registro del 2011 y parte del 2012 de accidentes, ver figura 4.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

Figura 4. Accidentes de trabajo en OOMAPAS de Cajeme.

Se analizaron los desastres más factibles que según el responsable del área, argumenta que pudieran afectar a las plantas uno y dos de OOMAPAS de Cajeme, generando síntomas, estos fueron tomados como puntos de referencia, para plantear lo siguiente:

Infraestructura expuesta a sismos, huracanes e inundaciones. Las instalaciones de las plantas se encuentran deterioradas, ya que su construcción

fue hace más de 20 años, se podrían fisurar fácilmente. *Personal expuesto a una sustancia química peligrosa.* El personal queda expuesto a un peligro ya que desconoce el procedimiento a seguir en caso de una fuga, *Sustancias inflamables.* Existen sustancias como el sulfato de aluminio (es una sal ácida, no es tóxica, puede causar irritación en los ojos, piel y mucosas), polímero catiónico (es un líquido, estable, no tóxico, puede causar irritación en la piel), y carbón activado (es un polvo negro, no tóxico, puede explotar si se combina con otras sustancias, no se tiene registrado toxicidad en la piel) dentro del almacén, que pueden desencadenar un incendio, ya que son altamente inflamables y no existe una persona encargada de controlar la utilización del manejo de estas sustancias, *Falta de señalamiento.* La falta de señalamiento puede ocasionar descontrol al momento de evacuar, además que el tiempo para salir de las plantas sería mayor al que está establecido por Protección Civil, *Espacios reducidos y obstruidos.* Los espacios son obstruidos por diversos materiales.

Problema

El Organismo Operador Municipal de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cajeme solicita que en cada planta potabilizadora existan procedimientos a seguir para que el personal tenga conocimiento de qué hacer antes, durante y después de una eventualidad. Una vez estudiado lo anterior, se plantea lo siguiente: Las plantas potabilizadoras de agua uno y dos no cuentan con los requisitos establecidos por Protección Civil, las cuales deberían contar con las medidas preventivas, de respuesta y de recuperación ante emergencias.

Objetivo

Desarrollar un Programa Interno de Protección Civil en las plantas potabilizadoras uno y dos de OOMAPAS de Cajeme, con el fin de estar preparados ante una contingencia.

Justificación

Las ventajas que se obtendrán de este proyecto, será la elaboración de un Programa Interno de Protección Civil, para saber actuar antes, durante y después

de una contingencia, llámese incendio, huracán, inundación, sismo y/o fuga de cloro gas en las plantas potabilizadoras 1 y 2 de OOMAPAS de Cajeme, con esto se prevendría los posibles accidentes que pudiesen presentarse dentro del organismo.

Los beneficiados serán los colaboradores de la empresa y el organismo, ya que el personal sabrá que hacer antes, durante y después de una contingencia, para salvaguardar su integridad y proteger los bienes de la propiedad.

De no llevarse a cabo el Programa Interno de Protección Civil, el personal quedaría expuesto ante los desastres que llegaran a presentarse, incrementándose los accidentes y/o fatalidades, como también no se sabría proteger a las instalaciones por no contar con el conocimiento de que hacer antes, durante y después, en caso de una contingencia.

Marco Teórico

La seguridad significa más que una simple situación de seguridad física, un ambiente de trabajo idóneo, una economía de costos importante y una imagen de modernización y filosofía de vida humana en el marco de la actividad laboral contemporánea (Ramírez, 2005).

En el 2011 Medina indica que la seguridad se entiende como las condiciones, acciones o prácticas que conducen a la calidad de seguro, aplicación de dispositivos para evitar accidentes. Según Protección Civil (2012) se define como un sistema mediante el cual se procura la protección, asistencia y auxilio para las personas, ante cualquier tipo de accidente o catástrofe así como de sus bienes y su medio ambiente, controlando los servicios de emergencia del país. Concepto que aborda Protección Civil:

Prevención. De acuerdo con Hogarescrea (2012) prevención es Un conjunto de medidas y acciones dispuestas a llevar a cabo con anticipación, con la finalidad de evitar o impedir que se presenten eventos peligrosos o reducir sus efectos. Implica investigación, conocimiento de la realidad, reflexión, planificación y evaluación. *Normas STPS.* Según la STPS (2011) dentro del marco legal y de sus atribuciones de normalización, describe las siguientes normas:

NOM-001-STPS-2008 establece las condiciones de seguridad de los edificios, locales, instalaciones y áreas en los centros de trabajo.

NOM-002-STPS-2010 tiene como objetivo establecer los requerimientos para la prevención y protección contra incendios en los centros de trabajo

NOM-005-STPS-1998 establece el manejo, transporte y almacenamiento de sustancias peligrosas.

NOM-017-STPS-2008 tiene como fin el uso y manejo del equipo de protección personal.

NOM-018-STPS-2000 esta norma tiene como objetivo la identificación de peligros y riesgos por sustancias químicas peligrosas.

NOM-026-STPS-1998 contiene los requerimientos en cuanto a los colores y señales de seguridad e higiene y la identificación de riesgos por fluidos conducidos en tuberías.

NOM-003-SEGOB-2002 establece de forma específica las características del sistema de señalización en el campo de Protección Civil y de esta manera permitir a la población identificar los mensajes de información, precaución, prohibición y obligación, para que actúe de manera correcta en determinada situación (SEGOB, 2010).

Desastres. Un desastre es el estado en que la población de una o más entidades federativas, sufre severos daños por el impacto de una calamidad devastadora, sea de origen natural o antropogénico (acto producido por el hombre), enfrentando la pérdida de sus miembros, infraestructura o entorno, de tal manera que la estructura social se desajusta y se impide el cumplimiento de las actividades esenciales de la sociedad (SEMARNAT, 2010).

A continuación se detallan algunos tipos de desastres:

Fuga de cloro gas. El cloro gaseoso es principalmente un irritante de las vías respiratorias. Suficientemente concentrado, el gas irrita las membranas mucosas, las vías respiratorias y los ojos. En casos extremos, la dificultad de respirar podrá aumentar hasta el punto en que ocurrirá la muerte por colapso de las vías respiratorias el olor característico y penetrante del cloro gaseoso por lo general indica su presencia en el aire. (CLOROSUR, 2004).

Huracanes. Un huracán es un ciclón tropical en el cual los vientos máximos sostenidos alcanzan o superan los 119 kilómetros por hora. El área nubosa cubre una extensión entre los 500 y 900 kilómetros de diámetro, produciendo lluvias intensas (CONAGUA, 2010).

Incendios. Un incendio es un fuego de grandes proporciones que se desarrolla sin control, el cual puede presentarse de manera instantánea o gradual, pudiendo provocar daños materiales, interrupción de los procesos de producción, pérdida de vidas humanas y afectación al ambiente (Protección Civil, s.f.).

Inundaciones. Las inundaciones pueden definirse como la ocupación por el agua de zonas o áreas que en condiciones normales se encuentran secas. Se producen debido al efecto del ascenso temporal del nivel del río, lago u otro. En cierta medida, las inundaciones pueden ser eventos controlables por el hombre, dependiendo del uso de la tierra cercana a los causes de los ríos (Educativo, 2012).

Sismos. Son movimientos ondulados de la corteza terrestre de diferente intensidad, de imperceptible a violenta, que puede producirse en cualquier parte de la superficie terrestre, a consecuencia del paso de las ondas sísmicas originadas al liberarse energía, debido a un desplazamiento súbito de las placas en algún lugar en el interior de la tierra (Zanja, 2009).

En el 2009 Protección Civil define el Programa Interno como instrumento de planeación y operación que se circunscribe al ámbito de una dependencia, entidad, institución u organismo de la Administración Pública Federal (APF) y los sectores privados y sociales, que previene y prepara a la organización para responder efectivamente ante la presencia de riesgos que pudieran generar una emergencia o desastre dentro de su entorno. La ley 161 de Protección Civil del estado de Sonora establece que con fundamento a los artículos 15, 20 y 37 y los artículos 16, 17, 18, 21 y 23 de su reglamento, las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal y Municipal, así como los propietarios, poseedores, administradores o encargados de inmuebles o edificaciones que por su uso y destino concentren o reciban una afluencia masiva de personas, o bien representen un riesgo a la población, están obligados a contar con una Unidad

Interna y elaborar un Programa Interno, que será revalidado anualmente en los términos de la Ley 161 y su reglamento (Coordinación General de Salud y Seguridad, s.f.).

Los rubros a considerar dentro del programa de Protección Civil se detallan a continuación:

Identificación de peligros. Determina el nivel de peligro o exposición a emergencias, siniestros o desastres del mismo, así como las probables afectaciones externas de la población, sus bienes, entorno e instalaciones (Protección Civil, 2009).

Localización del inmueble. Ubicación del inmueble o edificación, señalando coordenadas, domicilio completo, refiriendo calles circundantes, incluyendo plano de localización del inmueble.

Peligros internos. Identificación de condiciones inseguras, describiendo todas las actividades peligrosas en los establecimientos e instalaciones (Protección Civil, 2009).

Peligros externos. Identificación de cualquier industria, empresa, organismo o establecimiento cerca del inmueble, que represente un riesgo, debido a su ubicación cercana”.

Evaluación. Permite valorar resultados de la ejecución de algún plan en un lapso determinado, lo que hace posible medir el avance y los resultados de las metas anteriormente mencionadas (Educativo, 2012).

Análisis de riesgo. Trata de estudiar, evaluar, medir y prevenir fallos que pueden iniciar y desencadenar sucesos no deseados que afecten a las personas, los bienes y el medio ambiente. (GUIAR, 2012).

Determinación de zonas de riesgos. Son aquellas zonas que por su naturaleza, equipo, almacenaje, características físicas, acumulación de material o cualquier otro factor, proporcionan riesgo a los ocupantes, por ejemplo, incendio, caída de material, intoxicaciones, muebles muy altos y pesados (Protección Civil, 2009).

Diseño de rutas de evacuación. Son aquellas rutas continuas y libres de obstáculos, que va desde cualquier punto de una edificación o inmueble, hasta un

lugar seguro y que consta de tres partes: acceso a la ruta general de evacuación, área de salida y descarga de salida (Protección Civil, 2009).

Subprogramas. El subprograma se define como segmentación del programa donde se establecen objetivos, metas, recursos y responsables para su ejecución a mayor especificación. INEGI (2012). El Programa Interno de Protección Civil el cual se conforma por tres subprogramas: prevención, auxilio y recuperación, los cuales a continuación se explica su concepto:

Subprograma de prevención. Conjunto de medidas preventivas destinadas a evitar y/o mitigar el impacto destructivo ante contingencias o acontecimientos de origen natural o humanos, sobre la población que se encuentra dentro de instalaciones, o sobre los bienes de la misma, así como del medio ambiente.

Subprograma de auxilio. Conjunto de actividades destinadas a salvaguardar la integridad física de las personas, usuarios y los bienes que tiene cada inmueble, así como mantener funcionando los servicios y equipos, emitiendo alarmas y precediendo al desalojo o repliegue del personal, operando las brigadas, así como vincularse con los cuerpos de auxilio que ayudaran a que el personal evacue de forma rápida y ordenada (Protección Civil, 2009).

Es por ello que dicho subprograma contiene un plan de contingencias, donde este se define a continuación: Se describe un plan de contingencia como un conjunto de procedimientos técnicos y administrativos de prevención y control de riesgos que permiten organizar y optimizar los recursos de la empresa con el fin de evitar o reducir al mínimo las posibles consecuencias humanas y/o económicas que puedan derivarse de una situación de emergencia (Cattaneo, 2010). En el 2001 la INEI comenta que los planes de contingencia se estructuran de la siguiente manera:

Antes: el nivel adecuado de seguridad física o grado de seguridad, es un conjunto de acciones utilizadas para evitar el fallo o, en su caso, aminorar las consecuencias que de él se puedan derivar. Es un concepto aplicable a cualquier actividad, en la que las personas hagan uso particular o profesional de entornos físicos.

Durante: se debe de ejecutar un plan de contingencia adecuado. En general, cualquier desastre es cualquier evento que, cuando ocurre, tiene la capacidad de interrumpir el proceso normal de una empresa. La probabilidad de que ocurra un desastre es muy latente, el impacto podría ser tan grande que resultaría fatal para los organismos.

Después: controlar y vigilar las áreas afectadas hasta que se hagan presentes los empleados responsables o los integrantes de las brigadas. Después se inspecciona el área afectada y las zonas aledañas, con el fin de asegurar el control del riesgo. Se restablece hasta donde sean posibles las condiciones cotidianas del área afectada.

Subprograma de recuperación. Es la conclusión de las actividades que implica en caso de que el inmueble o edificación haya tenido modificación en su estructura, diseño o distribución, en el caso de que se requiera, se elaborara un nuevo Programa Interno de Protección Civil (Protección Civil, 2009).

Método

El presente proyecto se llevó a cabo mediante el seguimiento de una serie de pasos, establecidos en un método, en base a los puntos señalados en las metodologías del Programa Interno de Protección Civil (2011), derivado de la Ley 161 de Protección Civil del estado de Sonora; y los Términos de referencia TRES-002-UEPC-2009: que se utilizaron para establecer los lineamientos y las especificaciones para la conformación de la Unidad Interna de Protección Civil, además de la elaboración del Programa Interno de Protección Civil (UIPC), el cual consta de ocho pasos con algunas actividades intermedias en los mismos:

1. Conocer el área bajo estudio, para determinar los tipos de desastres que pudieran afectar, el tamaño de las instalaciones, si cuentan con equipos especiales de protección y el número de empleados; 2. Determinar el grado de riesgo del inmueble, se determinó al aplicar formatos de términos de referencia 3. Elaborar un subprograma de prevención, se vieron los puntos que conforman UIPC; 3.1 Desarrollar lista de los colaboradores, es un formato en blanco, el cual lleva el nombre del personal, el puesto, el cargo, entre otros datos 3.2

Identificación de peligros internos y externos, por medio del llenado de un formato de los términos de referencia TRES-002-UEPC-2009, donde se solicita identificar los peligros, del inmueble, daños por riesgos estructurales, se llenaron cuatro tablas donde se especifica lo siguiente: por apreciación visual, descripción de las escaleras en servicio, descripción de las escaleras de emergencia (rampas) y riesgos por deficiencia en las instalaciones de servicio del inmueble; 3.3 Determinación de áreas de menor y mayor riesgo; se indican en una distribución de planta y en un recorrido, además del apoyo en la NOM-003-SEGOB-2002, se colocaron puntos verdes a todas las áreas que se encuentran fuera de peligro y de color rojo las que puedan presentar un riesgo 3.4 Realización de los directorios e inventario de materiales; se realizó un formato para poder tener los nombres y número de las personas y, así como las direcciones de las instituciones de apoyo externo como lo son: bomberos, cruz roja, policía estatal investigadora, seguro médico, seguridad pública municipal, Protección Civil y policía federal preventiva; 3.5 Se estableció señalización, se efectuó la revisión de las señalizaciones donde se indica; dónde se encuentra cada uno de los señalamientos de extintores, ruta de evacuación y puntos de reunión 3.6 Se desarrolló un programa de mantenimiento, para dar servicio a los equipos con los que cuenta el inmueble y debido al uso y manejo de sustancias químicas peligrosas se requiere de mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos que maneja el organismo 4. Se elaboró un subprograma de auxilio integrándose de tres momentos: El antes, el Durante y el Después para cada contingencia, siendo éstas: Incendio, huracán, sismo, inundación y fuga de cloro gas, y además de recomendaciones y un cartel por cada contingencia con sus procedimientos a seguir a detalle.

Resultados

Los desastres que a juicio de los responsables podrían causar más daño, fueron: Incendio, fuga de cloro gas, sismo, ciclón e inundación, a su vez obtuvo conocimiento de las dimensiones del inmueble el cual cuenta con 22,920 metros cuadrados y una altura de 12 metros, además de que tienen equipo de protección personal especial para combatir una fuga de cloro gas, cuentan con un depurador

para eliminar fugas, actualmente colaboran 10 personas en las plantas y se encuentran ubicadas en una área poblada ya que alrededor existen escuelas, casas, hospitales y guarderías. Al aplicar formatos establecidos por los términos de referencia se determinó el grado de riesgo del inmueble Ver Apéndice A.

En relación al subprograma de prevención, utilizando el formato dado por los mismos términos de referencia TRES-002-UEPC-2009, se presentan los puntos que conforman el subprograma de prevención de la Unidad Interna de Protección Civil (UIPC) los cuáles son: Obtener la lista de verificación que permitió contar con los colaboradores que podrán prever y atender cualquier contingencia derivada de una emergencia o desastre, el formato en blanco, el cual lleva el nombre del personal, el puesto, el cargo, entre otros datos que corresponden al grupo de la Unidad Interna de Protección Civil, ver Apéndice B. El otro punto es obtener la lista de colaboradores la cual llevará el nombre del personal, el puesto, el cargo, entre otros datos que corresponden al grupo de la Unidad Interna de Protección Civil, ver Apéndice B. A su vez en la identificación de peligros internos y externos se determinó el nivel de peligro interno por medio del llenado de un formato de los términos de referencia TRES-002-UEPC-2009, donde se solicita identificar los peligros, primeramente se proporciona información del inmueble, para continuar con la identificación de daños por riesgos estructurales, se llenaron cuatro tablas donde se especifica lo siguiente: por apreciación visual, descripción de las escaleras en servicio, descripción de las escaleras de emergencia (rampas) y riesgos por deficiencia en las instalaciones de servicio del inmueble.

Se identificaron condiciones inseguras que indican los riesgos por daños no estructurales, donde se contestó una tabla, que califica de acuerdo a las medidas preventivas y correctivas que tienen los elementos que se encuentran dentro del inmueble. También se respondió otra tabla que indica los riesgos por acabado del inmueble, además del llenado de seis tablas sobre riesgos en los equipos y servicios de emergencia, mediante observaciones y recorridos dentro de las plantas, ver Apéndice C Se aplicaron los formatos de perturbaciones externas, que indica el procedimiento a seguir de los términos de referencia TRES-002-UEPC-2009 de Protección Civil del estado de Sonora, dando como resultado la

contestación de una tabla donde se identificaron los fenómenos perturbadores, mediante un recorrido en la parte externa de las plantas, ver Apéndice D. En el punto siguiente que consistió en la determinación de las áreas de mayor y menor riesgo, donde se indican en una distribución de planta que se llevó a cabo previamente en un recorrido, además del apoyo en la NOM-003-SEGOB-2002, se colocaron puntos verdes a todas esas áreas que se encuentran fuera de peligro y de color rojo todas aquellas áreas del inmueble que puedan presentar un riesgo para el trabajador en la empresa, ver Apéndice E. En cuanto a la realización de los directorios e inventario de materiales, se realizó un formato para poder contener los nombres y número de las personas que trabajan en el inmueble, así como las direcciones de las instituciones de apoyo externo como lo son: bomberos, cruz roja, policía estatal investigadora, seguro médico, seguridad pública municipal, Protección Civil y policía federal preventiva. Obteniéndose dos directorios, así como el formato de inventario de materiales, ver Apéndice F. En cuanto a la señalización se efectuó la revisión de las señalizaciones mediante la consulta de la NOM-003-SEGOB-2002 y recorridos en las plantas potabilizadoras de agua uno y dos de OOMAPAS de Cajeme. Con base a la localización que existe se formó una distribución de planta que indica donde se encuentra cada uno de los señalamientos de extintores, otra más que indica los señalamientos de ruta de evacuación y puntos de reunión, ver Apéndice G y H. A continuación se realizó un formato para el programa de mantenimiento adaptado a los términos de referencia TRES-002-UEPC-2009, para dar servicio a los equipos con los que cuenta el inmueble y debido al uso y manejo de sustancias químicas peligrosas se requiere de mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos que maneja el organismo, se obtuvo como resultado un formato el cual contiene en sus diferentes apartados el nombre, el tipo de equipo, tipo de mantenimiento, periodicidad, entre otros datos, ver Apéndice I. Por último se elaboró el subprograma de auxilio con cinco planes de contingencia, los cuales fueron: incendio, huracán, sismo, inundación y fuga de cloro gas, se indicó el procedimiento a seguir antes, durante y después de cada una de las eventualidades antes mencionadas, se mostraron las recomendaciones que debe tener y se diseñó finalmente un cartel por cada plan

de contingencia, para instruir al operador de cómo actuar y realizar correctamente el plan. Estas propuestas pretenden eliminar accidentes que se podrían generar dentro de las instalaciones de las plantas potabilizadoras de agua uno y dos de OOMAPAS de Cajeme en caso de que se presente un desastre, ver Apéndices J, K, L, M y N.

Conclusiones y Recomendaciones

El mundo del trabajo ha progresado en muchos frentes, pero las muertes en el trabajo, los accidentes y las enfermedades aún son muy preocupantes. El trabajo decente debe ser también un trabajo seguro Juan Somavia Director General de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Se cumplió con el objetivo planteado, ya que las plantas potabilizadoras de agua uno y dos cuentan con un Programa Interno de Protección Civil, el cual brindará protección a los trabajadores en caso de presentarse un siniestro, ya que contempla las condiciones inseguras que pudieran presentarse y el procedimiento a seguir en cada uno de los planes de contingencias.

Tal como lo expresa la Asociación Sindical del Ministerio de Defensa (s.f.) la capacitación traerá consigo el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la seguridad por lo cual se recomienda en esta investigación capacitar en materia de prevención y hacer uso de los formatos propuestos, además es importante resaltar que el inmueble presenta alto riesgo por lo tanto se debe realizar dos simulacros al año como lo marca la NOM-002-STPS-2010. Asistir a capacitaciones relacionadas con seguridad, ya que estas ayudan a que el personal esté más organizado para evacuar. En caso de construir nuevas áreas dentro de las plantas potabilizadoras, se deberán realizar modificaciones al Programa Interno de Protección Civil.

REFERENCIAS

Asociación Sindical del Ministerio de Defensa. (s.f.). *Capacitación*. Recuperado el 30 de Octubre de 2012, de http://www.asodefensa.org/portal/?page_id=4

COLOROSUR. (2004). *Manual de cloro*. Recuperado el 13 de Octubre de 2012, de http://api.ning.com/files/581ub6ccQ46PPfUY2c*0yrMyGWeOZSC3CNOdfu1

50I*D**8t95kjj92WoeldgfZ05hillenGKVPasgxfDpWOteP7Utov*Yxa/Manuald ecloro.pdf

Coordinación General de Salud y Seguridad. (s.f.). *Términos de referencia TRES_002_2009*. Recuperado el 18 de Octubre de 2012, de <http://www.seconora.gob.mx/saludyseguridad/uploads/documentos/PPC/T ERMINOS%20REF%20TRES-002.pdf>

Educativo, O. N. (2012). *Inundaciones*. Recuperado el 9 de Octubre de 2012, de http://www.oni.escuelas.edu.ar/2006/LA_PAMPA/1130/Inundaciones.htm#¿Qué es una inundación?ridd

Google Earth. (2012). Ubicación de las plantas potabilizadoras de agua uno y dos de OOMAPAS de Cajeme.

GUIAR. (2012). *Análisis de Riesgo*. Recuperado el 20 de Octubre del 2012, de http://www.unizar.es/guiar/1/Accident/An_riesgo/An_riesgo.htm

Hernández, A. (2004). Seguridad e higiene industrial. Limusa editores

Hogarescrea. (2012). *Prevención integral*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2012, de <http://www.hogarescrea.org/prevencion.htm>

INEGI. (2012). *Definiciones básicas*. Recuperado el 4 de Octubre de 2012, de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/coesme/referencias/defpro.asp?s=est&c=1432>

INEI. (2001). *Guía práctica para el desarrollo de planes de contingencia de sistemas de información*. Recuperado el 13 de Octubre de 2012, de http://www.ongei.gob.pe/seguridad/seguridad2_archivos/Lib5131/Libro.pdf

Janania, C. (2007). Manual de Seguridad e Higiene Industrial. México: Limusa, S.A. de C.V.

LEY GENERAL DE PROTECCIÓN CIVIL. (2008). *Protección Civil*. Recuperado el 11 de Octubre de 2012, de <http://www.proteccioncivil.bellasartes.gob.mx/index.php/hi>

OIT. (2012). La OIT en acción. Recuperado el 8 de Octubre de 2012, de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---exrel/documents/publication/wcms_180907.pdf

Protección Civil. (2007). Sismos. Recuperado el 8 de Octubre de 2012, de http://www.proteccioncivil.gob.mx/work/models/ProteccionCivil/Resource/377/1/images/folleto_s.pdf

Protección Civil. (2008). *Ciencias de la tierra para la sociedad*. Recuperado el 29 de agosto del 2012, de

http://www.proteccioncivil.chiapas.gob.mx/nSite/Documentos/ciencia/ciencia_ytierra/inundaciones.pdf

Protección Civil. (2009). *Términos de referencia: TRES_002_UEPC_2009*. Recuperado el 20 de Octubre de 2012, de <http://www.segsonora.gob.mx/saludyseguridad/uploads/documentos/PPC/TERMINOS%20REF%20TRES-002.pdf>

Protección Civil. (2010). *Hidrantes*. Recuperado el 8 de Octubre del 2012, de <http://www.proteccioncivil.tv/articulos/hidrantes.html>

Protección Civil. (2012). *Definición de Protección Civil*. Recuperado el 3 de Octubre de 2012, de <http://proteccioncivil.tamaulipas.gob.mx/>

Protección Civil. (s.f.). *Incendios*. Recuperado el 15 de Octubre del 2012, de http://www.aragon.unam.mx/directorio/proteccion_civil/pdf/emergencia/Incendio.pdf

Recuperado el 24 de Agosto de 2012, de <http://www.google.es/intl/es/earth/index.html>

SEGOB. (2010). *Guía de prevención*. Recuperado el 13 de Octubre de 2012, de <http://dcb.fi-c.unam.mx/Emergencias/Guia.pdf>

STPS. (2012). *Guía de evaluación de cumplimiento de la normatividad en seguridad y salud en el trabajo*. Recuperado el 8 de octubre del 2012, de <http://autogestion.stps.gob.mx:8162/pdf/Gu%C3%ADa%20ECNSST.pdf>

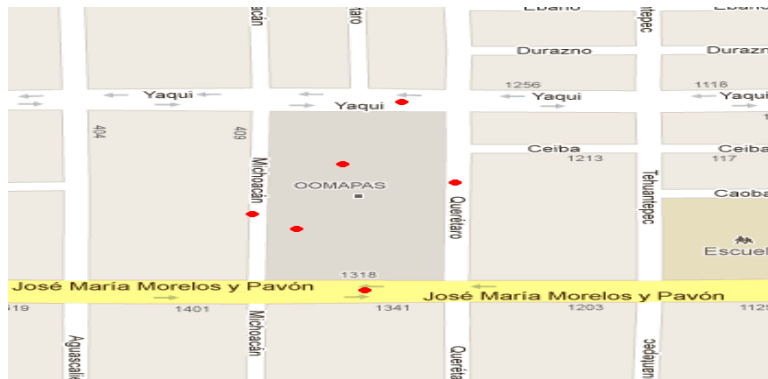
Apéndice A. Tabla de clasificación del grado de riesgo (solo una parte)

PARÁMETROS	SUPUESTOS	PUNTOS	CALIFICACIÓN	SIGLAS DE RIESGO
CANTIDAD DE REPORTE	NO	0		<u>0 a 5</u> PUNTOS <u>BAJO</u>
	<	3		<u>6 a 8</u> PUNTOS <u>MEDIO</u>
	>	4	4	<u>MAS DE</u> <u>9</u> PUNTOS <u>ALTO</u>
PROCESO	NO	0	0	Determinación del grado de riesgo en las plantas potabilizadores de agua uno y dos en Ciudad Obregón, Sonora.
	SI	4		
MANTENIMIENTO	SI	0		El grado de riesgo es:
	DEF	1	0	
	NO	2		
CAPACITACIÓN	SI	0		

Apéndice B. Formato del directorio de la Unidad Interna de Protección Civil

No.	Nombre	Puesto	Cargo de la UIPC	Número de teléfono	Tipo de sangre	Alergias	Firma

Apéndice C. Identificación de peligros externos



- Peligros externos identificados

DESCRIPCIÓN

- Norte geográfico del inmueble y sus colindancias
- Calles y avenidas principales en un radio mínimo de 500 metros
- Peligros externos identificados (listado 1)
- Servicios de emergencia externo
- Zonas de conteo o punto de reunión

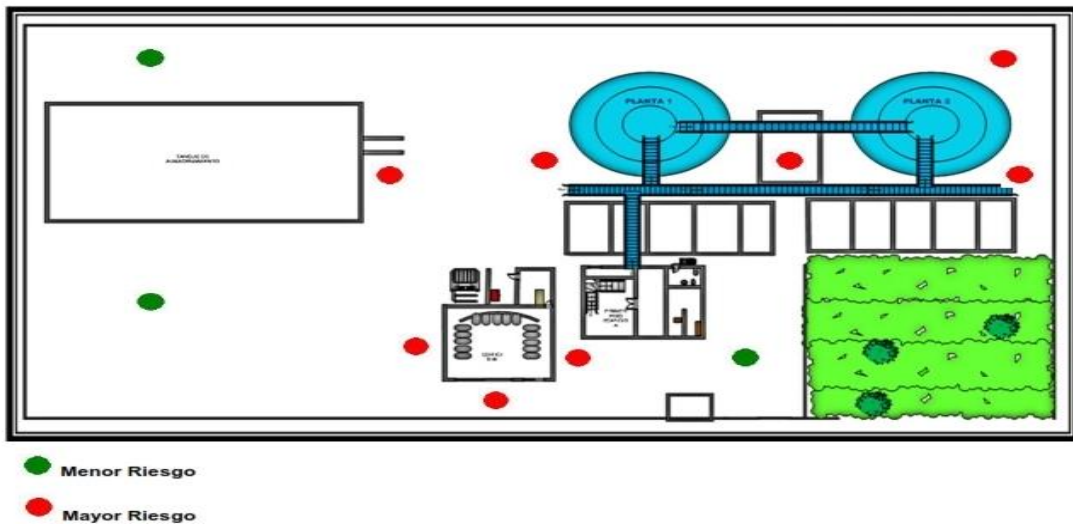
SI	NO
X	
X	
X	
X	
X	

Apéndice D. Identificación de perturbaciones externas (Solo una parte de cada tabla)

1. FENÓMENOS PERTURBADORES DE ORIGEN SOCIO-ORGANIZATIVOS	SI	NO
1. Accidentes aéreos, terrestres y fluviales		X
Accidentes de vehículos que transportan materiales químicos peligrosos (explosiones, gas, cloro, gasolina, solventes, otros)	X	
2. FENÓMENOS PERTURBADORES DE ORIGEN GEOLÓGICO	SI	NO
5. Agrietamiento		X
6. Hundimiento de terreno		X
7. Deslave		X
3. FENÓMENOS PERTURBADORES DE ORIGEN QUÍMICO-TECNOLÓGICO	SI	NO
15. Incendios		X
15.1 Forestal		X
Rural		X
¿Qué se quemaría?		X
4. FENÓMENOS PERTURBADORES DE ORIGEN	SI	NO

HIDROMETEOROLÓGICO		
20. Inundación		X
20.1 Por Río o arroyo		X
20.2 Por lago, laguna, presa		X
5. FENÓMENOS PERTURBADORES DE ORIGEN SANITARIO ECOLÓGICO		SI
34. Epidemia		X
¿A qué tipo de epidemia es vulnerable?		
35. Plaga		X

Apéndice E. Determinación de las áreas de menor y mayor riesgo



Apéndice F. Formatos de los directorios de inventario de materiales

Formato del directorio de brigadistas

No.	Nombre	Puesto	Cargo	Número de teléfono	Tipo de sangre	Alergias	Firma

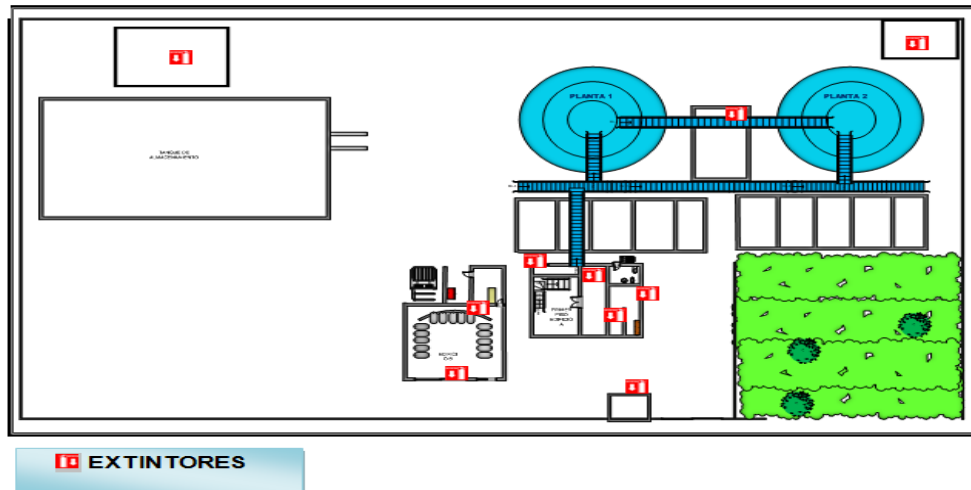
Formato del directorio de instituciones de apoyo

Dependencia	Responsable	Domicilio	Municipio	Código Postal	Teléfono	Fax	Emergencia	Tiempo de respuesta

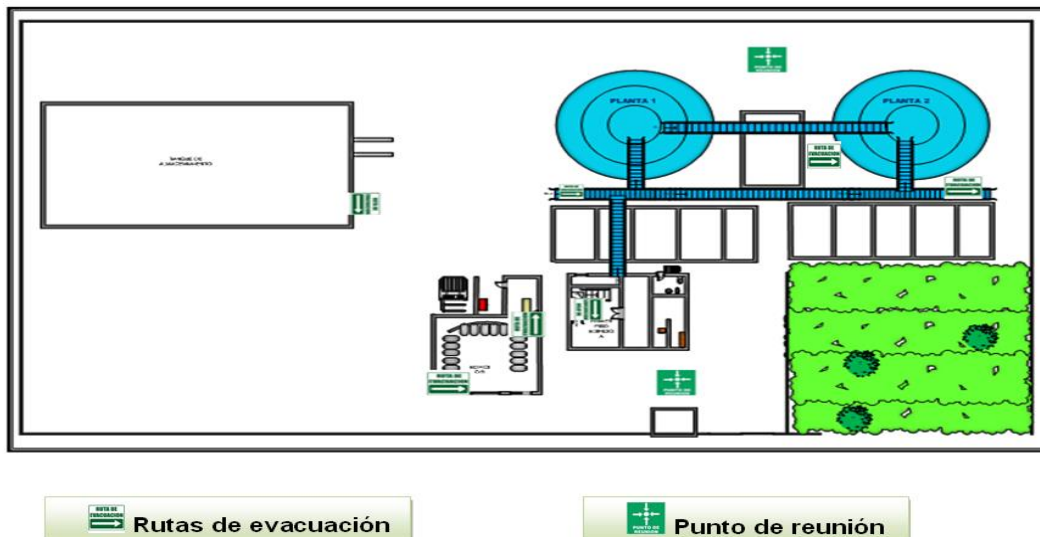
Inventario de materiales

Equipo	Cantidad	Sustancia	Nombre	Puesto	Observaciones	Firma

Apéndice G. Establecimiento de extintores



Apéndice H. Señalamiento de rutas de evacuación y puntos de reunión



Apéndice I. Formato del programa de mantenimiento

N o de pl an ta	Nombr e	Nombre de la instalació n o equipo	Mantenimie nto preventivo	Manteni miento correcti vo	Periodicid ad	Fecha	Observa ciones


Subprograma de Auxilio con cinco planes de contingencia.

PLAN DE CONTINGENCIAS	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	
Fuga de cloro gas	El personal deberá desalojar las instalaciones en el menor tiempo posible y con orden al presentarse una fuga de cloro gas.	Antes	1. Contar con Equipo de Protección Personal para el manejo de sustancias químicas peligrosas.
		Durante	2. Se encenderá la alarma del área, para dar alerta a los brigadistas, para que estén preparados y poder detener la contingencia.
		Después	3. Se realizará un conteo del personal que se encuentre fuera del inmueble.
Huracán	Desalojar las instalaciones en el menor tiempo posible y con orden, manteniendo la calma, dirigiéndose a una determinada área segura, para evitar accidentes o fatalidades.	Antes	1. Contar con un botiquín de primeros auxilios.
		Durante	2. Se efectuarán las medidas preventivas, para proteger los reactores, filtros y tanques de la planta.
		Después	3. Reportar a los heridos inmediatamente a los servicios de emergencia.
Incendio	Poder actuar al presentarse un conato o incendio y poder combatirlo de la manera correspondiente a como se menciona en el procedimiento.	Antes	1. Verificar que no haya equipos que puedan causar un incendio.
		Durante	2. Buscar la alarma más cercana y activarla para dar aviso a los demás.
		Después	3. Se proseguirá con el conteo del personal además de contar los equipos que hayan resultado dañados en el incendio.
Inundación	Tener bajo control la situación, previniendo que las instalaciones puedan ser afectadas por una inundación que llegara ocurrir por el desbordamiento de un canal o el acumulamiento de aguas por un huracán.	Antes	1. Contar con desagües que puedan retirar el agua acumulada del inmueble.
		Durante	2. Los brigadistas se encargarán de controlar del flujo del agua.
		Después	3. Se buscará limpiar todas las áreas para que permanezcan secas y seguras.
Sismo	Seguir el procedimiento del plan para la actuación en el momento de presentarse un sismo.	Antes	1. Realizar simulacros de sismo periódicamente.
		Durante	2. Se tendrá que mantener la calma y se tratara de desalojar el inmueble alejándose de los muebles o cosas que pudieran caer encima.
		Después	3. De faltar personas se realizara una búsqueda dentro del inmueble.

Nota: El Apéndice J. Plan de contingencia en caso de fuga de cloro gas, se describe a detalle abajo, para los demás planes de contingencia, Apéndices K, L, M y N se realizó lo mismo

Apéndice J. Plan de contingencia en caso de fuga de cloro gas

OOMAPAS de Cajeme Ciudad Obregón, Sonora a 2 de Noviembre de 2012

	PLAN DE CONTINGENCIA En caso de fuga de cloro gas
---	--

Objetivo

El personal deberá desalojar las instalaciones en el menor tiempo posible y con orden al presentarse una fuga de cloro gas.

Fundamentos del plan

Tener al personal capacitado para combatir una fuga de gas cloro asignando actividades y responsabilidades definidas, los operarios deben de estar en continua preparación y de ser posible formar parte de la brigada.

a la mano los Equipos de Protección Personal (EPP) que servirán de apoyo para poder combatir la fuga y para evitar que puedan sufrir accidentes los operadores.

Procedimiento

ANTES
<ol style="list-style-type: none">1. Revisar los cilindros de una tonelada (siete kilogramos de presión), la tubería y cualquier otro equipo de cloro para ver si hay escapes, diariamente.2. Contar con herramientas para poder reparar los cilindros de cloro gas.3. Contar con Equipo de Protección Personal (EPP) para el manejo de sustancias.4. Contar con una brigada especializada en gas cloro.
DURANTE
<ol style="list-style-type: none">1. Si al estar brindándole mantenimiento al tanque de cloro gas y se sufre una ligera fuga se tratará de tapar la válvula para evitar que se disipe la fuga.2. De seguir con la fuga de gas se encenderá la alarma del área, para dar alerta a los brigadistas, para que estén preparados y poder detener la contingencia.3. Si el tanque de cloro gas sufre una abertura en la superficie, el brigadista proseguirá a colocarse el traje encapsulado del EPP que le permitirá moverse en el área sin sufrir intoxicación alguna y que pueda dirigirse a cerrar la abertura con las herramientas que se encuentran en el área.

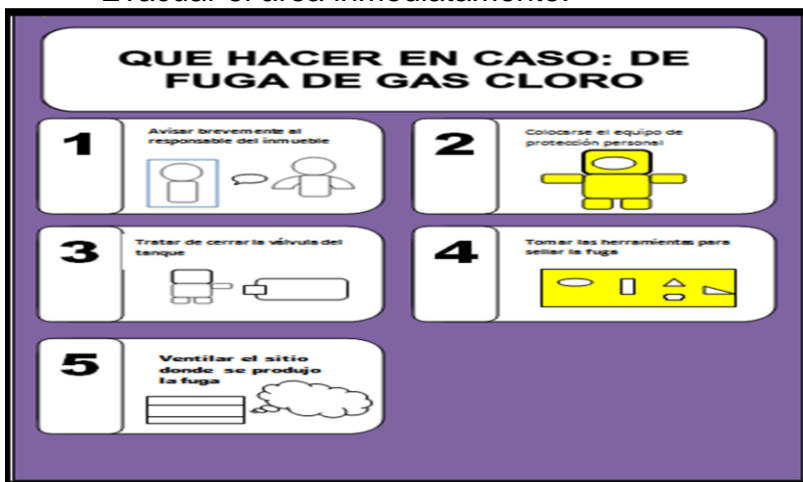
4. En caso de no poder controlar la fuga de cloro gas se encenderá automáticamente el depurador para que absorba todo el gas que esté en el área, el contenedor se llevara a un tanque el cual lo descontaminará, además se abrirán las rendijas del almacén para que se ventile.
5. Los brigadistas se encargaran de desalojar el lugar para que nadie sufra de intoxicación, además se informara a las entidades aledañas de la empresa para que evacuen ordenadamente y se alejen a una distancia mínima de 2km.
6. De no poder controlar en su totalidad la fuga de cloro gas, se dará llamado a personal especializado que pueda controlar y eliminar la eventualidad.

DESPUES

1. Se realizará un conteo del personal que se encuentre fuera del inmueble, para poder saber si todos los operadores se encuentran a salvo, si falta algún operador, el brigadista se encargará de su búsqueda y lo dirigirá hacia la salida.
2. De presentarse un trabajador intoxicado con el cloro gas, se tomará con ayuda de dos persona y se dirigirán hacia la ambulancia donde se le brindara atención médica y se le aplicará oxígeno seco para evitar que el cloro aspirado reaccione.
3. Se procederá a desinfectar el área donde ocurrió la fuga, y de estar segura el área se regresaran a sus actividades los operadores.

Recomendaciones durante la evacuación

- Mantener la calma.
- Seguir la regla: no correr, no gritar, no empujar.
- Evitar inhalar el cloro gas para evitar intoxicaciones.
- Evacuar el área inmediatamente.



CAPÍTULO 11.

SISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL PARA PYMES

Luis David Peraza Balderrama
Mtra. Irma Guadalupe Esparza García
Mtra. Raquel Ivonne Velasco Cepeda
ld.peraza@hotmail.com
Instituto Tecnológico de Sonora

Resumen

A través de la intervención de alumnos de la licenciatura en administración, en el curso de práctica profesional II plan 2009, durante el año 2012, se detectó en micro, pequeñas y medianas empresas, el uso de conocimientos empíricos y la falta del conocimiento científico como la formalización en los aspectos de dotación de personal. En base a lo anterior se plantea como objetivo de la investigación: diseñar un sistema de dotación de personal para las PYMES que permita a las organizaciones contar con una herramienta administrativa que logre eficientar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de una manera estandarizada y formalizada para contribuir al cumplimiento de sus objetivos. Los sujetos que participaron en esta investigación se integran por 13 empresarios, gerentes, administradores o encargados de las micro, pequeñas y medianas empresas de diversos giros, ubicadas en Cd. Obregón Sonora, México. En base a investigación bibliográfica se realizó el “Sistema de Dotación de Personal para PYMES”, el cual incluye en su contenido introducción, objetivo, ámbito de aplicación, el cómo utilizarlo, las políticas de recursos humanos, la descripción narrativa de los procedimientos y diagramas de flujo de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. Con lo anterior se concluye que la dotación de personal es, una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

Palabras clave: reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

Antecedentes

De acuerdo a los censos económicos realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el 2004; las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES), tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo.

Así mismo, el INEGI menciona que las empresas MPYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales está conformado por las MPYMES.

La página web observatoriopyme.com (2013), hace referencia a lo siguiente: de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en los últimos tiempos las pequeñas y medianas empresas (PYMES) han tomado mayor relevancia en nuestro país, constituyen un 97% de las empresas en México y son generadoras de un 79% del empleo de la población, generando a su vez ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB).

La administración de personal en negocios pequeños no representa tan solo una versión reducida de la administración de recursos humanos en las organizaciones grandes. Por lo común, hay un encargado de recursos humanos por cada 100 empleados. Las pequeñas empresas (aquellas que cuenta con menos de 100 empleados), en general, no tienen la masa crítica necesaria para un gerente de recursos humanos de tiempo completo. Por lo tanto, su administración al respecto suele ser “temporal e informal”. Por ejemplo, según los datos de una encuesta, las pequeñas empresas tienden a recurrir a prácticas de reclutamiento “poco imaginativas”, como el uso de anuncios en diarios, personas que llegan a la empresa por otros motivos y la comunicación entre personas, y a utilizar poca o ninguna capacitación formal. Sin embargo la situación no debe ser así. (Dessler y Varela 2011).

Por lo anterior, hablando de recursos humanos se ve la necesidad de tener procesos que ayuden a la organización a cumplir sus objetivos y llevar a la empresa a ser competitiva en el mercado actual globalizado, y las PYMES no son la excepción, ya que por la necesidad que las pequeñas y medianas empresas tienen de contar con personal que atienda diversas áreas, es poco común contar con trabajadores especializados para cada departamento de la empresa. Entonces

se detecta la necesidad de contar con herramientas, manuales o sistemas establecidos para el uso continuo de las organizaciones.

Planteamiento del Problema

En el caso particular de la presente investigación, se detectó a través de la intervención de alumnos de la licenciatura en administración en el año 2012 durante dos periodos, de enero a mayo y de agosto a diciembre, en la materia de prácticas profesionales II, con la aplicación de cuestionarios en especial en las pequeñas y medianas (PyMEs), que no utilizan procedimientos formales estandarizados que les permitan llegar al logro de sus objetivos con mayor eficiencia y eficacia; al contrario, realizan sus actividades diarias de una forma en la que sólo el encargado de cierta actividad tiene el conocimiento de la misma y cuenta con la facultad de realizarla de formas distintas si así lo desea.

Cada PyME tiene una necesidad diferente en cuanto a personal se refiere, dependerá de su giro y sus actividades, pero todas necesitan del recurso humano para realizar sus funciones diarias. Por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta que dará razón a la presente investigación: ¿Qué herramienta de gestión administrativa permitirá a una PyME tener su proceso de dotación de personal formalizado y estandarizado?

Justificación

Rodríguez (2007), hace mención que el recurso más importante de las organizaciones es el recurso humano, por ellos es sumamente relevante el proceso de dotación de recursos humanos apropiados, es decir, de empleados que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Esta contribución, desde luego, será el resultado de la productividad en los puestos que se les asignen.

Por consiguiente, menciona que la organización necesita elegir al personal idóneo para desempeñar las tareas que la conducirán a cumplir sus objetivos. Al realizar este proceso es importante considerar factores como los antecedentes, la

edad, la experiencia relacionada con el puesto, el nivel de educación formal, las aptitudes mentales, los criterios, etcétera.

Una adecuada selección se verá reflejada en los resultados financieros, en la calidad de los productos o servicios, la productividad, un buen ambiente laboral y el desempeño en general de la organización, ya que cuando se realiza de manera concienzuda con base en las especificaciones del puesto, las personas aprenden de buena gana sus labores, son productivas y por lo general se ajustan a su trabajo con un mínimo de dificultad. En consecuencia, la persona, la organización y la sociedad como un todo, se benefician de un proceso de selección cuidadoso. (Sherman y Bohlander, 1994).

No se debe de hablar solo de los beneficios que a un empresario traen las buenas prácticas de un proceso de dotación de personal, también debemos tomar en cuenta al trabajador ya que el hecho que un empleado se encuentre en un puesto que sobrepase sus capacidades o bien que éste sea muy poco para sus habilidades y destrezas, trae como consecuencia frustración e insatisfacción, es decir, un trabajo poco motivante, que al final de cuentas como consecuencia se vea reflejada la poca productividad por parte del prestador del servicio. Lo que se traduce en empleados insatisfechos y en pérdidas para la empresa.

Objetivo

Diseñar un sistema de dotación de personal para las PYMES que permita a las organizaciones contar con una herramienta administrativa que logre efficientar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de una manera estandarizada y formalizada para contribuir al cumplimiento de sus objetivos.

Marco Teórico

Administración de personal

Según Byars y Rue (1996), la administración de personal: es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización, es decir, la que determina las necesidades de reclutar, seleccionar,

desarrollar, asesorar y recompensar al personal, y la que actúa como enlace entre los empleados y los sindicatos y maneja otros asuntos de bienestar.

Rodríguez (2007), la define como: la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades del personal.

Por lo tanto, la administración de personal o recursos humanos es una serie de etapas y/o fases que se llevan a cabo dentro de las empresas y consisten en dotar, retribuir, capacitar y evaluar al recurso más importante para la organización, a fin de colaborar con los objetivos de la organización.

Dotación de personal a la organización

Rodríguez (2007), afirma que el recurso más importante de las organizaciones es el recurso humano, por ello es importante el proceso de dotación de recursos humanos, es decir, de empleados que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Münch (2005) menciona que sin lugar a dudas una de las funciones más importantes de la administración de capital humano es la integración, ya que es el primer paso para garantizar la eficiencia del personal; y la define como el proceso a través del cual se convoca, elige e introduce a las personas más adecuadas de acuerdo con los requerimientos de la organización.

De acuerdo a las definiciones anteriores, la dotación o integración de personal es una de las funciones más importantes de la administración de recursos humanos, ya que permite allegarse del personal necesario para llevar a cabo las funciones diarias de la organización y lograr así cumplir sus objetivos.

Reclutamiento de personal

Chiavenato (2000) lo define como: un conjunto de procedimientos tendentes a atraer a los candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la organización.

Según Sánchez (2004), el reclutamiento es: un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa del mayor número de solicitudes para que

disponga de gran número de candidatos entre los que pueda escoger a los idóneos.

Por lo tanto el reclutamiento es aquel proceso que inicia desde el momento en que se hace presente la necesidad de cubrir cierto puesto vacante de la organización y termina en el momento en que se reciben las solicitudes o currículums por parte de los aspirantes.

Selección de personal

De acuerdo a Sánchez (2004), la selección es un proceso para determinar cuáles de todos los solicitantes son los mejores y tienen más posibilidades de adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto.

Para Werther y Keith (2000), la selección consiste en una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debe contratar.

La selección entonces, es aquella serie de pasos que se llevan a cabo para filtrar de la manera más eficiente posible aquellos candidatos al puesto vacante de la organización, para finalmente elegir al más capaz.

Contratación de personal

El artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo (LFT) define la relación de trabajo como: la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

Por otro lado, el contrato individual de trabajo se define como: el contrato mediante el cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Dentro de la relación de trabajo intervienen dos sujetos, el Trabajador y el Patrón:

El artículo 8 de la Ley Federal del Trabajo (LFT) define al trabajador como: la persona física que presta a otra persona física o moral un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario.

El artículo 10 de la Ley Federal del Trabajo (LFT) define al patrón como: la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

Por lo tanto, la contratación es la etapa legal de la dotación de personal, que permite a la empresa y al nuevo trabajador plasmar la relación de trabajo ante las leyes mexicanas para ampararse en caso de existir alguna controversia posible futura.

Inducción de personal

Sánchez (2004) define la inducción como: el proceso con el que se incorpora al nuevo trabajador a su puesto.

Para Sikula (1979), es el proceso mediante el cual se orienta a un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo.

Entonces la inducción permite al nuevo empleado empezar a sentirse parte de la organización en base al conocimiento de los aspectos generales de la misma y de la labor diaria que deberá desempeñar para ayudar al cumplimiento de sus objetivos.

Características de las PYMES

En su página oficial www.economia.gob.mx, la Secretaría de Economía menciona los siguientes criterios:

Pequeñas empresas

Las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, que tiene entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos.

Son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

Representan más del 3 por ciento del total de las empresas y casi el 15 por ciento del empleo en el país, asimismo producen más del 14 por ciento del Producto Interno Bruto.

Medianas empresas

Las medianas empresas son los negocios dedicados al comercio que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores, y generan anualmente ventas que van desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos.

Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales.

Entre sus características también posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa.

Representan casi el 1 por ciento de las empresas del país y casi el 17 por ciento del empleo; además generan más del 22 por ciento del Producto Interno Bruto.

Por lo tanto de acuerdo a lo anterior, las pequeñas y medianas empresas representan en gran parte a la economía y la generación de empleos del país y abarcan cualquier tipo de giro, son empresas que sin importar su tamaño están tomando cada vez mayor relevancia.

Método

Sujetos: los sujetos que participaron en esta investigación se integran por empresarios, gerentes, administradores o encargados de las micro, pequeñas y medianas empresas de diversos giros, ubicadas en Cd. Obregón Sonora, México. En total son 13 encargados los entrevistados.

Los giros de las empresas son: de servicios automotrices, restaurantes, de venta de papelería y útiles, de servicios odontológicos, de fabricación y venta de pan, de venta de arreglos florales, venta de uniformes, importación y venta de artículos del hogar y de publicidad y promoción.

Materiales: el material utilizado para recabar la información consiste en un cuestionario diagnóstico el cual se aplicó con la finalidad de obtener información acerca de cómo se efectúa la gestión de recursos humanos en sus procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción en la organización para detectar áreas de oportunidad y proponer acciones de mejora para la empresa.

El cuestionario se compone de un total de 18 preguntas, de las cuales 5 son de opción múltiple, 2 son totalmente abiertas y las 11 restantes son de respuesta

cerrada, pero en cada una de las preguntas se pide una justificación y explicación (Ver anexo 1).

El primer apartado del cuestionario, es acerca de los datos generales de la empresa, el cual incluye el nombre, la dirección, el giro, el número de empleados, teléfono, etc. con la finalidad de conocer más a la organización y sea de ayuda para la realización del trabajo.

El segundo apartado es acerca del reclutamiento, se compone de 7 preguntas en total y su finalidad es conocer cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento de personal en la empresa, en caso de que se realice, así como también saber si la organización cuenta con los requerimientos necesarios anteriores a iniciar un proceso de reclutamiento.

El tercer apartado es sobre la selección, se compone de 4 preguntas, su objetivo es saber si en la empresa realizan el proceso de selección de personal de manera correcta aplicando los instrumentos necesarios para que este proceso se lleve a cabo de manera satisfactoria.

El cuarto apartado es la contratación, su contenido es de 2 preguntas en total y su finalidad es conocer si en la empresa realizan un proceso de contratación formal para los trabajadores que ingresan a la organización y el tipo de contratación que utilizan.

Por último, el quinto apartado es la inducción, contiene 5 preguntas, aquí se verifica si existe en la empresa un proceso formal de inducción de personal y si se cuenta con herramientas para dar sustento a este proceso.

Procedimiento: para la realización de la presente investigación se tomó como base al autor Rodríguez Valencia (2002), de acuerdo a los siguientes pasos:

Etapas de planeación

1. En la materia de práctica profesional II, se pidió la conformación de equipos de trabajo.
2. Cada uno de los equipos conformados por alumnos, se dispuso a buscar empresas que permitieran la aplicación del cuestionario diagnóstico para detectar posibles áreas de oportunidad, entre el que se encuentra el cuestionario de recursos humanos.

Recopilación de datos

3. Se aplicó el cuestionario diagnóstico de recursos humanos a las empresas elegidas.

Análisis de los datos

4. Después de aplicado el cuestionario, se realizó un informe escrito de las empresas en estudio sobre el proceso de dotación que llevan a cabo en la organización.

Elaboración del proyecto

5. Se realizó una investigación bibliográfica para conocer los proceso y contenidos de un manual de dotación de personal para la empresa en base a sus necesidades, el cual incluye políticas del proceso de dotación de personal, descripción procedimental de cada una de las fases, diagramas de flujo de las mismas fases, así como formatos que ayudan a la realización de cada uno de los procesos.

Resultados

Se elaboró un “Sistema de Dotación de Personal para PYMES”, con la finalidad de contar con procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, que proporcionen a la empresa una guía que permita llevar al éxito cada uno de dichos procesos.

El contenido de dicho sistema se compone de de los siguientes 7 apartados:

1. Introducción. La conformación de un sistema de dotación de personal tiene como propósito constituir el número de equipos de trabajo necesarios con personas que reúnan las competencias y valores, para asegurar que la organización pueda conseguir dichos objetivos. Consecutivamente, se hace necesario desarrollar habilidades para coordinar y asegurar el desempeño del conjunto de los trabajadores.

Este sistema pretende brindar un apoyo al encargado de personal dentro de la empresa, contribuyendo al análisis de la disponibilidad de recursos humanos de su pequeña o mediana empresa.

De esta manera, el presente documento contempla en su contenido las principales funciones que en un departamento o área de recursos humanos se deben llevar a cabo: reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, que le dan identidad a este sistema y justifican su existencia.

Es necesario destacar que, su contenido quedará sujeto a cambios, toda vez que esta estructura presente cambios de desarrollo y evolución en su operación y planeación, a fin de que siga siendo un instrumento actualizado y eficaz.

2. Objetivo del sistema. Brindar al usuario un sistema basado en las actividades de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para lograr una estandarización de éstas actividades con el fin de evitar duplicidad de funciones, detectar omisiones, ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de éstas actividades.
3. Ámbito de aplicación. El presente sistema de dotación de personal debe ser usado por el departamento de recursos humanos/personal o administración según sea el caso de la empresa, para uso exclusivo dentro de las instalaciones de la organización y con fines de facilitar y estandarizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal de la empresa.
4. ¿Cómo usar el sistema? Este documento elaborado para facilitar los procesos de dotación de personal deberá ser utilizado por el área administrativa de la empresa desde el momento en que se detecte una vacante dentro de la organización, para posteriormente ingresar en un proceso que permitirá filtrar a los candidatos, hasta que esa vacante es cubierta por el candidato idóneo, y ese candidato sea preparado para iniciar su nueva labor.

5. Tablas de políticas de recursos humanos

o Políticas de reclutamiento de personal
a) Todo proceso de reclutamiento se iniciará mediante solicitud formal del encargado de departamento/gerente/propietario.
b) Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
c) Todo postulante externo deberá presentar su currículum vitae/solicitud de empleo por correo electrónico y/o impreso al momento de presentarse a las instalaciones de la organización.
d) Los currículums/solicitudes de empleo deberán ser agrupados en 3 categorías: <ul style="list-style-type: none">• Los que cumplen los requisitos y parecen interesantes.• Las que la cumplen, pero plantean dudas.• Las que no cumplen con los requisitos.
e) Los medio a utilizar para el reclutamiento externo son los siguientes: <ul style="list-style-type: none">• Archivos de candidatos.• Anuncios en bolsas de trabajo.• Anuncios en periódico.• Por medio de agencias de colocación.• Otras empresas.
f) Reclutar a un número suficiente de candidatos para preseleccionar a los que pasarán al proceso de selección.
g) Ningún postulante será tomado en cuenta, si no se somete al proceso de reclutamiento de personal.
h) El número de candidatos que pasará a la fase de selección lo determinará el encargado de recursos humanos/personal/gerente administrativo/propietario.

Imagen 1:
políticas de reclutamiento de personal.

o Políticas de selección de personal
a) Las plazas o puestos se adjudicarán en estricto cumplimiento al orden de méritos de los postulantes (los mejores).
b) Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección.
c) El perfil ocupacional del puesto vacante constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección. Contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.
d) El encargado de recursos humanos/gerente/propietario es responsable de la conducción del proceso de selección.
e) La selección de la vacante será a partir de los resultados obtenidos, así como de las habilidades y actitudes que se requieren en el perfil.
f) El aspirante elegido contará con experiencia, actitud y capacitación profesional para ese puesto en particular.
g) En los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como por ejemplo: pruebas de embarazo.
h) Con el propósito de fomentar la participación y no discriminación, el proceso de selección finalizará con una entrevista a cargo del propietario/gerente general.
i) La selección de la persona a ocupar el cargo estará a cargo del jefe de departamento.
j) Las entrevistas de selección serán realizadas por el encargado de recursos humanos/personal en caso de haberlo y por el gerente/propietario.

Imagen 2:
políticas de selección de personal.

o Políticas de contratación de personal
<p>a) Al contratar a un nuevo miembro, se le deberán solicitar los siguientes documentos como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprobante del último grado de estudios. • Carta de no antecedentes penales. • Cartas de recomendación (2). • Comprobante de domicilio. • Identificación con fotografía (IFE). • Currículum vitae/solicitud de empleo.
<p>b) Todas las personas que sean seleccionadas para trabajar en la empresa, tendrán que suscribir un contrato de trabajo, ya sea por tiempo determinado o indeterminado.</p>
<p>c) El encartado de recursos humanos/administración deberá aclarar las cláusulas importantes del contrato de trabajo</p>
<p>d) El contrato mencionado en el punto anterior deberá ser firmado por el trabajador y el gerente/propietario.</p>
<p>e) El área de recursos humanos/administrativa deberá resguardar los documentos de cada empleado en un expediente individual; éste deberá incluir los documentos mencionados en el inciso "a)" y los que el trabajador acumule a lo largo de su estancia en la empresa.</p>

Imagen 3:
políticas de
contratación de

o Políticas de inducción de personal
<p>a) Todo empleado de nuevo ingreso debe recibir inducción a la empresa, la cual será proporcionada por el encargado de recursos humanos/administración.</p>
<p>b) La inducción estará constituida por la inducción general y la inducción específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inducción general. Información de toda la empresa sin importar el puesto que desempeñará. • Inducción específica. Información acerca del oficio a desarrollar dentro de la compañía.
<p>c) El curso de inducción general deberá contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes de la empresa. • Marco filosófico. • Reglamento. • Presentación formal con el demás personal de la empresa.
<p>d) El curso de inducción específica deberá contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funciones específicas de su puesto. • Lo que el jefe de departamento/gerente, considere necesario para el desempeño del nuevo trabajador.
<p>e) La inducción deberá cumplir con los objetivos de orientar al nuevo trabajador y facilitar su proceso de incorporación tanto al puesto en que trabajará como a la organización.</p>
<p>f) Aclarar cualquier duda que el nuevo empleado tenga acerca de cualquier tema de la organización o procesos que ya se haya realizado con anterioridad.</p>

Imagen 4:
políticas de
inducción de
personal.

6. **Descripción narrativa y diagramas de flujo de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.**

• RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

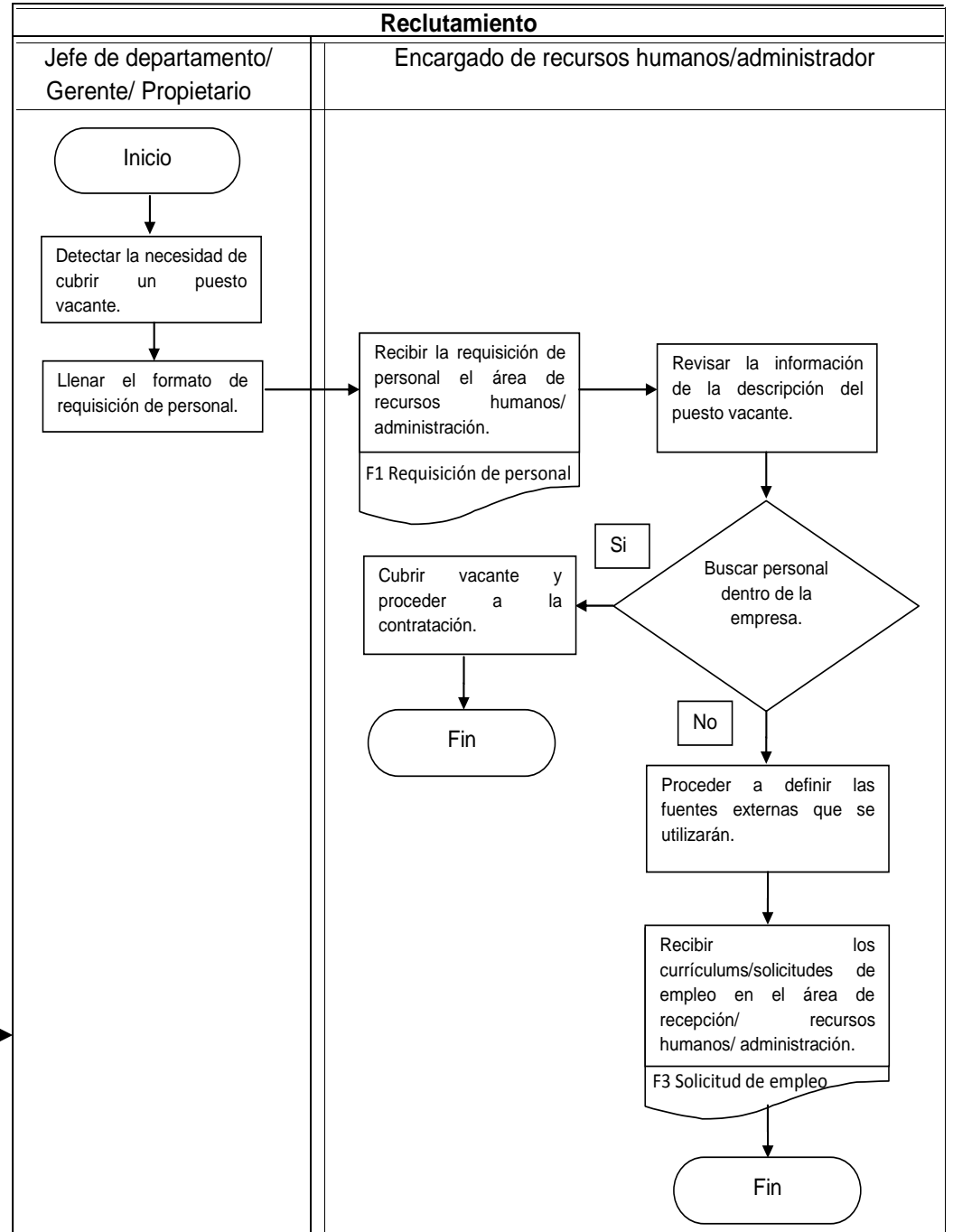
o Descripción narrativa del procedimiento de reclutamiento

<i>(Logotipo y eslogan de la empresa)</i>		<i>(Nombre de la empresa)</i>
Descripción del Procedimiento de: <u>Reclutamiento.</u>		
Actividad No.	Descripción	Responsable
1	Detectar la necesidad de cubrir un puesto vacante.	Jefe de departamento/ Gerente/ Propietario
2	Llenar el formato de requisición de personal.	Jefe de departamento/ Gerente/ Propietario
3	Recibir la requisición de personal el área de recursos humanos/ administración.	Encargado de recursos humanos/ administrador
4	Revisar la información de la descripción del puesto vacante.	Encargado de recursos humanos/ administrador
5	Buscar personal dentro de la empresa que pueda cubrir la vacante por medio de promoción o ascenso.	Encargado de recursos humanos/ administrador
6	Si no se cuenta con personal interno que pueda cubrir la vacante, se procede a definir las fuentes externas que se utilizarán para reclutar candidatos. Entre las cuales pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> o Archivos de candidatos. o Anuncios en bolsas de trabajo. o Anuncios en periódico. o Por medio de agencias de colocación o Otras empresas. 	Encargado de recursos humanos/ administrador
7	Recibir los currículums/solicitudes de empleo en el área de recepción/ recursos humanos/ administración de los candidatos postulados.	Encargado de recursos humanos/ administrador

Imagen 5:
Descripción narrativa del reclutamiento.

Imagen 6:
Diagrama de flujo del reclutamiento.

o Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento



• **SELECCIÓN DE PERSONAL**

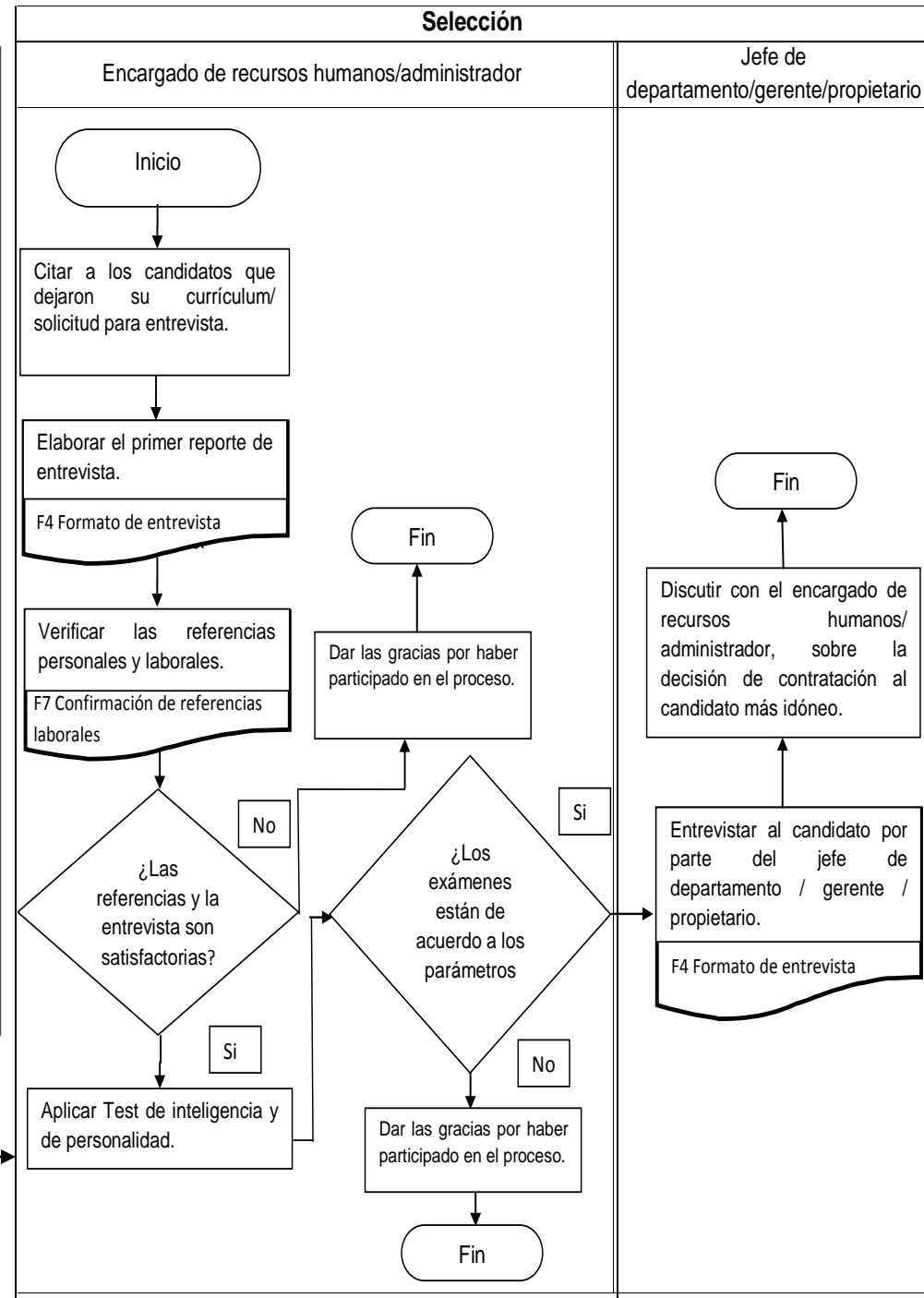
○ Descripción narrativa del procedimiento de selección

(Logotipo y eslogan de la empresa)		(Nombre de la empresa)
Descripción del Procedimiento de: Selección.		
Actividad No.	Descripción	Responsable
1	Citar a los candidatos que dejaron su currículum/solicitud de empleo en la empresa o lo mandaron por correo electrónico para su primera entrevista.	Encargado de recursos humanos/administrador
2	Entrevistar a los candidatos y elaborar el primer reporte de entrevista.	Encargado de recursos humanos/administrador
3	Verificar las referencias personales y laborales.	Encargado de recursos humanos/administrador
4	Si la entrevista y la verificación de referencias son positivas el aspirante tiene el visto bueno del Encargado de recursos humanos/administrador, es conveniente aplicar Test de inteligencia y de personalidad. De lo contrario se le da las gracias por haber participado en el proceso y se crea un expediente con la entrevista, su currículum/solicitud de empleo y sus datos.	Encargado de recursos humanos/administrador
5	Si se obtienen resultados de los test de acuerdo a los parámetros deseados por la organización, se procederá a realizarse la entrevista definitiva.	Encargado de recursos humanos/administrador
6	Entrevistar al candidato por parte del jefe de departamento / gerente / propietario posteriormente, él será el encargado de tomar la decisión de contratar.	Jefe de departamento/gerente/propietario
7	Discutir con el encargado de recursos humanos/administrador, sobre la decisión de contratación al candidato más idóneo para el puesto.	Jefe de departamento/gerente/propietario

Imagen 7:
Descripción narrativa de la selección.

Imagen 8:
Diagrama de flujo de la selección.

○ Diagrama de flujo del procedimiento de selección



• **CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

○ Descripción narrativa del procedimiento de contratación

(Logotipo y eslogan de la empresa)		(Nombre de la empresa)
Descripción del Procedimiento de: Contratación.		
Actividad No.	Descripción	Responsable
1	Pedir al candidato seleccionado los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Comprobante de último grado de estudios. ○ Carta de no antecedentes penales. ○ Cartas de recomendación (2). ○ Comprobante de domicilio. ○ Identificación con fotografía (IFE). ○ Currículum vitae y/o solicitud de empleo interna. 	Encargado de recursos humanos/ administrador
2	Proporcionar al candidato seleccionado el contrato individual de trabajo ya sea por tiempo determinado o indeterminado según la necesidad de la empresa, para que sea leído y firmado por él.	Encargado de recursos humanos/ administrador
3	Proporcionar el contrato individual de trabajo firmado por el nuevo trabajador en caso de que acepte los términos y lo firme al gerente/director/propietario para que sea firmado por él.	Gerente/director/ propietario
4	Resguardar la documentación que el nuevo trabajador entregó junto con una copia del contrato y los test realizados en la selección.	Encargado de recursos humanos/ administrador

Imagen 9:
Descripción narrativa de la contratación.

○ Diagrama de flujo del procedimiento de contratación

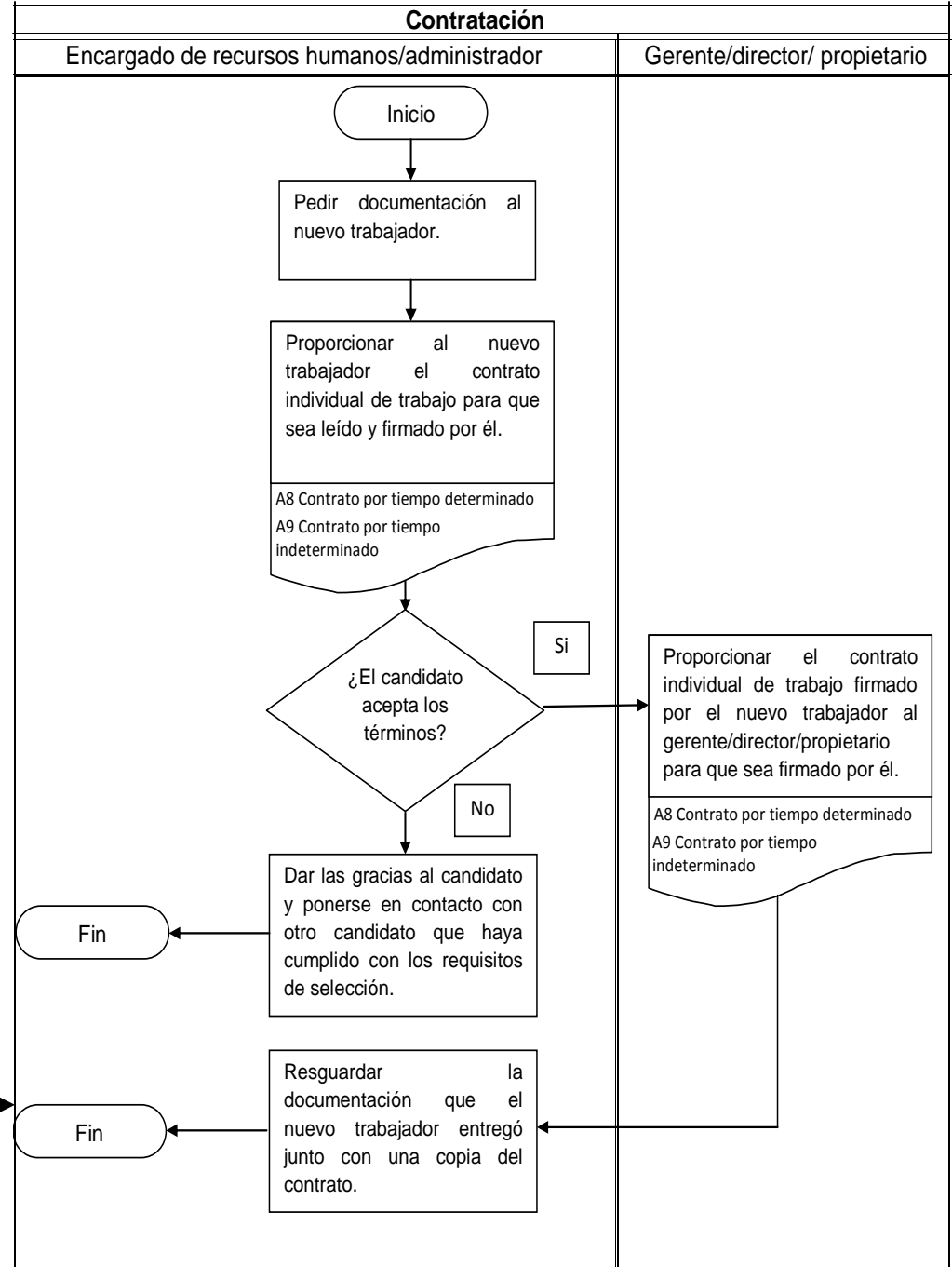


Imagen 10:
Diagrama de flujo de la contratación.

• INDUCCIÓN DE PERSONAL

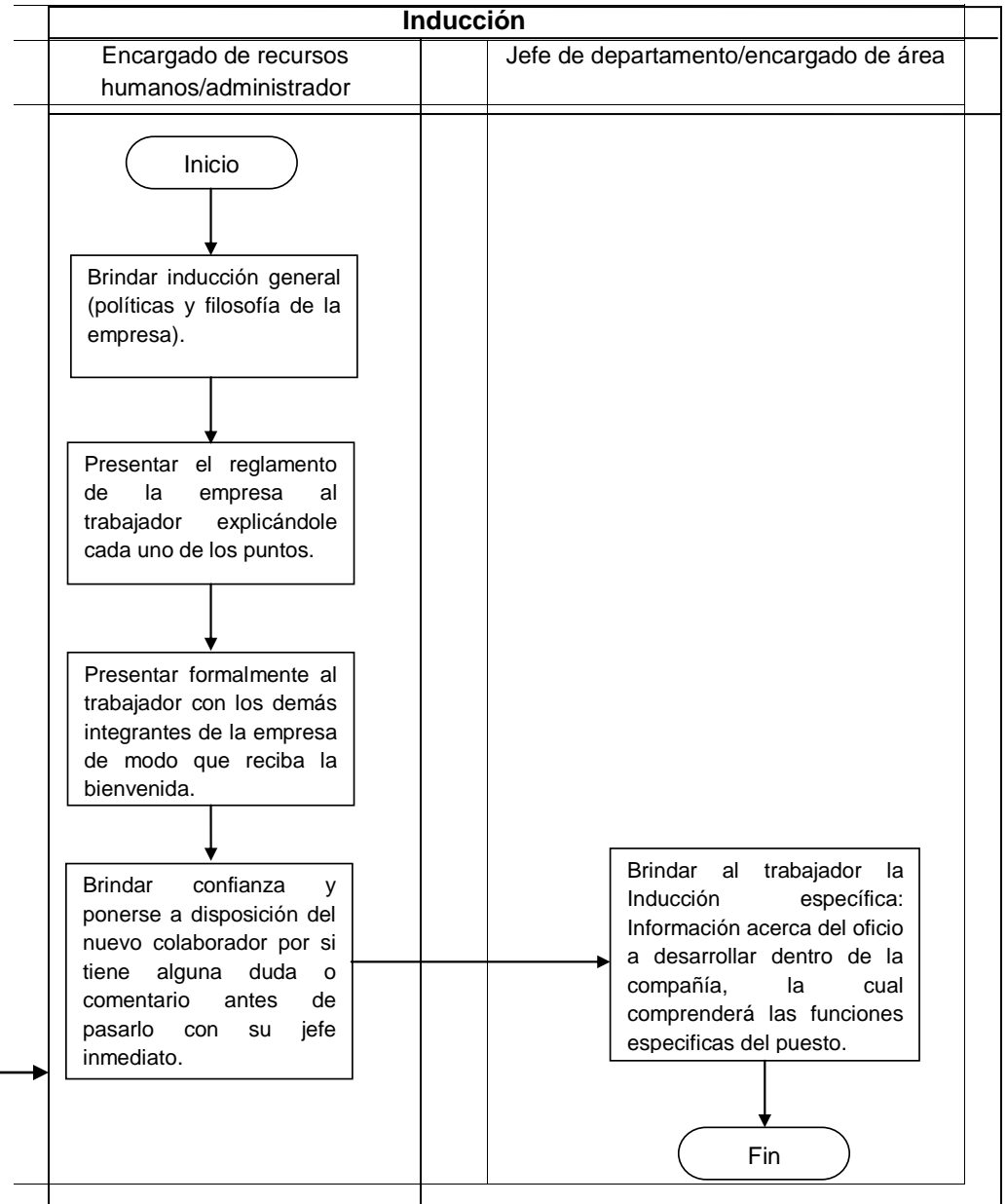
○ Descripción narrativa del procedimiento de inducción

<i>(Logotipo y eslogan de la empresa)</i>		<i>(Nombre de la empresa)</i>
Descripción del Procedimiento de: <u>Inducción.</u>		
Actividad No.	Descripción	Responsable
1	Brindar al nuevo trabajador la Inducción general: Información de toda la empresa sin importar el puesto que desempeñará, la cual comprenderá: los antecedentes de la empresa, el marco filosófico (misión, visión, valores, objetivos) y políticas generales, para que el trabajador empiece a identificarse.	Encargado de recursos humanos/ administrador
2	Presentar el reglamento de la empresa al trabajador explicándole cada uno de los puntos.	Encargado de recursos humanos/ administrador
3	Presentar formalmente al trabajador con los demás integrantes de la empresa de modo que reciba la bienvenida.	Encargado de recursos humanos/ administrador
4	Brindar confianza y ponerse a disposición del nuevo colaborador por si tiene alguna duda o comentario antes de pasarlo con su jefe inmediato.	Encargado de recursos humanos/ administrador
5	Brindar al trabajador la Inducción específica: Información acerca del oficio a desarrollar dentro de la compañía, la cual comprenderá las funciones específicas del puesto.	Jefe de departamento/ encargado de área

Imagen 11:
Descripción narrativa de la inducción.

Imagen 12:
Diagrama de flujo de la inducción.

○ Diagrama de flujo del procedimiento de inducción



El último apartado del presente sistema consiste en la propuesta de 7 formatos que ayudarán a la eficiencia de los procesos propuestos anteriormente, los cuales se mencionan a continuación: formato 1 (Requisición de personal), formato 2 (Formato de requerimientos de anuncio de empleo), formato 3 (Formato de solicitud de empleo), formato 4 (Formato de entrevista), formato 5 (Confirmación de referencias laborales), formato 6 (Contrato por tiempo indeterminado) y el formato 7 (Contrato por tiempo determinado). Para ver los formatos acudir al apartado de apéndices (Apéndice A).

Conclusiones y Recomendaciones

En la presente investigación se detectó la necesidad de crear un “Sistema de Dotación de Personal para PYMES” para lograr efficientar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción y que beneficie a la empresa coadyuvando al cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Dicha necesidad se detectó en el curso de práctica profesional II de la carrera de licenciado en administración plan 2009, durante los dos periodos correspondientes al año 2012. En base a la aplicación de cuestionarios diagnósticos de sus procesos de dotación de personal.

Se concluye que en base al resultado obtenido en el cual se incluyen descripciones procedimentales, diagramas de flujo y formatos de cada uno de los procesos que conforman al sistema, se cubre la necesidad de aquellas PYMES que no cuentan con un manual de dotación de personal para su empresa y realizan dicho proceso solo de forma empírica sin tomar en cuenta la parte científica, que con el “Sistema de Dotación de Personal para PYMES” contarán con una herramienta eficaz para realizar los procesos correspondientes. Para un mejor uso del “Sistema de Dotación de Personal para PYMES” y que el propósito de la presente investigación se cumpla, se recomienda lo siguiente:

- Contar con descripción y perfil de puestos para cada uno de los puestos que se ocupan en la organización, antes de aplicar el “Sistema de Dotación de Personal para PYMES”. Esto es debido a que es la base para cualquier proceso de integración de personal y sin ellos, dicho proceso fracasará.

- El “Sistema de Dotación de Personal para PYMES” contempla procesos generales para su uso sin importar el giro de la empresa, si para la organización es necesario personalizar alguno de sus procesos para su uso específico, es recomendable hacerlo.

REFERENCIAS

- Bohlander G. & Snell S. (2008). *Administración de recursos humanos*. (14a. Ed.). México: Cengage Learning.
- Byars, L. L. & Rue L. W. (1996). *Gestión de recursos humanos*. (4ta. Ed.). España: Irwin.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (2da. Ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Dessler, G. (1994). *Administración de personal*. (6ta. Ed.). México: Prentice – Hall.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (1997). *Administración de recursos humanos*. (6ta. Ed.). México: Prentice Hall.
- Münch, L (2005). *Administración de capital humano*. (1ra. Ed.). México: Editorial Trillas.
- Observatorio PYME (2013). Las PYMES en México. Recuperado el sábado 02 de marzo de 2013, a las 21:16 horas de: <http://www.observatoriopyme.com>
- Pequeñas y Medianas Empresas. Secretaria de Economía. (México). Recuperado el 17 de febrero de 2013, de: <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa> y <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa>
- Rodríguez Valencia J. (2002). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. (3ra. Ed.). México: Thompson Learning.
- Rodríguez Valencia, J. (2000). *Administración moderna de personal*. (5ta. Ed.). México: ECAFSA.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de personal*. (7ma. Ed.) México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Sánchez Barriga, F. (2004). *Técnicas de administración de recursos humanos*. (3ra. Ed.). México: Limusa.

Sarries Sanz, L. & Casares García, E. (2008). Buenas prácticas de recursos humanos. (1ra. Ed.). Madrid, España: Esic Editorial.

Sherman, A. W. & Bohlander, G. W. (1994). Administración de los recursos humanos. (9na. Ed.). México: Grupo Editorial Iberoamericana.



ITSON
Educar para
Trascender

Anexo 1:

**Instituto Tecnológico de Sonora
Departamento de Ciencias Administrativas**

ENCUESTA PARA ELABORAR UN DIAGNÓSTICO

Estimado empresario: La finalidad de la presente encuesta es obtener información acerca de cómo se efectúa la gestión de recursos humanos en sus procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción en su organización para detectar áreas de oportunidad y proponerle acciones de mejora para su empresa. La información que se obtenga será estrictamente confidencial y sólo se utilizará para fines de diagnóstico y se manejarán con absoluta discreción. **SI LA RESPUESTA ES NO, MENCIONAR EL PORQUÉ.**

<u>DATOS GENERALES</u>
Nombre de la empresa _____ Dirección: _____ Tel: _____ Giro de la empresa: Industria _____ Comercio _____ Servicios _____ Actividad principal: _____ Es familiar? Si _____ No _____ No. de empleados _____

<u>RECLUTAMIENTO</u>
1. ¿Existe en su empresa una área dedicada a la administración de personal (buscar, elegir, contratar, pagar, evaluar, motivar, despedir a los empleados, etc.? Si _____ ¿Cómo se llama el área _____ No _____ ¿Porqué? _____
2. En caso de que no cuente con dicha área, ¿quién lleva a cabo las funciones de buscar, elegir, contratar, pagar, evaluar, despedir, etc .a los empleados? _____
3. ¿Tienen definidos los perfiles de cada puesto de la empresa? Si _____ ¿Cómo lo definieron? _____ No _____ ¿Porqué? _____
4. ¿Cuando tiene una vacante, sigue algún proceso para cubrirla?

Si _____ Descríbalo por favor _____
 No _____
 ¿Porqué? _____

EN CASO DE QUE SU RESPUESTA HAYA SIDO NO, FAVOR DE PASAR A LA PREGUNTA #5

5. Para buscar a la gente que necesita para cubrir un puesto, usted utiliza:

Medios (EL MÁS FRECUENTE)	Fuentes(LA MÁS FRECUENTE)
Periódico _____	Instituciones Educativas _____
Televisión _____	Sindicatos _____
Radio _____	Bolsas de trabajo _____
Otro _____ ¿Cuál? _____	Otras empresas _____
	Dentro de la misma
empresa _____	Otra _____
¿Cu _____	

6. ¿Pide usted una solicitud de trabajo a los que se presentan buscando el puesto vacante?
 Si _____
 No _____ ¿Por qué? _____

7. ¿Considera importante o necesario que exista un proceso formal de reclutamiento para cubrir una vacante?
 Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

SELECCIÓN DE PERSONAL

8. ¿Llevan a cabo un proceso para elegir a la persona que habrá de ocupar el puesto vacante?
 Si _____ Descríbalo por favor _____
 No _____ ¿Por qué? _____

9. ¿A las personas que se presentan para cubrir el puesto vacante les aplican lo siguiente?
 Entrevista: Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
 Exámenes psicométricos: Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
 Exámenes de conocimientos: Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

Exámenes médicos: Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

10. ¿Quién toma la decisión final de contratar al nuevo empleado?:
La persona que va a ser su jefe _____
El dueño de la empresa _____
El gerente o Director, aunque no vaya a ser su jefe directo _____
Otro _____ Quién _____

11. ¿Considera importante o necesario que exista un proceso formal de selección para cubrir una vacante?

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

12. ¿A las personas que son contratadas, se les firma un contrato de trabajo?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

13. En caso de que sí se firme un contrato de trabajo:
¿Se le da una copia al empleado?
Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

¿Qué tipo de contrato se les firma? :
Por tiempo determinado _____ Por tiempo indeterminado _____
Otro _____ ¿Cuál? _____

El contrato que se firma es: (POR FAVOR SEÑALE CON UNA X, UNA SOLA RESPUESTA)
Elaborado por un asesor jurídico cada vez que se firme _____
Es un formato general ya establecido _____

¿Quién lo firma por parte de la empresa?:
El dueño _____
El Gerente o Director _____
El asesor jurídico _____

INDUCCIÓN:

14. ¿Hay algún proceso para darle a conocer al nuevo empleado la empresa y su puesto?

Si _____ Describalo por favor _____

No _____ ¿Por qué? _____

15. ¿Quién lleva a cabo ese proceso generalmente, en caso de que sí se haga?
(POR FAVOR SEÑALE CON UNA X, UNA SOLA RESPUESTA)

El Dueño _____

El Gerente o Director _____

El Jefe directo _____

Algún encargado sin que sea su obligación _____

El área de recursos humanos, en caso de que exista _____

Otro _____ ¿Quién? _____

16. Existe en su empresa un manual de inducción o de bienvenida?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

17. ¿Considera importante o necesario que exista un proceso formal de inducción para el nuevo empleado?

Si _____ ¿Por qué? _____

No _____ ¿Por qué? _____

18. En caso de que sí se lleve a cabo el proceso, ¿ Se le da seguimiento para ver su efecto?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

!! Gracias por su colaboración!!

Apéndice A:

(Logotipo y eslogan de la empresa)

(Nombre de la empresa)

Formato No. 1

REQUISICIÓN DE PERSONAL

Fecha:			
	Día	Me	Año
	a	s	o

Motivo de la Vacante:	Justificación:
Nueva creación	
Promoción	
Cambio	
Baja	
Renuncia	

Nombre del Puesto		Clave del Puesto	
Área		No. de Vacantes	
Tipo de Contrato			
Planta	Eventual	Tiempo determinado	Obra determinada

En caso de plazas eventuales, tiempo u obra determinada, especificar el tiempo de duración y/o nombre del proyecto para el caso que corresponda

--	--	--	--	--	--	--

Candidatos Probables						
Nombre del Candidato	Interno	Puesto Actual	Área	Externo	Empresa	Teléfonos

Tiempo Estimado a Cubrir la Vacante			Observaciones			
_____			_____			
Área Solicitante			Responsable de Reclutamiento			

(Nombre de la empresa)

(Logotipo y eslogan de la empresa)	FORMATO DE REQUERIMIENTOS DE ANUNCIO DE EMPLEO	Formato No. 2
---	---	----------------------

Fecha de publicación		Responder antes de	
-----------------------------	--	---------------------------	--

Tipo de empleo			
De verano		Medio tiempo	Tiempo completo

Nombre del puesto vacante			
Empresa			
Departamento			
Dirección			
Página de internet			
Escala salarial			
Turnos/horarios		Núm. de vacantes	

Breve descripción del puesto	
Capacidades y habilidades requeridas	
Capacidades y habilidades deseables	
Medio que se utilizará para solicitar el empleo	

(Logotipo y eslogan de la empresa)

(Nombre de la empresa)

Formato No. 3

SOLICITUD DE EMPLEO

INSTRUCCIONES:

Sea usted tan amable de proporcionarnos los datos que a continuación le pedimos. Considere que cuanto más sepamos de usted, mejor podremos estimar sus estudios, experiencia y buena voluntad, colocándolo en un puesto donde se encuentre más satisfecho y en donde esté asegurado por su desarrollo.

Fecha:			
	Día	Mes	Año

- Por favor escriba con letra clara o de molde.

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)	Edad	Estatura	Peso	Estado Civil
Dirección			Código Postal	Teléfono Casa: Cel:		Sexo
Fecha de Nacimiento	Lugar de Nacimiento	Nacionalidad	Vive con: Familia	Sus Padres Solo	Su <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Correo electrónico (e – mail)			¿Tiene licencia de manejo?	Registro Federal de Contribuyentes		
¿Cómo considera su estado de salud actual? Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo		¿Padece de alguna enfermedad crónica? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> ¿Cuál?				
¿Qué deporte practica?	¿Pertenece a algún club social o Deportivo?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?				
¿Cuál es su meta en la vida?						

Nombre	Vive	Finado	Domicilio	Ocupación
Padre				
Madre				
Esposa (o)				
Nombre Hija (o)				
Nombre Hija (o)				
Nombre Hija (o)				

DATOS FAMILIARES

ESCOLARIDAD

Nombre de la Escuela	Dirección	Fechas		Años	Documento Recibido
		De	A		
Primaria					
Secundaria					
Preparatoria					
Profesional					
Estudios de Post grado					
Comercial u otras					
Estudios que efectúa en la actualidad:					
Escuela	Horario:	Carrera ó Curso		Grado	

CONOCIMIENTOS GENERALES

Idiomas que domina:	
Funciones de oficina que domina:	
Paquetes de cómputo que domina:	

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

Concepto	Empleo actual ó último	Empleo anterior	Empleo anterior	Empleo anterior
Tiempo que presto sus servicios				
Nombre de la Compañía				
Dirección				
Teléfono				

Puesto que desempeñaba				
Ultimo sueldo				
Motivo de su separación				
Nombre de su jefe inmediato				
Puesto de su jefe inmediato				

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerle

DATOS GENERALES

¿Cómo se entero de la vacante?		¿Posee automóvil propio?	Marca	Modelo
¿Algún pariente trabaja en esta empresa?		¿Tiene deudas?	Importe de la deuda	
¿Vive en casa propia?		<p>Hago constar que mis respuestas son verdaderas</p> <p style="text-align: center;">Firma del solicitante</p> <p style="text-align: center;">_____</p>		
¿Paga renta?	Renta mensual			
Fecha en que podría presentarse a trabajar				

Observaciones: _____

(Logotipo y eslogan de la empresa)

(Nombre de la empresa)

Formato No. 4

REPORTE DE ENTREVISTA

Nombre				
Puesto solicitado				
Fecha:	Día	Me	Añ	
	a	s	o	

INSTRUCCIONES

Asignar un puntaje a cada uno de los aspectos a evaluar, siendo el numero 1 lo FAVORABLE y el numero 5 lo DESFAVORABLE. Después colocar cualquier observación o comentario que considere sea necesario para facilitar el proceso de selección.

Aspectos Evaluados	1	2	3	4	5
a. Impresión inicial					
b. Estudios					
c. Experiencia de trabajo					
d. Estabilidad laboral					
e. Actividades e intereses actuales					
f. Apreciación general					
g. Formación y capacitación para el puesto					
h. Comunicación verbal					

COMENTARIOS

a. Impresión inicial

b. Estudio

c. Experiencia de trabajo

d. Estabilidad laboral

e. Actividades e intereses actuales

f. Apreciación general

g. Formación y capacitación para el puesto

h. Comunicación verbal

Con el fin de conocer mejor al candidato y llevar a cabo la selección más adecuada, contestar las siguientes preguntas:	1	2	3	4	5
Entusiasmo del candidato: ¿Cuánto interés mostró el candidato por el puesto y por la					

organización? Comentarios: <hr/> <hr/> <hr/>					
Conocimientos sobre la empresa: ¿El candidato investigó acerca de la empresa antes de la entrevista? Comentarios: <hr/> <hr/> <hr/>					
Espíritu de equipo/habilidades interpersonales: ¿El candidato demostró buen espíritu de equipo y habilidades interpersonales mediante sus respuestas? Comentarios: <hr/> <hr/> <hr/>					
Iniciativa: ¿El candidato demostró un alto nivel de iniciativa mediante sus respuestas? Comentarios: <hr/> <hr/> <hr/>					
Expectativas salariales: ¿Cuáles fueron las expectativas salariales del candidato? ¿Se encuentran dentro del rango del puesto? Comentarios: <hr/> <hr/> <hr/>					

Se considera		Comentarios
Apto		
No apto		

Firma del responsable de la entrevista

(Logotipo y eslogan de la empresa)	(Nombre de la empresa)	Formato No. 5
FORMATO DE CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES		

Puesto			
Nombre del candidato			
Fecha	Día	Mes	Año

INSTRUCCIONES

Contacte a la persona que el candidato señaló como sus referencias, lea el guion incluido enseguida y con la información que le proporcionen conteste el formulario que se presenta.

Muy buenas tardes mi nombre es **(Nombre del Encargado de Selección)**, trabajo en el departamento de Administración de la empresa Clínica Dental Odontología Especializada, **la (el) señor(a) (rita) (Lic.) (Dr.) (Nombre del candidato)** nos ha proporcionado el número de esa empresa como una referencia laboral, por esa razón deseo comunicarme con **el (la) Sr., Sra (rita)., Lic., (Nombre del contacto)**, sería usted tan amable de comunicarme con **él (ella)** o en su caso con el Encargado de Recursos Humanos... Gracias.

Buenas tardes **(Nombre del contacto de la empresa)**, mi nombre es **(Nombre del encargado de selección)** y el motivo de mi llamada es solicitarle referencias

sobre **(Nombre del candidato)**, quien está concursando en esta empresa para ocupar el puesto de **(Nombre del puesto vacante)** y nos proporcionó sus datos como referencia laboral ¿Podría usted contestarme algunas preguntas?... Gracias.

1. ¿Qué puesto ocupó en esa compañía?
2. ¿Cuál fue el periodo en el que laboró con ustedes?
3. ¿Qué actividades desempeñaba?
4. Describa por favor de manera general ¿Cuál fue el desempeño de **(nombre del candidato)** en el trabajo?

Nombre de la empresa en la que laboró	
Teléfono de contacto	
Persona que proporcionó información	
Puesto	
Periodo	
Actividades que desempeñó	
Evaluación	

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del dos mil _____, _____, los que suscribimos, por una parte _____ de nacionalidad _____, de _____ años de edad, de sexo _____ de Estado Civil _____ y con domicilio en _____ de esta ciudad a quien se llamará en este contrato PATRON; y por la otra _____ de nacionalidad _____, de _____ años de edad, de sexo _____, de Estado civil _____ y con domicilio en _____, de esta ciudad, a quien se denominará TRABAJADOR, por nuestros propios derechos hacemos constar que hemos convenido en celebrar un contrato de trabajo al tenor de las siguientes:

C L A U S U L A S:

PRIMERA.- Declara el trabajador que tiene completa capacidad y los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo de: _____

_____ en esa virtud, el patrón acepta ocuparlo para el desempeño de las labores mencionadas y actividades conexas quedando entendidas las partes de que si dentro del término de treinta días el trabajador no demuestra la capacidad y aptitudes a que se refiere, el patrón podrá prescindir de él sin responsabilidad alguna. El trabajador estará obligado a prestar sus servicios en trabajos complementarios que le encomiende el patrón cuando no haya actividad específica acostumbrada.

SEGUNDA.- Este contrato será por tiempo indeterminado y para su modificación o rescisión, las partes deberán ponerse de acuerdo, o en su defecto, se sujetará a las disposiciones relativas de la Ley Federal del Trabajo.

TERCERA.- La jornada diaria de trabajo será de _____ horas repartidas en la siguiente forma

CUARTA.- El patrón se obliga a pagar como salario por jornada legal _____

____ (en caso de que sea por unidad de obra deberán, anexar o describir la tarifa debidamente firmada por las partes).

El pago se hará en efectivo cubriendo en su totalidad el que hay devengado el _____ de cada semana en _____, al trabajador, quien deberá firmar la nómina o recibo correspondiente. De no hacer reclamación alguna al efectuarse el pago, se entenderá que está conforme con la liquidación respectiva.

QUINTA.- Queda estrictamente prohibido al trabajador laborar tiempo extraordinario, a menos que el patrón lo solicite previamente por escrito o el trabajador reciba orden también por escrito de su jefe inmediato. Para que el trabajador pueda laborar horas extras requiere autorización por escrito.

SEXTA.- El trabajador será asegurado en el Instituto Mexicano del Seguro Social, de conformidad con la ley de la materia, y al efecto el patrón retendrá del salario del trabajador la cuota semanal correspondiente en el caso de que la percepción sea superior al mínimo general de ésta Área Geográfica, así como el Impuesto Sobre la Renta.

De conformidad con la ley del Seguro Social, el patrón queda relevado de todas las responsabilidades que por riesgos profesionales le impone la Ley Federal del Trabajo.

SEPTIMA.- El Trabajador descansará él _____ de cada semana y el día 1º. De enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 1º. De Mayo, 16 de septiembre, 20 de noviembre, el día que corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal cada seis años, los días de Elecciones Federales, Estatales y Municipales que señalen las leyes correspondientes y el 25 de diciembre, percibiendo su salario, si trabaja menos de seis días a la semana el pago por concepto del séptimo día será proporcional. Si labora algunos de los días expresados, percibirá salario doble por el tiempo trabajado, independientemente de lo que le corresponda por el día de descanso. Ahora bien, si llega a trabajar el domingo, descansando cualquier otro día de la semana, obtendrá un 25% de prima en ese día, sobre su sueldo diario ordinario. Si trabaja menos de las 8 horas en tal día, esa prima será proporcional al tiempo laborado.

OCTAVA.- El trabajador tiene derecho a 6 días hábiles de vacaciones por el primer año de servicios 8 días Por el segundo; 10 días Por el tercero y 12 días por el cuarto año de servicios. Después del cuarto año, el período de vacaciones se aumentará en dos días pro cada cinco años cumplidos de servicios. Al importe de los salarios que le correspondan durante el período de vacaciones, se le agregará un 25% de prima.

NOVENA.- El trabajador disfrutará de un aguinaldo consistente en quince días de su salario, que le será cubierto antes del día 20 de Diciembre, en la inteligencia de que será proporcional al tiempo que haya trabajado durante el año.

DECIMA.- El trabajador está obligado a someterse a un reconocimiento médico, bien al tiempo de su ingreso o durante su trabajo al ser requerido por el patrón. Así mismo, en todo lo no previsto en el presente contrato, se estará a lo que establece la ley de la materia.

DECIMA PRIMERA.- El trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa.

Y para constancia firmamos de conformidad los interesados, ante testigos, previa lectura.

PATRON

TRABAJADOR

TESTIGO

TESTIGO

(Logotipo y eslogan de la empresa)

(Nombre de la empresa)

Formato No. 7

**CONTRATO DE TRABAJO
POR TIEMPO DETERMINADO**

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO

En la Ciudad de _____, _____ a los _____ días del mes de _____ de _____, los que suscribimos por _____ y con domicilio en _____ de esta ciudad, a quien se llamará "P A T R O N"; y Por la otra _____ de _____ nacionalidad _____ de _____ años de edad, de sexo _____ de estado civil _____ y domicilio en _____ de esta ciudad, a quien se denominará " T R A B A J A D O R " por nuestros propios derechos hacemos constar que hemos convenido en celebrar un Contrato Individual de Trabajo, mismo que sujetamos al tenor de las siguientes:

C L A U S U L A S

PRIMERA.- El patrón quien tiene cubierta la planta de trabajadores necesarios para el desarrollo de sus labores normales de operación y que necesita contratar al Trabajador para que lleve a cabo las labores extraordinarias consistentes en _____ que el personal de planta no puede realizar, con fundamento en lo dispuesto en los Artículos 35 y 37 de la Ley Federal de Trabajo.

SEGUNDA.- La duración del presente contrato será por tiempo determinado, del día _____ del mes de _____ de _____ hasta el día _____ del mes de _____ de _____, siendo la causa de la temporalidad la que se indica en la cláusula anterior, declarando el trabajador, bajo protesta de decir verdad que tiene la capacidad, aptitudes y conocimientos necesarios para desempeñar la actividad que requiere el puesto que va a ocupar, descrito en la cláusula tercera. En consecuencia la relación de trabajo podrá rescindirse sin responsabilidad para el Patrón si en su concepto dentro de los primeros treinta días de vigencia de este contrato, el Trabajador no tiene la _____ capacidad y conocimiento con que se ostenta.

TERCERA.- El trabajador manifiesta que conoce la naturaleza temporal del Contrato que celebra y se obliga a prestar sus servicios personales temporalmente y con la mayor intensidad y la mejor calidad como: _____

_____ y labores afines en el lugar o lugares que el Patrón indique, obligándose y aceptando el trabajo en el lugar en que se le asigne.

CUARTA.- La duración de la jornada de trabajo será de _____ hora a la semana de _____ a _____ y repartidas en un horario de _____ diariamente, el cual podrá ser modificado de acuerdo a las necesidades del o durante su trabajo, para comprobar que no padece alguna incapacidad o enfermedad profesional, contagiosa o incurable.

QUINTA.- El patrón se obliga a capacitar o adiestrar al Trabajador de acuerdo a los Planes y Programas que existan o se establezcan referentes a trabajos de planta; y el Trabajador por su parte se obliga a cumplir con los programas, cursos, seminarios, sesiones de grupo y actividades que formen parte de los mismos; y a presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que le sean requeridas, así como a atender las indicaciones de las personas que impartan la Capacitación o Adiestramiento.

SEXTA.- El Trabajador se obliga a acatar las medidas de seguridad e higiene establecidas por la ley, la Comisión de Seguridad e higiene y el Patrón, en la inteligencia de que si no cumple con esta cláusula, el Patrón le podrá rescindir su Contrato de Trabajo sin ninguna responsabilidad, de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

SEPTIMA.- El Patrón reconoce una antigüedad al Trabajador a partir del día _____ del mes de _____ de _____.

Leído que fue por las partes este documento, y una vez enteradas de su contenido, obligaciones y alcances, lo firman de conformidad.

PATRON

TRABAJADOR

TESTIGO

TESTIGO

ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

CAPÍTULO 12.
APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE IGUALDAD Y EQUIDAD EN EL
RÉGIMEN INTERMEDIO DE LAS DISTRIBUIDORAS VETERINARIAS EN
NAVOJOA, SONORA

Mtro. José Luis Rivera Martínez
Mtro. Pedro Olvera Olvera
Mtro. Ricardo Aguirre Choix
jose.rivera@itson.edu.mx
Instituto Tecnológico De Sonora

RESUMEN

Los impuestos son contribuciones que debe hacer todo mexicano, así como está estipulado en la carta máxima que es la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 31 fracción cuarta que dice; todos los mexicanos debemos de contribuir al gasto público. se puede comentar que algunos contribuyentes nos están de acuerdo toda vez que se preguntan; hacia donde se van los impuestos, que hace cada uno de los mexicanos, en razón que los gobernantes se han creado la fama que estas contribuciones se van hacia los bolsillos de las personas que administran esos recursos.

Cabe hacer mención que por ese descontento se crean figuras y conceptos que algunos contribuyentes han distorsionado por completo, los términos de planeación fiscal, estrategia fiscal, que se confunde muy a menudo con la de evasión fiscal o más elusión fiscal.

La investigación se enfoca en encontrar la diferencia entre igualdad y equidad, en virtud que esos conceptos está en el sistema tributario mexicanos y forman parte de la economía nacional. En este sentido, en relación a los impuestos, existe personas para quienes son equitativos y justos; pero, para otros no lo son.

Las empresa distribuidoras de medicina veterinaria han observado que las leyes nuevas donde se imponen nuevas contribuciones, que antes no se contemplaba; han mermado sus ingresos, por tanto los principios jurídicos de igualdad y equidad que los teóricos y los políticos pregonan no se reflejan en estas empresa, es decir, los impuestos a que están sujetos los perjudican.

Palabras claves: Principio Constitucionales, equidad, igualdad, proporcionalidad.

Antecedentes

En los tiempos modernos como en los remotos los impuestos han preocupado a todos los mexicanos, desde el momento en que en la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 31 fracción cuarta donde

dice que todos los mexicanos deben contribuir al gasto público es ahí, donde se inicia la polémica de pagar impuestos.

Algunos autores pregonan que es injusto el pago de impuestos, hay quienes dicen lo contrario, se puede afirmar que se hicieron los impuestos para la contribución del gasto público, y esto sería excelente si se llevase cabalmente. Pero lo que ha sucedido es que los gobernantes hay hecho mal uso de los impuestos, por ende no van a dar al gasto público, si no a los bolsillos de los funcionarios públicos, es por eso que se hace injusto el pago.

Este tipo de investigaciones no hay mucha bibliografía, lo cual, se tuvo que consultar a las empresas y las personas físicas que trabajan en este sector, hoy por hoy, tratan de no pagar los impuestos correspondientes, si bien es cierto que hay formas para que éstos no paguen o su base sea un poco más pequeña. Se han hecho estudios y se han implantado las estrategias fiscales, con las cuales el contribuyente paga menos impuestos o no paga sencillamente.

En la mayoría de las empresas de distribuidora veterinarias están constituidas por personas físicas, que tributan en el régimen intermedio del impuesto sobre la renta, por lo general este tipo de empresas son entidades chicas formadas principalmente por el dueño y su familiares, es decir no tienen muchos empleados, porque son empresas, que pertenecen a la micro a pequeña empresa, se formaron y salieron al campo laboral, por el solo hecho de hacerlo, mas sin embargo en el camino se hay estructurado, como elaborar un manual de organizaciones, perfiles de puestos etcétera, es decir todos los elementos de los que están compuestos una empresa mediana a grande.

Planteamiento del Problema

Actualmente el sistema impositivo es muy variado, y es una oportunidad que se les da a los expertos en los impuestos, para que sigan estudiando, y superándose. Si se hace una historia del sistema impositivo, se observa que ha sido demasiado cambiante, lo que invita a estar al pendiente de esta actividad, dado a los cambios repentinos y las nuevas formas de tributar, esto conlleva a que algunas personas se preparen, ya sea estudiando esos cambios, para una correcta tributación y la determinación de los impuestos.

Cabe señalar que los constantes cambios a los impuestos, así como las nuevas leyes no son equitativos para todos los contribuyentes según su actividad y régimen; al menos los legisladores tratan de “Beneficiar” a las dependencias del gobierno federal y dejan a un lado en las personas que tributan en regímenes de la micro y pequeña empresa, a ellos les afecta en forma considerable, en virtud que son personas físicas. Estos cambios en las leyes nuevas que han salido, que es una forma para que el gobierno Federal obtenga los recursos financieros necesarios para sufragar los gastos que el mismo tiene, y que se basa en la carta magna.

Como punto importante se señala que estos cambios, y las nuevas leyes que han salido últimamente tiene la finalidad de captar recursos para sufragar el gasto público, pero aun así se cumple con un solo un objetivo, el del estado para la captación; pero se deja de lado el bolsillo de los mexicanos, que con el alza de insumos, más la carga tributaria está muy amenazante a la economía de las personas físicas y morales.

Por otro lado cuando se habla de los nuevos impuestos, y aquí se está hablando del impuesto empresarial a tasa única (IETU) y del impuesto a los depósitos en efectivo (IDE) que ambos impuestos entran en vigor en el año 2008 el primero y el segundo en Julio del 2009. De lo anterior se realiza la siguiente pregunta ¿Cómo aplican los principios jurídicos de la igualdad y equidad a las empresas que distribuyen medicina veterinaria en la plaza de Navojoa Sonora?

Justificación

El hecho de que en una empresa de distribuidora veterinaria aplique el principio de igualdad y el de equidad en el régimen en donde están contribuyendo, que es el régimen intermedio, motiva a los contribuyentes a seguir pagando sus impuestos con gusto, porque si bien es cierto, la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 31 fracción IV anota que “todos los mexicanos debemos de contribuir al gasto público” en este tipo de empresas de las distribuidoras veterinarias, su objetivo es el de determinar el impuesto, y sería interesante descubrir si aplica el principio de igualdad y el de equidad a estas empresas de distribuidora veterinaria (Lechuga, 2011).

Con los resultados de la presente investigación, los empresarios dedicados a este trabajo, se verán beneficiados o en su defecto perjudicados, toda vez, que, si no se les aplican los principios de igualdad y equidad jurídica, podrán presentar un escrito ante las autoridades fiscales, solicitando que en el régimen que ellos tributan, se les debe tratar de otra manera, y con ello lograr que sean reconocidos sus derechos, y que sus ingresos no se vean disminuidos, en virtud que, lo que traería como consecuencia la desaparición de este tipo de empresarios; que perjudicaría a la ciudad, el estado y el país.

Objetivo

Determinar los principios jurídicos de la igualdad y equidad para el régimen intermedio de las empresas que distribuyen medicina veterinaria en la plaza de Navojoa Sonora, para detectar si dichos principios se aplican a este tipo de empresarios.

Limitaciones

El presente trabajo, sólo es aplicable a las empresas que distribuyen medicina veterinaria en la plaza de Navojoa Sonora.

Equidad Tributaria

De una revisión a las diversas tesis sustentadas por esta suprema corte de justicia de la nación, en torno al principio de equidad tributaria previsto por el artículo 31, fracción IV, de la constitución federal, necesariamente se llega a la conclusión de que, en esencia, este principio exige que los contribuyentes de un impuesto que se encuentran en una misma hipótesis de causación, deben guardar una idéntica situación frente a la norma jurídica que lo regula, lo que a la vez implica que las disposiciones tributarias deben tratar de manera igual a quienes se encuentren en una misma situación y de manera desigual a los sujetos del gravamen que se ubiquen en una situación diversa, implicando, además, que para poder cumplir con este principio el legislador no sólo está facultado, sino que tiene obligación de crear categorías o clasificaciones de contribuyentes, a condición de que éstas no sean caprichosas o arbitrarias, o creadas para hostilizar a determinadas clases o universalidades de causantes, esto es, que se sustenten en bases objetivas que justifiquen el tratamiento diferente entre una y otra categoría,

y que pueden responder a finalidades económicas o sociales, razones de política fiscal o incluso extra fiscales.(Lechuga,2011)

El principio de equidad no implica la necesidad de que los sujetos se encuentren, en todo momento y ante cualquier circunstancia, en condiciones de absoluta igualdad, sino que, sin perjuicio del deber de los poderes públicos de procurar la igualdad real, dicho principio se refiere a la igualdad jurídica, es decir, al derecho de todas los gobernados de recibir el mismo trato que quienes se ubican en similar situación de hecho porque la igualdad a que se refiere el artículo 31, fracción IV, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, lo es ante la ley y ante la aplicación de la ley. De lo anterior derivan los siguientes elementos objetivos, que permiten delimitar al principio de equidad tributaria:

- a) No toda desigualdad de trato por la ley supone una violación al artículo 31, fracción IV, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, sino que dicha violación se configura únicamente si aquella desigualdad produce distinción entre situaciones tributarias que pueden considerarse iguales sin que exista para ello una justificación objetiva y razonable;
- b) A iguales supuestos de hecho deben corresponder idénticas consecuencias jurídicas;
- c) No se prohíbe al legislador contemplar la desigualdad de trato, sino sólo en los casos en que resulta artificiosa o injustificada la distinción; y
- d) Para que la diferenciación tributaria resulte acorde con las garantías de igualdad, las consecuencias jurídicas que resultan de la ley, deben ser adecuadas y proporcionadas, para conseguir el trato equitativo, de manera que la relación entre la medida adoptada, el resultado que produce y el fin pretendido por el legislador, superen un juicio de equilibrio en sede constitucional (www.eyboletin.com.mx)

Igualdad Tributaria

Por lo que dentro del estado de derecho y la igualdad tributaria, no podrá estarse a la discrecionalidad de los actos y al inmedido alcance que las autoridades, por medio de sus atribuciones, establecen e interfieren en la esfera

de derechos inscritos y garantizados por nuestra carta magna, teniendo la amplitud de esas atribuciones, hasta la misma fecundidad que en materia administrativa se les faculte, ya que al tener los mexicanos una constitución con grado de supremacía y de inviolabilidad, tendrá que atenerse esa autoridad no solo a la estructura que la ley marque para efectuar sus atribuciones, sino que encima de ello, tendrá que hacerlos con las reservas dogmáticas constitucionales que la misma establece para la adecuación y substanciación de los mismos.(Pérez Chávez,2012)

Por lo que el derecho tributario, se ubica dentro de la rama del derecho público, por lo tanto, habrá una interrelación directa entre el estado como ente y figura capaz de realizar la administración, desprendiéndose de ello, la potestad directa para introducirse en la esfera de derechos de los gobernados, entes que tienen como garante primordial y con carácter de tutor, a la constitución política, por lo que el administrador estará a lo dispuesto en primer lugar a lo que las leyes regulen en forma directa, esto es, sus intereses no podrán sobreponerse a las tutelas jurídicas, ni de ley sustantiva, ni mucho menos de la constitución política, la voluntad del administrador si tiene obligaciones, pero éstas obligaciones estarán tanto hasta el grado de que le sean sus derechos.

Ahora, las leyes que instituirán la finalidad del administrador, estarán a la base de lo que el congreso de la unión promulgue, por lo tanto hay una doble figura de seguridad jurídica:

- A. Qué la cámara encargada de ver y revisar éstas leyes, se apegue a la constitución, y
- B. En cuanto al administrador, que este realice su actividad con apego a esas facultades de ley;

También se tiene claro que no existe una libre voluntad, ni por parte del órgano encargado de poner el derecho en nuestro país, ni por parte de quién lo va a ejercer o administrar. Tendrán que atenerse y postular en base a derecho, no en base a su discreción o interés, deberá buscarse por un lado la legalidad y debida substanciación de la misma, en base al contenido legal, y por otro, la verdadera funcionalidad y beneficios que de él ordenamiento, teniendo el beneficio general,

beneficio para los entes gobernados, sean del carácter que sean, no importando si son o serán los interrelacionados en forma directa o indirecta.

Dado que teniendo que las voluntades de todos están y se encuentran depositadas en unos cuantos, es su manifestación personal, la que se une y convoca aunada a las demás, el buscar la clarificación de ese estado de derecho, por lo tanto esos entes no estará en sus manos directamente la administración, pero si emanará de ellos esa forma y medios de administrar, por lo tanto, deben por fuerza, tener mayor capacidad de medición legal, tanto para su plazo a mediano y largo plazo, como para la aplicabilidad inmediata de las mismas.

De igual modo el Estado Nacional Mexicano, el estado de derecho, se contempla dentro de las 29 garantías individuales, dentro de los primeros 29 artículos que conforman la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y que se vinculan a toda la constitución, por lo tanto se tiene en su *contenido total la estructura legal* para el estado mexicano, y que por lo mismo son parte dogmática de la prima facie, los principios de fondo y forma de la interrelación de los que Administran y los Administrados, por medio de garantías tales como:

De legalidad, de privación y molestia en los bienes, derechos, propiedad, de igualdad social o sociales; de propiedad; de seguridad jurídica; de libertad corporal; de libertad de expresión de ideas, de manifestación, de culto y de respeto de ideologías;

De la misma manera todas las demás contenidas, que todas vinculadas conforman la delimitación y actuación de los gobernantes y de los gobernados, por lo que el órgano rector, el órgano Administrador, es quién tiene la mayor responsabilidad de adecuar sus actos, tanto de molestia como de fiscalización en el mayor estado de legalidad, en la mayor adecuación y apego al estado de derecho. (Granados, 2007)

Por otro lado, el hecho total de que la administración se encuentra al servicio de los ciudadanos, así como los administradores del estado, se encuentran bajo el legislador, en subordinación directa, por lo que el poder legislativo, no sólo tendrá la responsabilidad de crear esas normas, sino que tendrá que crearlas sujetando su inserción con total apego al derecho en primer

lugar; después de eso por todos los demás eslabones legales, tomando desde la jurisprudencia, las costumbres, la equidad, y a sobremanera, el derecho comparado, ya que apenas comienza la creación doctrinaria en México, por tanto, teniendo su nacimiento en la esfera del derecho constitucional y del parlamentario, por la fuerza misma del derecho, tendrán que observar todos los dogmas que revisten nuestras garantías, así como estarán en principios reguladores básicos, por todos los revestimientos de substanciación, forma y fondo, tanto por su legalidad hasta el alcance jurídico que deberán contener esas normas, para con ello llegar a un estado de derecho, cien por ciento práctico, no teórico, y por resultado, tendremos un estado nacional que albergará individuos y entes jurídicos con seguridad jurídica, estado de derecho.

De esta manera lo que concierne a estos aspectos propuestos, también se tiene el gran problema de la forma de actuar de los individuos encargados de aplicarlos, por la simple razón de que son humanos, estos al tener la representación del erario en sus manos, muchas veces no tienen la suficiente capacidad, además de encontrarnos muchas veces con cacerías de brujas, que desde tiempos inmemorables, se tienen en México, situación que si ubicáramos las mismas circunstancias y los mismos hechos en Europa, cambiarían por completo, ya que la filosofía del estado de derecho en esos países es aplicada en manera muy acertada.

Hasta ahora el sistema tributario, es muy difícil tener certeza jurídica, ya que nuestras leyes si son acertadas y dentro del marco del derecho, pero el problema real se aplica directamente en esos entes subordinados del estado que se encargan de administrar, ya que en muchas de las veces se encuentra con liquidaciones, que por su falta de fundamento y motivo de existencia, así como falta de razón jurídica, serían posiblemente buenas reformas para la siguiente miscelánea fiscal, de ahí que todavía en México, se puedan ganar la mayoría de los juicios por estos motivos, aunado muchas veces a la falta de revestimiento administrativo. (Granados, 2007)

Entonces, que en primer lugar, devienen de un órgano legislativo, para después pasar al ente administrativo capaz y facultado para ver por los negocios del Estado, entonces:

Por lo que estatuyen o crean esas normas trabajan para él, ya que son leyes del derecho público, de la *res pública*, ellos están gracias a la decisión de una gran mayoría, y tienen que cumplir su labor, con la mayor probidad, de ahí la creación de una ley con responsabilidades penales para los servidores públicos, que sin intención de ser agresivo, es muy raro que sea aplicada con su rigor debido, por esto el terrorismo que tienen que vivir los ciudadanos gobernados, ciudadanos gobernados por entes que sin estos gobernados no existirían, ya que ellos son el medio para lograr la captación de recursos para el estado, por medio de ellos se recaudará sólo lo necesario para el crecimiento y desenvolvimiento de su presupuesto, para su fin. (www.offixfiscal.com.mx)

La idea es que los recursos con que se cuenta, para la investigación se encuentran entre los más importantes es el recurso humanos, que es el que se toma en cuenta, porque a cualquier persona ya sea física o moral, estos dos impuesto tanto el IETU como el IDE le afectan considerablemente, y es a este recurso humano al que va dirigido este impuesto y todos los impuestos los tradicionales el impuesto sobre la renta, Impuesto valor agregado.

Por otra parte el recurso técnico también es considerado importante, porque de él depende para la correcta tributación, desde los sistemas contables, como los sistemas fiscales, que casi determinan el impuesto que se va a pagar o que se va a quedar a favor.

Hay que considerar que se tiene en mente que los recursos financieros son uno de los principales recursos con que cuenta la empresas, dado que estos recursos son muy importantes para optimizar los recursos de las entidades económicas, elemento indispensable para que una empresa subsista en este proceso de pago de impuestos, se dice que el gobierno federal es el principal socio de las entidades económicas del país, que por cierto sale caro tener a ese socio de esa naturaleza.

Método

Basándose en la investigación científica se deben seguir una serie de pasos que demuestren que el sistema impositivo esta cumplimiento con su objetivo.

- 1.- Se realizó una serie de entrevistas con cada uno de los propietarios de la distribuidora veterinarias en Navojoa, Sonora.
- 2.-Las preguntas que se les aplicaron a dichos propietarios, se pueden observar en el instrumento que se anexa al final del presente trabajo.
- 3.-Las respuestas de cada una de las preguntas del instrumento, se capturaron en un paquete computacional estadístico denominado SPSS y Dyane IV.
- 4.- Los Resultados Obtenidos, del cuestionario aplicado a los propietarios se puede observar al final de la presente investigación.
- 5.- El método de la observación se realizó en las declaraciones provisionales, que presentan dichos propietarios al SAT, donde se puede observar si los principios de Equidad e Igualdad, son aplicables a estos empresarios.

El de dar igualdad y equidad a las empresas que distribuyen medicina veterinaria en la plaza de Navojoa Sonora, toda vez que hay que demostrar que para eso se hizo este sistema, para la captación de los recursos económicos dando a que las leyes nuevas impuesto empresarial a tasa única (IETU) e impuesto depósito en efectivo (IDE) salieron al mercado con algunas características muy marcadas, para que estos impuestos no se pudieran amparar contra ninguna ley.

Para la realización de la presente investigación, se utilizó el método de la entrevista, y la observación, así como la aplicación de un instrumento a los empresarios, tanto de las distribuidoras, como a los dueños de las farmacias que reciben o compran estos productos, para la venta al público. La entrevista consistirá en redactar una serie de preguntas que se relacionen directamente con los precios de los fármacos que compran estos empresarios a los laboratorios, para determinar el porcentaje que les dejan de ganancias en la compra y venta de los mismos; y a su vez, poder determinar si es posible reunirse todos ellos, y comprar en más volumen y así los precios bajarían en un buen porcentaje.

La información anterior se compulsó con las declaraciones de impuestos que presentan a la autoridad fiscal, donde se reflejan los impuestos a pagar; es decir, si los impuestos nuevos les perjudicaron en gran manera en su labor, ganancias y trabajo. Y con ello, determinar si los principios jurídicos de equidad e igualdad no se aplican a este tipo de empresarios.

Resultados

De acuerdo al instrumento aplicado, a este tipo de empresarios, se obtuvieron los resultados que arrojó el paquete estadístico utilizado (Dyane IV), los cuales, constan de cuadros, figuras, y tablas. Los cuales están separados por diferentes variables, que se encuentran en el cuestionario. Dichos cuadros y variables, se pueden observar en la parte de anexos, que se incluyen al final de esta investigación.

Este trabajo de investigación llevado a cabo, con los propietarios de las distribuidoras veterinarias, en la ciudad de Navojoa, Sonora, es la primera que se realiza, por lo tanto, no existe precedentes al respecto, que nos pudieran servir de base, para realizar un paralelismo, del tema.

La justicia es la concepción que cada época y civilización tienen acerca del bien común. Es un valor determinado por la sociedad. Nació de la necesidad de mantener la armonía entre sus integrantes. Es el conjunto de reglas y normas que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones, autorizando, prohibiendo y permitiendo acciones específicas en la interacción de individuos e instituciones. (Granados 2007)

Este conjunto de reglas tiene un *fundamento cultural* y en la mayoría de sociedades modernas, un *fundamento formal*:

- El fundamento cultural se basa en un consenso amplio en los individuos de una sociedad sobre lo bueno y lo malo, y otros aspectos prácticos de cómo deben organizarse las relaciones entre personas. Se supone que en toda sociedad humana, la mayoría de sus miembros tienen una concepción de lo justo, y se considera una virtud social el actuar de acuerdo con esa concepción.

- El fundamento formal es el codificado formalmente en varias disposiciones escritas, que son aplicadas por jueces y personas especialmente designadas, que tratan de ser imparciales con respecto a los miembros e instituciones de la sociedad y los conflictos que aparezcan en sus relaciones.

El principio de igualdad no es el dar o repartir cosas a la humanidad, sino el saber decidir a quién le pertenece esa cosa por derecho. La justicia es ética, equidad y honestidad. Es la voluntad constante de dar a cada uno lo que es suyo.

El concepto teórico de igualdad se basa en concebir la justicia como la aptitud humana que, con fundamento en los principios éticos, morales y jurídicos persigue como fin supremo lograr el respeto y el adecuado ejercicio de los derechos individuales o colectivos, para cuyo fin se debe implementar acciones como instrumentos específicos de coerción y/o sanción del actuar humano en la justa proporción, es decir, equiparando el valor del bien jurídico tutelado con el daño causado por la conducta o la ausencia de ella.

- La justicia según la necesidad, sostiene aquellos que tienen mayores necesidades de un bien deben poseer asignaciones mayores. En general este criterio es preponderante al considerar la situación de personas enfermas o con discapacidades y también a segmentos de las sociedades con menos capacidad de procurarse bienes como los niños, los ancianos y los marginados. (Granados 2007)
- La justicia según el mérito, sostiene que aquellos que más contribuyen a la producción de bienes y riqueza deben tener también una mayor proporción de los mismos. Algunos partidarios del liberalismo sostienen que poner en riesgo el criterio anterior eliminaría un importante incentivo a la generación de riqueza y el trabajo contributivo. (www.definiciones.com.mx)

Por otro lado se puede determinar que las empresas distribuidoras de productos veterinarios, se dedican a la determinación del impuesto solamente, y no saben nada sobre los principios constitucionales, es decir, ellas determinan el impuesto y los principios de equidad e igualdad lo dejan a un lado, es lamentable llegar a estos resultados, pero también es por parte de asesoría de su contador, el cual, no

se les otorgue una asesoría integral, es decir, con todo, determinación de los impuestos, así como los principios constitucionales, esto da la pauta, para que una ley sea constitucional o inconstitucional.

Primero; En el trabajo de investigación se habló con dueños de empresas, funcionarios de la secretaría de hacienda, así como profesionales de la contaduría, y se llegó a los siguientes resultados; primero a este sector lo que les interesa, es la determinación de los impuestos, es decir, cuánto va a pagar de ISR impuesto sobre la renta; cuánto va a pagar de IETU, impuesto empresarial de tasa única; cuánto va a pagar de IDE, impuesto de los depósitos en efectivo en los diversos bancos, y por último, cuánto va a pagar de IVA, impuesto al valor agregado. En el momento que el contador les dice la cantidad a pagar, ellos sólo miran la cantidad que pagaban antes de los impuestos nuevos, y lo que están pagando ahora; y al hacer la comparación correspondiente; se dan cuenta que si pagan más dinero a la autoridad fiscal; y esto los desalienta en sus quehaceres cotidianos, es decir en su trabajo.

Segundo; determinan que estrategias deben hacer para que sin violar la ley, su modus vivendi no se deteriore, y es aquí donde se deben unir para que sus ganancias no se vean más reducidas, y se plantean la idea de comprar en bloque, para que los precios de compra disminuyan; esto significa, que cumplirán con sus obligaciones fiscales, pero lo que pagan demás, se compensa con las compras a menor precio.

Tercero; al platicar con los dueños de las farmacias, de sus inconformidades por los impuestos nuevos, se dan cuenta que a ellos también les afecta, por lo injustos que son.

Cuarto; ellos no le dan importancia a los principios constitucionales de equidad e igualdad, la razón es que no lo saben, pero, si lo viven en sus ganancias, y al momento de explicarles, que existen principios constitucionales de equidad e igualdad, y que se deben respetar, entienden como las leyes los protegen de alguna manera.

Conclusiones

Después de la aplicación del instrumento ya comentado y a ver capturado, las respuestas correspondientes al paquete estadístico antes mencionado; y obtener los resultados, tanto en cuadros, figuras y tablas, se puede concluir lo siguiente:

Primero: Los propietarios de las distribuidoras veterinarias en cuestión, antes de que se crearan las leyes nuevas (IETU, IDE) pagaban determinada cantidad de impuestos, al sistema de administración tributaria (SAT).

Segunda: Al entrar en vigor las nuevas leyes, antes mencionadas, el impuesto, que tenían que enterar SAT, se elevó un 20 por ciento más de lo que pagaban antes de la aplicación de las leyes nuevas.

Tercera: Esto significa que a dichos empresarios, les perjudico de manera significativo en su economía; toda vez, que ese 20 por ciento traducido a pesos, implica una reducción aproximada del 30 por ciento de sus ingresos.

Cuarta: En relación a la conclusión uno dos y tres, se puede afirmar, que los principios de igualdad y equidad de las leyes, no se le aplicaron a estos empresarios, en razón, que en lugar de verse beneficiados, se vieron perjudicados.

Quinta: Esto significa que las leyes que son aprobadas por el congreso, pretender ser justas y equitativas, pero en la realidad, quizás si beneficio a las empresas multinacionales, pero, a las empresas pequeñas y medianas, como los son las distribuidoras veterinarias, no son justas ni equitativas, toda vez que dejan a un lado a ciertos sectores de la producción.

Sexta: Por otro lado para cada uno de los mexicanos seguirá el mismo pensamiento de los impuestos, que si son justos o no, eso va a depender del destino que le den a las contribuciones y del uso, que los gobernantes le des a las recaudaciones que hacen cada uno de los mexicanos, hace para mantener al país con la infraestructura adecuada, con la tecnología más avanzada, y cada uno de los integrantes de esta patria vaya cambiando de forma de pensar y así se va a tener un México más próspero e igualitario a los países más desarrollados del mundo.

Séptima: No dejando de pasar por alto el grado de responsabilidad de cada empresa que tributa bajo este régimen, que ellas mismas determinan estrategias para poder cumplir con sus obligaciones fiscales, lo que a otros entes económicos caen en evasión de sus impuestos.

Octava: Si bien es cierto la mayoría de los pequeños empresarios desconocen los principios constitucionales que deben acatar las leyes fiscales, y que al entrar en vigor, afecta más a unos que a otros; se dan cuenta que al ver su trabajo junto con las ganancias, les queda claro que los principios de igualdad y equidad no se aplican a ellos, y tiene que, replantear su trabajo, para no desaparecer.

REFERENCIAS

Granados Torres Martin, 2007, Manual de la planeación Estratégica, Lima Perú.

Lechuga Santillán Efraín, 2011, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, leyes, Editorial Porrúa, México.

Pérez Chávez, México, 2012, Estudio del Impuesto Sobre la Renta y del Impuesto Empresarial a Tasa Única Personas Físicas, Segunda Edición, Tax Editorial

Pérez Chávez, México, 2012, Estudio del Impuesto Sobre la Renta y del Impuesto Empresarial a Tasa Única Personas Morales, Segunda Edición, Tax Editorial

Pérez Chávez, México, 2012 Taller de Practicas Fiscales 2012, Tercera Edición, Tax Editorial

Pérez Chávez, México, 2012, Impuesto Sobre la Renta, Sexta Edición, Editorial Tax

Pérez Chávez, México, 2012, Impuesto al Valor Agregado, Sexta Edición, Editorial Tax

Pérez Chávez, México, 2012, Impuesto Empresarial a Tasa Única, Sexta Edición, Editorial Tax

Pérez Chávez, México, 2012, Impuesto Depósitos en Efectivo, Sexta Edición, Editorial Tax

ANEXOS

Cuestionario para empresas que distribuyen producto veterinario



Estimados dueño o administrador, con la finalidad de conocer sus opiniones, les pido contesten el presente cuestionario de la forma más veraz posible, ya que sus respuestas son un aspecto importante a tomar en consideración en nuestro trabajo. Gracias

1.-Buenos Días/Buenas Tardes nos puede contestar algunas preguntas sobre usted y su negocio.

2.- Sexo Hombre _____ MUJER _____

3.- Edad _____años

4.- Estados Civil

a).- Soltero(a) _____

B).- Casado(a) _____

C.-Divorciado(a) _____

d).- Separado(a) _____

e).- Unión Libre _____

5.- Antigüedad en el Ramo de la Distribución de medicina Veterinaria

6.-Número de empleados de la distribuidora veterinaria

7.-El negocio que usted dirige como está constituido como persona moral o persona física

8.-Esta registrado ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público su negocio.

9.-Sabe usted bajo qué régimen está registrado su empresa

10.-Ha recibido alguna capacitación para conocer su régimen

11.- En dónde se ha capacitado

12.- De qué tipo fue la capacitación

a) Determinación del Impuesto

b).- Distribución del impuesto

c) conocer los principios constitucionales de los impuestos

13.-¿Sabe lo que dice la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos con respecto a los impuestos?

Si _____ NO _____ ¿por qué?

14.-¿Usted ve a dónde se va su dinero por concepto de pago del impuesto?

SI _____ NO _____ ¿por qué?

15.- ¿Considera igualitario el pago de impuestos?

16.- ¿Cree usted que es igualitario el pago del impuesto, al menos para las empresas de su mismo giro?

Si _____ NO _____ porque?

Muchas Gracias por su participación

Resultados

Estos resultados, son parte de los recabados de la tesis doctoral del Mtro. José Luis Rivera Martínez

Tabla 5.1 Información sobre diferentes países de la estratificación de las Pyme

País	Definición PYME	Medida
Unión Europea	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 250 empleados • Volumen de ventas menor a 40 millones de Euros. • Balance general menor a 27 millones de Euros 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empleados • Volumen de ventas • Balance general
Canadá	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 300 empleados • Volumen de ventas menor a 5 millones de dólares canadienses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empleados • Volumen de ventas
Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 500 empleados • Ingreso neto menor a US\$ 4 millones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empleados • Ingreso neto
Japón	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 300 empleados o • Menos de ¥100 millones de activos para las manufacturas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Activos • Número de empleados

Fuente: [http://www. Europa.eu.int/abc/governmentes/index_es.htm#members](http://www.Europa.eu.int/abc/governmentes/index_es.htm#members)

Analizar los elementos que intervienen para medir el impacto del principio de igualdad en el régimen intermedio de las empresas que distribuyen medicina veterinaria en la plaza de Navojoa, Sonora es el objetivo central del presente

trabajo de investigación; para estudiar este fenómeno se realizaron 30 encuestas a dueños o encargados de las distribuidoras veterinarias aplicando 12 preguntas, las cuales se dedicaron a las tres grande líneas que habla el marco teórico,1).- Sobre las organizaciones, 2).-El sistema tributario mexicano y 3).-El principio de igualdad.

También se realizaron entrevistas con los funcionarios del Sistema de Administración Tributaria dependiente de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y a profesionales del gremio de la contaduría pública.

Se empezará explicando las encuestas que se les aplicó a dueños o encargados de las empresas que distribuyen medicina veterinaria y que son las empresas en cuestión, dichas encuestas fueron treinta ya que son las empresas que hay en la localidad de Navojoa, Sonora y resultaron de la interpretación de los datos, que fueron muy interesantes y que a continuación se detallan las variables que se utilizaron para aplicar la encuesta:

De igual modo, las primeras tres variables son de aspectos generales, tales como el sexo, la edad y el estado civil, lo que servira para tener el contexto de las empresas que distribuyen medicina veterinaria en la plaza de Navojoa, Sonora

N° DE VARIABLE	NOMBRE CORTO	NOMBRE LARGO	TIPO	N° DE BYTES	N° DE CÓDIGOS	RESPUESTAS MÚLTIPLES
1	sexo	Sexo	Categórica	3	2	No
2	Edad	Edad	Numérica	8		
3	Edocivil	Estado Civil	Categórica	3	5	No
4	antramo	Antigüedad en el Ramo de la Distribucion	Numérica	8		
5	Numper	Numero de empleados de la Distribuidora	Numérica	8		
6	regim	Regimen en el que esta registrado su	Categórica	3	5	No
7	capregi	Ha recibido capacitacion de su regimen	Categórica	3	2	No
8	MEDCAPRE	Porque medio ha recibido la capacitacion	Categórica	3	3	No
9	tipcap	De que tipo fue su capacitacion	Categórica	3	3	No
10	cpeum	Sabe los que dice la Constitucion Politica	Categórica	3	3	No
11	vadinero	Sabe usted a donde va el dinero por	Categórica	3	3	No
12	igual	Considera igualitario el pago del impuesto	Categórica	3	3	No

Figura 5.1 Información sobre las variables utilizadas para el desarrollo de la encuesta

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

C 1: Sexo

En todas las empresas que distribuyen medicinas veterinarias el dueño o el encargado son del sexo masculino, lo que puede dar la pauta para otro tipo de investigación como por ejemplo, todo lo de equidad de género.

Primeramente se detalla un cuadro descriptivo con la variable que se está analizando, en este caso es el Sexo, con la totalidad que contestaron esta entrevista, que son del sexo masculino, la cual, se denota en la parte de abajo.

Tabla 5.1
Estadísticos descriptivos sobre la variable Sexo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
sexo	30	1	1	1.00	.000
N válido (según lista)	30				

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

A continuación y siguiendo el estudio de la variable del sexo se tomó en cuenta la frecuencia de las 30 entrevistas, que en su totalidad contestaron, que las personas, que son dueños o encargados de las distribuidoras veterinarias, son del sexo masculino, lo cual arroja un porcentaje de cien por ciento.

Tabla 5.1.1
Frecuencias sobre la variable Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos hombres	30	100.0	100.0	100.0

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Se cree, que de esta variable sexo se pueden obtener muchos datos estadístico y se pueden obtener conclusiones interesantes, como por ejemplo

quien promueve para hacer más negocios o establecer más establecimientos o empresas los hombres o las mujeres.

Otro estudio que se pueda obtener de esta variable es quien es más cumplidor en sus obligaciones fiscales si los hombre o las mujeres, y de esta misma variable puede ser cumplidor pero no pagador o presentación de sus declaraciones, si las mujeres o los hombres, en fin se puede obtener mucho de esta variable.

Por lo que en la entrevista realizada a la Lic. Esthela López del Sistema de Administración Tributaria, comenta:

“La mayoría de los Contribuyentes son del género masculino, no quiere decir que no hay contribuyentes mujeres, pero en especial en el régimen intermedio están registrados en su mayoría hombres.”

Por lo consiguiente el Contador Teodoro Rosas, síndico del Instituto sonorense de Contadores Público de Ciudad Obregón, Sonora ante el sistema de administración tributaria opina:

“La mayoría de mis clientes son hombres, claro que también tengo clientes del género femenino, pero es la minoría, tal vez se deba a que el hombre es el que, está más implícito en el ramo comercial.”

Con relación a la misma variable “Sexo” también se hizo el histograma, que en este caso no se puede apreciar mucho porque en la entrevista contestaron gente del mismo género “hombre”, lo que quiere decir que el que toma las decisiones en este tipo de empresas son del sexo masculino, también cree el autor de esta tesis son los llevan la manutención del hogar, ya que la mujer por lo general se queda en la casa con los quehaceres domésticos y él envió a los niños a la escuela o a los centros de enseñanza.

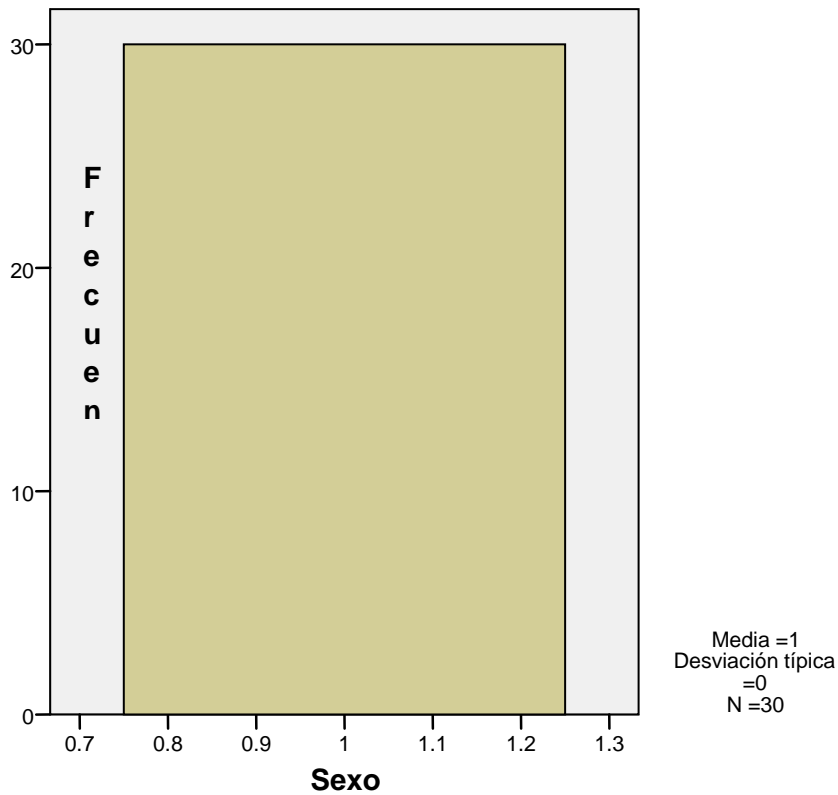


Figura 5.2 Histograma variable sexo

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

C2.- Edad

En lo que respecta a la pregunta o variable “edad” los dueños o encargados, de las distribuidoras veterinaria, se llegó a una media de 34 años, lo que quiere decir que las personas cuentan con una edad madura para la dirección de la empresa, por lo que no se está hablando de gente inexperta, sino todo lo contrario, gente con mucha experiencia en el medio, por lo que ellos tienen la lucidez, la fuerza, el vigor, la inteligencia y sobre todo las ganas necesaria para la dirección de la empresa.

Tabla 5.2
Estadísticos descriptivos sobre la variable Edad

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
edad	30	18	56	34.50	9.885
N válido (según lista)	30				

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

En esta variable de la edad se entrevistaron a 30 personas, las cuales oscilaban entre los 18 y los 56 años de edad, y es interesante ver que personas muy jóvenes se ven interesados en el manejo de este complejo negocio de las distribución de medicinas veterinarias, también se ven personas no mayores de edad pero si con mucha experiencia en este ramo, siendo el promedio de 34 años y medio de las personas que son dueños o administradores de estas empresa.

Tabla 5.2.1
Frecuencias sobre la variable Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 18	1	3.3	3.3	3.3
20	1	3.3	3.3	6.7
23	1	3.3	3.3	10.0
25	3	10.0	10.0	20.0
27	2	6.7	6.7	26.7
28	1	3.3	3.3	30.0
29	2	6.7	6.7	36.7
30	1	3.3	3.3	40.0
31	1	3.3	3.3	43.3
32	1	3.3	3.3	46.7
33	3	10.0	10.0	56.7
35	1	3.3	3.3	60.0
36	1	3.3	3.3	63.3
37	1	3.3	3.3	66.7
39	2	6.7	6.7	73.3
40	1	3.3	3.3	76.7
43	1	3.3	3.3	80.0
44	1	3.3	3.3	83.3
45	2	6.7	6.7	90.0
53	1	3.3	3.3	93.3
55	1	3.3	3.3	96.7
56	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Por lo que la funcionaria del servicio de administración tributaria la Lic. López opina:

“En este régimen Intermedio me ha tocado conocer gente joven, pero con experiencia y la suficiente madurez para dirigir a una empresa.”

Por lo consiguiente el Contador Rosas, síndico del Instituto Sonorense de Contadores Público, ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico expresa:

“Cosa curiosa, que los clientes que tengo en el régimen intermedio son gente de unos 35 a 40 años, es decir gente joven, pero con mucha experiencia en el ramo, además este tipo de personas, son entusiastas, emprendedoras, innovadoras, es decir, todo el vigor de la vida, para hacer crecer a su empresa, hasta llegar a su punto óptimo.

Basándose en los comentarios anteriores, se puede afirmar, que las personas que encuestaron, son personas del sexo masculino que oscilaban entre los 30 a los 40 años de edad, pero con mucha experiencia.

En esta parte del histograma se ve como las personas que son los dueños de las empresas tienen un promedio de treinta cuatro años y medio, lo que denota una edad muy congruente para manejar un negocio y están en la mejor lucidez para establecer estrategias que lo lleven al éxito.

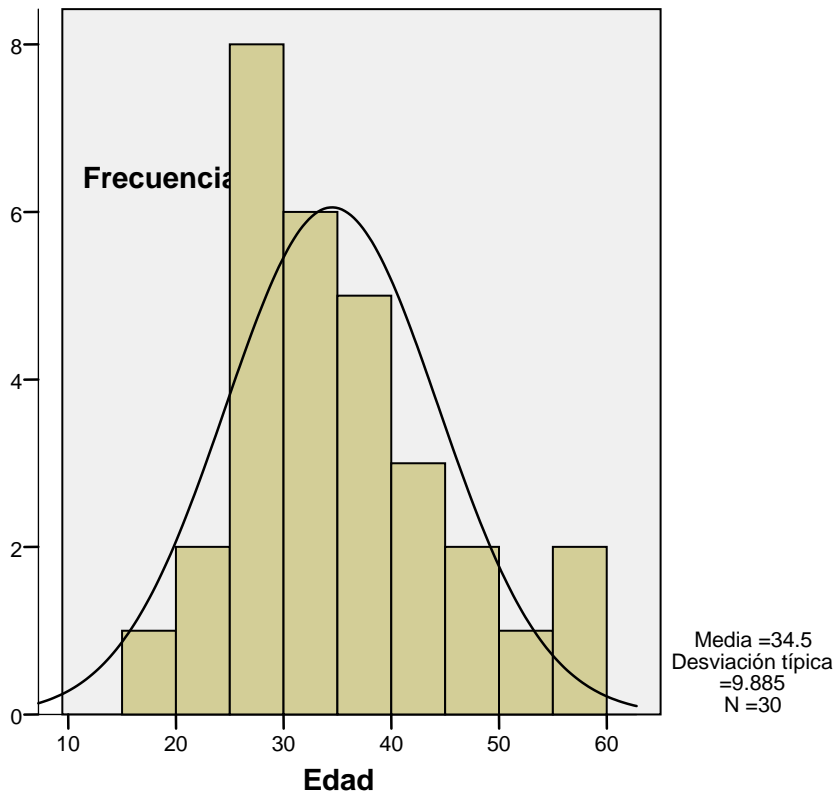


Figura 5.3 Histograma variable "Edad"

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

C3.- Estado Civil

La mayoría de los dueños o encargados tienen un estado civil de "casados", lo que quiere decir que se cuenta con una estabilidad emocional para guiar a este tipo de empresas, ya que no se puede improvisar de la noche a la mañana, sin tener a un lado a la "compañera" en quien apoyarse, incluso en varios establecimientos la esposa es la persona que los apoya en este negocio que la mayoría son empresas familiares.

Tabla 5.3
Estadísticos descriptivos sobre la variable Estado Civil

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Estado civil	30	1	2	1.90	.305
N válido (según lista)	30				

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Al analizar la variable "Estado Civil" se encuentra que en la mayoría es gente que está casada, eso además da énfasis de ver que son gente responsable y con un espíritu de unidad y de sobresalir para llevar a sus hijos por el sendero del bien y obtener los logros que se han propuesto como familia.

Tabla 5.3.1
Frecuencia sobre la variable Estado Civil

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Soltero	3	10.0	10.0	10.0
Casado	27	90.0	90.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

En el histograma se puede apreciar la curva que cae exactamente en la media que corresponde a las personas que contestaron la entrevista y que contesto que su estado civil es "casada".

También de esta variable se pueden desarrollar, más adelante en otros trabajos de investigación, como el ver que personas son más responsables, si los casados, los solteros, los viudos, divorciados o los que están en unión libre.

Aplicando esta variable al tema se pueden obtener que tipos de personas pagan a tiempo los impuestos, si los que están casados o los solteros, etcétera. Otra conclusión se puede obtener de esta variable es las personas que manejan o a al menos establecen estrategias para cumplir con sus obligaciones fiscales, si son las personas que están casadas o las que están divorciadas o de unión libre, se pueden obtener muchas conjeturas de esta variable, pero no es aplicable a este estudio, pero si ayuda a tomar una decisión más acertada conforme al estado civil de los entrevistados, para poder llegar a una conclusión del temas que amerita que es el de si las empresas aplican el principio de igualdad a las personas que tributan bajo el régimen intermedio de las distribuidoras veterinarias.

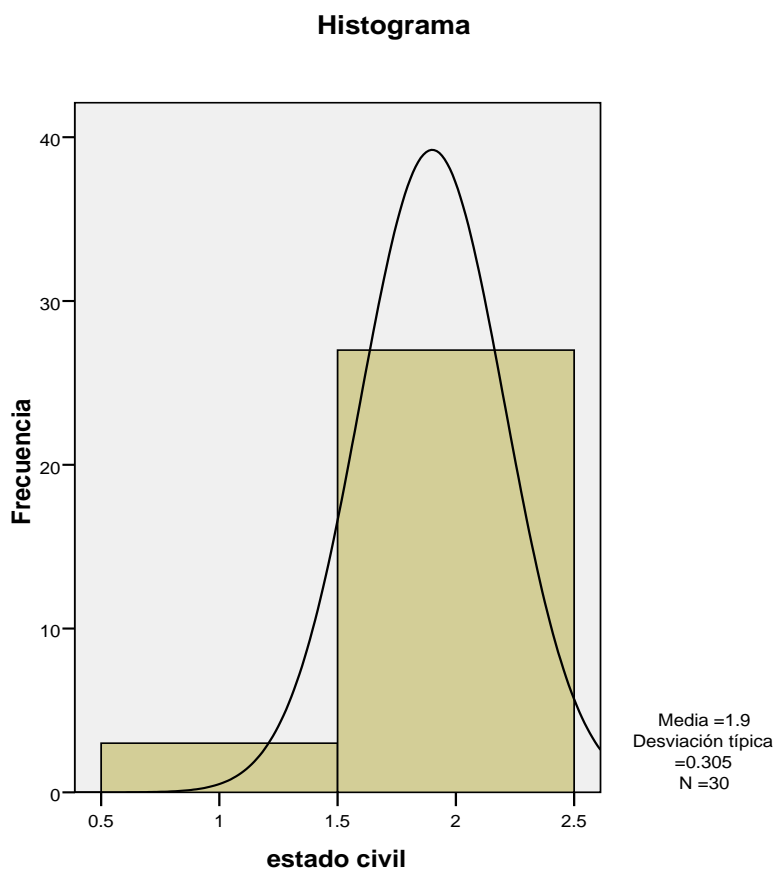


Figura 5.4 Histograma variable Estado Civil
Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Por lo que la funcionaria del servicio de administración tributaria la Lic. López opina:

“La mayoría de los contribuyentes son casados, pocos son los solteros, además eso habla bien de ellos, puesto que el estando casados, son más responsables, para el manejo de sus negocios”.

Por lo consiguiente el Contador Rosas, síndico del Instituto Sonorense de Contadores Público, ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Publico expresa:

“La mayoría de los clientes que tengo son casados, estando en este estado civil, la persona es más responsable.”

Para estar de acorde con los comentarios anteriores, el mejor estado civil, para hacer negocios, es el de estar casado, porque para solicitar un crédito, así se lo solicitan.

Por medio de la tabulación simple, definida por Ruiz (2011:187) como el conteo de una sola variable de cada una de las preguntas del cuestionario, que a pesar de que hay mucha variación que va desde el que tiene un años en el negocio, hasta el que tienen 26 años llevando la dirección de la empresa, contando con mucha experiencia en el ramo. Obteniendo una media de 8 años de experiencia en promedio (tabla 5.4)

Tabla 5.4
Estadísticos descriptivos sobre la variable Antigüedad

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
antigüedad	30	1	26	7.83	6.481
N válido (según lista)	30				

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

En esta variable de la antigüedad para manejar un negocio osciló que la media estaba en siete punto ochenta y tres, lo que quiere decir que se cuenta con experiencia en el manejo de los negocios que distribuyen medicina veterinaria.

Cabe mencionar que el rango está muy abierto ya que los años de experiencia están entre un año y el más antiguo está en los veintiséis años.

Tabla 5.4.1
Frecuencias sobre la variable antigüedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	13.3	13.3	13.3
	2	3	10.0	10.0	23.3
	3	3	10.0	10.0	33.3
	4	2	6.7	6.7	40.0
	5	2	6.7	6.7	46.7
	6	2	6.7	6.7	53.3
	7	2	6.7	6.7	60.0
	8	1	3.3	3.3	63.3
	10	2	6.7	6.7	70.0
	11	2	6.7	6.7	76.7
	12	1	3.3	3.3	80.0
	14	1	3.3	3.3	83.3
	15	1	3.3	3.3	86.7
	16	1	3.3	3.3	90.0
	19	1	3.3	3.3	93.3
	20	1	3.3	3.3	96.7
	26	1	3.3	3.3	100.0
	Total		30	100.0	100.0

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

En el histograma de la parte de abajo se puede apreciar con claridad la media que es de siete años de experiencia con una desviación típica de seis, lo que nos dice

que si aceptable según fuentes consultadas para su interpretación y a la cual se aplicó a la entrevista.

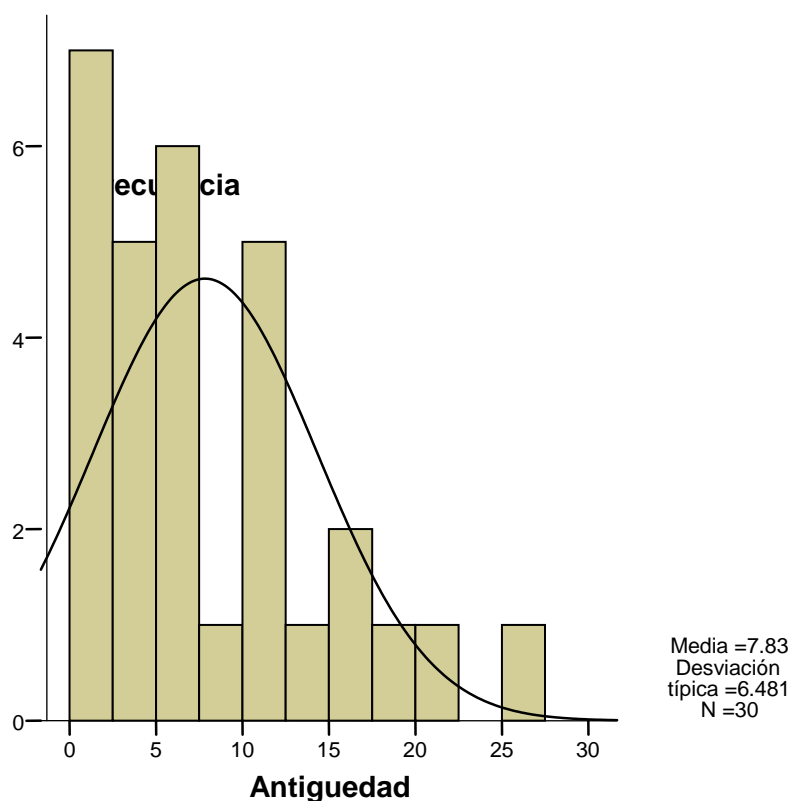


Figura 5.5 Histograma variable Antigüedad
Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

B.TABULACIÓN CRUZADA DE FRECUENCIAS

Por medio de la tabulación cruzada según, Santesmases (2009:235) se obtiene una tabla de doble entrada, también denominada tabla de contingencia, donde se interrelacionan categorías conjuntas de dos variables o más, es una forma sencilla de percibir el comportamiento y características en función de los

atributos de cada variable⁶ en este tipo de análisis el tiempo dedicado a la actividad agrícola, explica de forma precisa el conocimiento que tiene el agricultor sobre la situación fiscal

Para efectuar la tabla cruzada antigüedad en el ramo contra la variable considera igualitario el pago del impuesto, se tuvo que hacer un ajuste en el sistema dyane, puesto que la variable antigüedad en el ramo es numérica y la otra es categórica, partiendo de que la media en la antigüedad son de 8 años de experiencia, arroja el siguiente resultado:

Tabla 5.5
Tabulación Cruzada de frecuencia sobre la variable antigüedad y si considera igualitario.

Antigüedad en el Ramo de la Distribución (categorías)		Considera igualitario el pago del impuesto entre las empresas del mismo giro							
		Total muestra		SI		NO		¿PORQUE?	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	8 o menos	19	63.33	1	33.33	18	66.67	0	0.00
2	Más de 8	11	36.67	2	66.67	9	33.33	0	0.00
	TOTAL	30	100.00	3	100.00	27	100.00	0	100.00

Ji cuadrado con 2 grados de libertad = 1.2919 (p = 0.5242)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

C5.-Número de empleados en la distribuidora veterinaria

⁶ Cuando se trata de explicar el comportamiento de una variable en función de otra, el criterio recomendado es colocar la variable a explicar en las filas y la variable explicativa en las columnas Santesmases (2009).

El pago del impuesto

En lo que respecta a los números de empleados que trabajan en estas empresas son de entre uno y dos empleados, como se dijo anteriormente son empresas familiares en donde el dueño y la esposa son los que atienden a los clientes y además toman decisiones entre ambos.

A. Tabulación simple

Se sigue la misma metodología para la tabulación simple, en los análisis anteriores, ya que es el conteo de una sola variable de cada una de las preguntas del cuestionario, con relación a los números de empleados que están en el negocio.

Tabla 5.6
Estadísticos descriptivos sobre la variable Número empleados

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
numero empleados	30	1	4	1.33	.711
N válido (según lista)	30				

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Con respecto a la variable “números de empleados” se puede decir que la media es uno punto treinta tres, lo que significa que en la mayoría de las empresas que distribuyen medicina veterinaria en la plaza de Navojoa, Sonora hay entre uno y dos empleados ya que son empresas micro pequeñas.

Tabla 5.6.1
Frecuencia sobre la variable Número empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	23	76.7	76.7	76.7
2	5	16.7	16.7	93.3
3	1	3.3	3.3	96.7
4	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Tabla 5.7

Frecuencia sobre la variable Número empleados contra considera igualitario

Número de empleados de la Distribuidora Veterinaria (categorías)		Total muestra		Considera igualitario el pago del impuesto entre las empresas del mismo giro					
				SI		NO		PORQUE?	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra
1	1 o menos	23	76.67	0	0.00	23	85.19	0	0.00
2	Más de 1	7	23.33	3	100.00	4	14.81	0	0.00
	TOTAL	30	100.00	3	100.00	27	100.00	0	100.00

Ji cuadrado con 2 grados de libertad = 10.9524 (p = 0.0042)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Analizando el histograma que viene en la parte de abajo se ve la barra que menciona, que la media de los trabajadores en una empresa que se dedica a la distribución de medicina veterinaria es de una a dos personas cuando mucho, quiere decir que son empresas micro pequeñas que no tienen mucho personal, ya que la mayoría son empresas familiares, ya que ellos mismo o séalos miembros de la familia son los dueños y los administradores de este tipo de empresas. Cabe mencionar decir que los dueños de estas empresas no registran en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) a los trabajadores, para que no le encarezca en cuestión de costos ni en cuestión de impuestos y muchas veces caen en la evasión fiscal, por quererse ahorrar unos cuantos pesos.

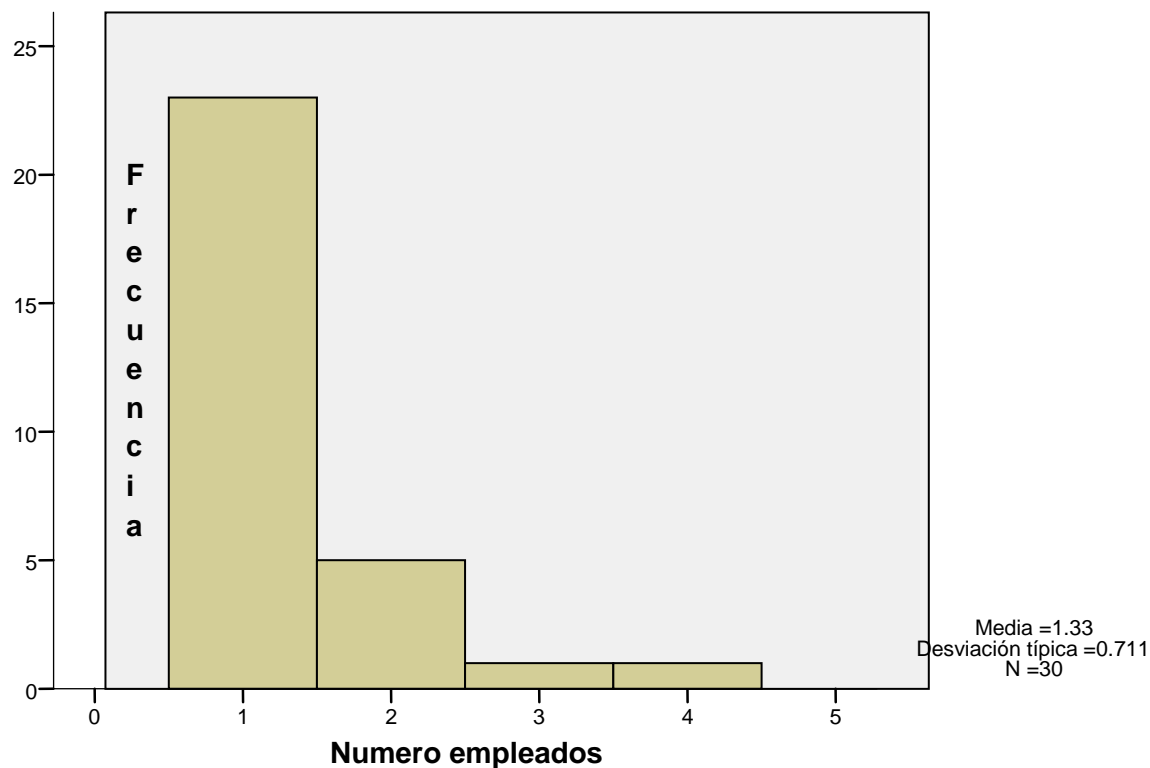


Figura 5.6 Histograma variable Número de empleados
 Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Se sigue la misma metodología para la tabulación simple, en los análisis anteriores, ya que es el conteo de una sola variable de cada una de las preguntas del cuestionario, con relación al régimen en el que está registrado el negocio.

Tabla 5.8
 Estadísticos descriptivos sobre la variable Régimen

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
régimen	30	1	4	2.07	.450
N válido (según lista)	30				

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Ahora entonces se analizó la variable “Régimen” lo que quiere que casi todas las empresas entrevistadas tributan bajo el régimen de intermedio, que es el que se está investigando.

Tabla 5.8.1
Frecuencia sobre la variable Régimen

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Régimen General	1	3.3	3.3	3.3
	Intermedio	27	90.0	90.0	93.3
	Pequeños contribuyentes	1	3.3	3.3	96.7
	Arrendamiento	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

En la tabla 5.9 de la parte de abajo, se denota que el régimen que ha recibido capacitación es el régimen intermedio, según lo que dijeron los entrevistados de los dueños o administradores de las distribuidoras de medicinas veterinarias, lo que se puede analizar, es que los que están registrados en el régimen de intermedio, si reciben capacitación, con respecto a los otros regímenes, por lo que se puede añadir que este sector está más “cuidado”, en que la información generado, le llegue lo más pronto posible a los dueños o empresarios, de las empresas que se están investigando.

Tabla 5.9
Tabulación cruzada de frecuencias régimen vs ha recibido capacitación.

Régimen en el que está registrado su negocio		Total muestra		Ha recibido capacitación de su régimen			
				SI		NO	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Régimen General de Ley	1	3.33	0	0.00	1	33.33
2	Intermedio	27	90.00	27	100.00	0	0.00
3	repecos	1	3.33	0	0.00	1	33.33
4	arrendamientos	1	3.33	0	0.00	1	33.33
	TOTAL	30	100.00	27	100.00	3	100.00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 30.0000 (p = 0.0000)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

En la figura 5.8 tabulación cruzada de frecuencias de la variable en estudio “régimen” y la variable “recibido capacitación” esta figura denota que las gentes inscritas en este régimen si han recibido capacitación en este régimen, dado que es necesario estar capacitado, puesto que se entera de las disposiciones cambiarias y se está, a la vanguardia en cuestión de reformas fiscales, ya que el sistema tributario mexicano es muy variable y se debe de estar a la expectativa ante estos cambios.

Dado que se habla de capacitación de los regímenes, es muy atinado el estar actualizado, sobre todo en reformas fiscales, puesto que previenen de recargos, multas y muchas veces de infracciones, cometidas por no estar capacitado en el régimen en el que se está tributando.

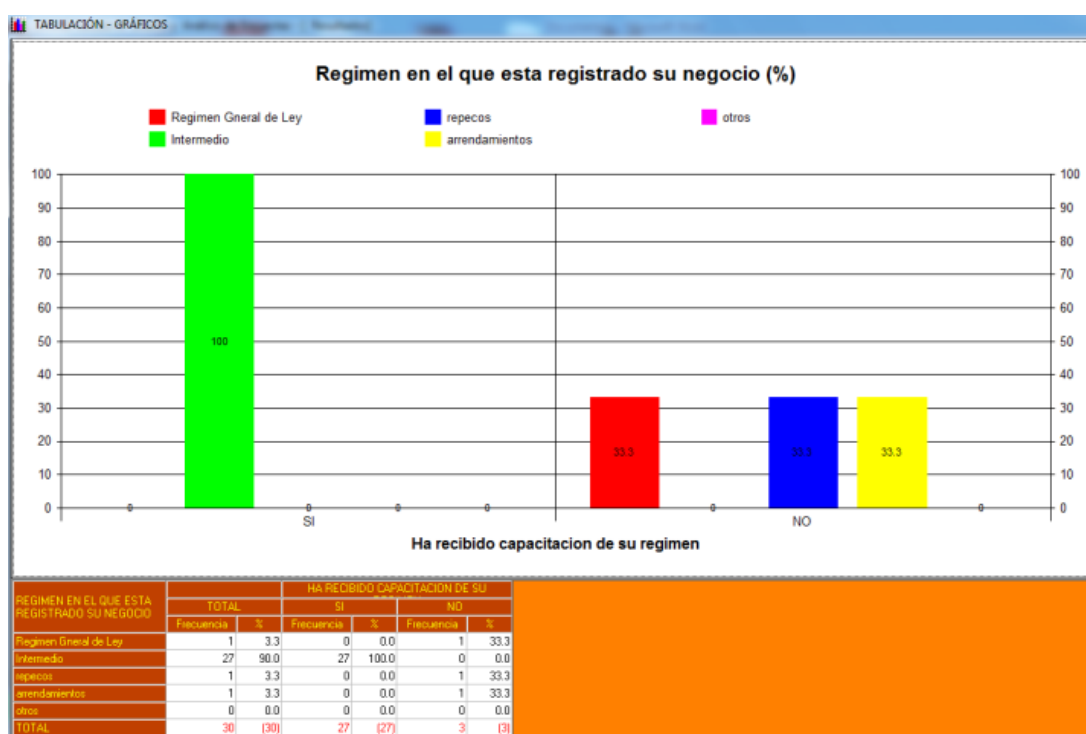


Figura 5.8 Tabulación cruzada de frecuencias régimen vs recibido

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Capacitación

B.TABULACIÓN CRUZADA DE FRECUENCIAS

Siguiendo con la misma mecánica para la tabulación cruzada de frecuencias, que la de los análisis anteriores, ya que se obtiene una tabla de

doble entrada, también denominada tabla de contingencia, donde se interrelacionan categorías conjuntas de dos variables o más, es una forma sencilla de percibir el comportamiento y características en función de los atributos de cada variable del cuestionario, con relación al régimen registrado, con la variable porque medio ha recibido capacitación de su régimen.

En este apartado se efectuó el análisis de la variable en estudio “régimen” con respecto a la variable “ha recibido capacitación” es un buen análisis el que se efectuó, dado que el régimen del que recibe capacitación los dueños o administradores de las distribuidoras veterinarias es el del régimen intermedio, dado que es lo que interesa en esta investigación, que la gente que usa el régimen este actualizado, no obstante preocupa la atención que se les da a otros regímenes, pero, sería objeto de otra investigación.

Dado que esta tabla 5.10 arroja una chi cuadrado con ocho grados de libertad, nos acerca más a la comprobación, de la hipótesis que se planteó al principio de esta investigación.

Tabla 5.10
Tabulación cruzada de frecuencias régimen vs medios de capacitación

Régimen en el que está registrado su negocio		Total muestra		Porque medio ha recibido la capacitación					
				platica SAT		Contador		Canaco	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra
1	Régimen General de Ley	1	3.33	0	0.00	1	4.00	0	0.00
2	Intermedio	27	90.00	1	100.00	23	92.00	1	50.00
3	repecos	1	3.33	0	0.00	0	0.00	1	50.00
4	arrendamientos	1	3.33	0	0.00	1	4.00	0	0.00
	TOTAL	30	100.00	1	100.00	25	100.00	2	100.00

Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 14.5778 (p = 0.0679)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Con respecto a la figura 5.9 tabulación cruzada de frecuencias de la variable “régimen” con respecto a la variable “medios de capacitación” se puede apreciar que el régimen que recibe capacitación mediante su contador, es el régimen de intermedio ya que es la persona más cerca, en cuestión de materia fiscal y es la que le pueda información de primera mano, de las reformas fiscales, que son muy variables y que se están actualizando muy constantemente.

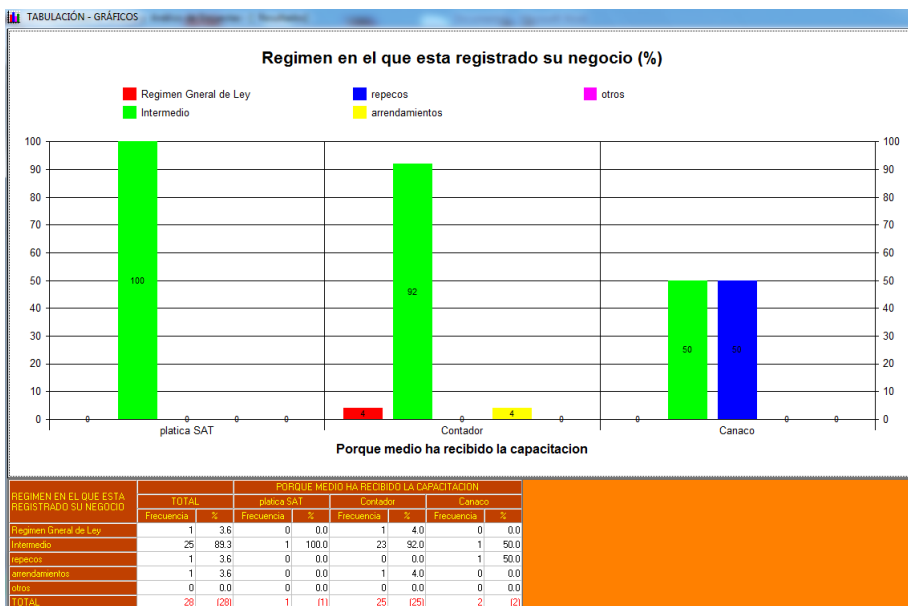


Figura 5.9 Tabulación cruzada de frecuencias régimen vs medio de capacitación
Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

En la tabla 5.11 se puede apreciar que el régimen que está investigando que es el régimen intermedio opta en capacitarse en la determinación del impuesto, conclusión que sale a flote en la investigación que se realizó.

En este análisis se cae en la conclusión, que a poca gente le gusta capacitarse en los principios constitucionales de los impuestos, es decir no les interesa, pero si damos una vuelta de trescientos sesenta grados se ve que a la mayoría de las personas que tributan en este régimen les gusta capacitarse en la determinación del impuesto y nada más que eso, más para allá no quieren saber, en lugar de tener una capacitación integral y saber de todo un poco, o al menos conocer los principios que se basan las leyes para poder salir al mercado.

Tabla 5.11
 Tabulación cruzada de frecuencias régimen vs tipos de capacitación

Régimen en el que está registrado su negocio		Total muestra		De qué tipo fue su capacitación					
				Determinación impuesto		Distribución Impuestos		Conocer los principios constitucionales de los impuestos	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Régimen General de Ley	1	3.33	1	3.70	0	0.00	0	0.00
2	Intermedio	27	90.00	24	88.89	2	100.00	1	100.00
3	repecos	1	3.33	1	3.70	0	0.00	0	0.00
4	arrendamientos	1	3.33	1	3.70	0	0.00	0	0.00
	TOTAL	30	100.00	27	100.00	2	100.00	1	100.00

Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 0.3704 (p = 1.0000)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

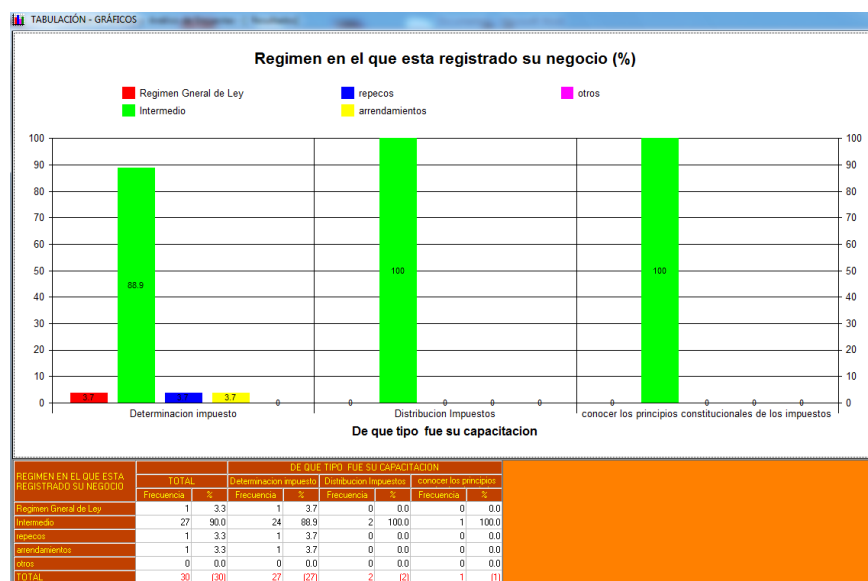


Figura 5.10
 Tabulación cruzada de frecuencias régimen vs tipo de capacitación

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

B.TABULACIÓN CRUZADA DE FRECUENCIAS

Régimen vs CPEUM

Siguiendo con la misma mecánica para la tabulación cruzada de frecuencias, que la de los análisis anteriores, ya que se obtiene una tabla de doble entrada, también denominada tabla de contingencia, donde se interrelacionan categorías conjuntas de dos variables o más, es una forma sencilla de percibir el comportamiento y características en función de los atributos de cada variable del cuestionario, con relación al régimen registrado, con la variable sabe lo que dice la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM).

En el análisis que se verá a continuación se analizó la variable “régimen” con la variable “cpeum” cosa curiosa que a las 27 personas que pertenecen al régimen de intermedio dijo que si conoce la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos quiere decir que este régimen si se preocupa por entender que leyes los están tributando a este sector económico de las distribuidoras veterinarias.

Y es tanto su acercamiento con la realidad que la tabla 5.12 que se detalla a continuación tiene una chi cuadrado con ocho grados de libertad, lo que se comprueba la hipótesis que se formuló en un principio de la investigación.

Tabla 5.12

Tabulación cruzada de frecuencias régimen vs CPEUM

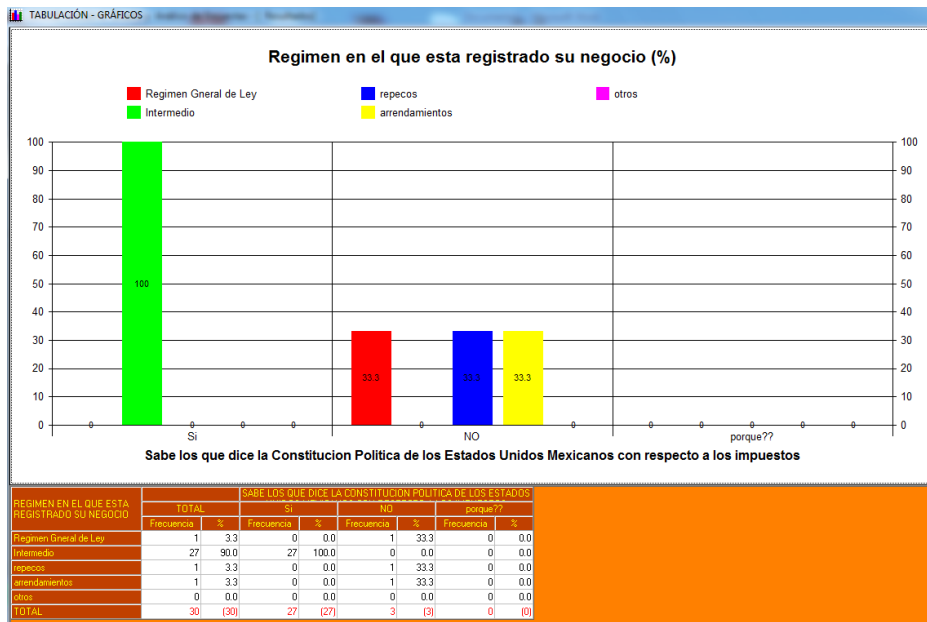
Régimen en el que está registrado su negocio		Total muestra		Sabe los que dice la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos con respecto a los impuestos					
				Si		NO		¿Porque?	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Régimen General de Ley	1	3.33	0	0.00	1	33.33	0	0.00
2	Intermedio	27	90.00	27	100.00	0	0.00	0	0.00
3	repecos	1	3.33	0	0.00	1	33.33	0	0.00
4	arrendamientos	1	3.33	0	0.00	1	33.33	0	0.00
	TOTAL	30	100.0	27	100.0	3	100.0	0	100.0

Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 30.0000 (p = 0.0002)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Mientras tanto se puedo analizar la figura 5.11 con relación a la tabulación cruzada de frecuencias de la variable “Régimen” con la variable “ CPEUM” se confirma lo que se dijo anteriormente, que todos los del régimen intermedio se preocupan por saber que dice la carta máxima de los mexicanos, mientras que otros regímenes no.

Figura 5.11 Tabulación cruzada de frecuencias régimen vs CPEUM



Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

B.TABULACIÓN CRUZADA DE FRECUENCIAS

Régimen vs A donde se va Dinero

Siguiendo con la misma mecánica para la tabulación cruzada de frecuencias, que la de los análisis anteriores, ya que se obtiene una tabla de doble entrada, también denominada tabla de contingencia, donde se interrelacionan categorías conjuntas de dos variables o más, es una forma sencilla de percibir el comportamiento y características en función de los atributos de cada variable del cuestionario, con relación al régimen registrado, con la variable sabe usted a dónde va el dinero por concepto de pago de impuestos.

Mientras tanto se analizó la variable “régimen” que es la que se ha estado investigando con relación a la variable “ a donde se va dinero” este cruce de información da la pauta, para comentar, que en el régimen intermedio en su mayoría sabe a dónde se va el dinero productos del pago de sus impuestos, mientras que en el mismo sector, no les interesa o no saben, se cree según el investigador de esta obra, que puede ser otro trabajo de investigación el de, porque a la gente del mismo sector no les interesa saber a dónde se va el dinero del pago de los impuestos.

Tabla 5.13
Tabulación cruzada de frecuencias régimen vs adonde

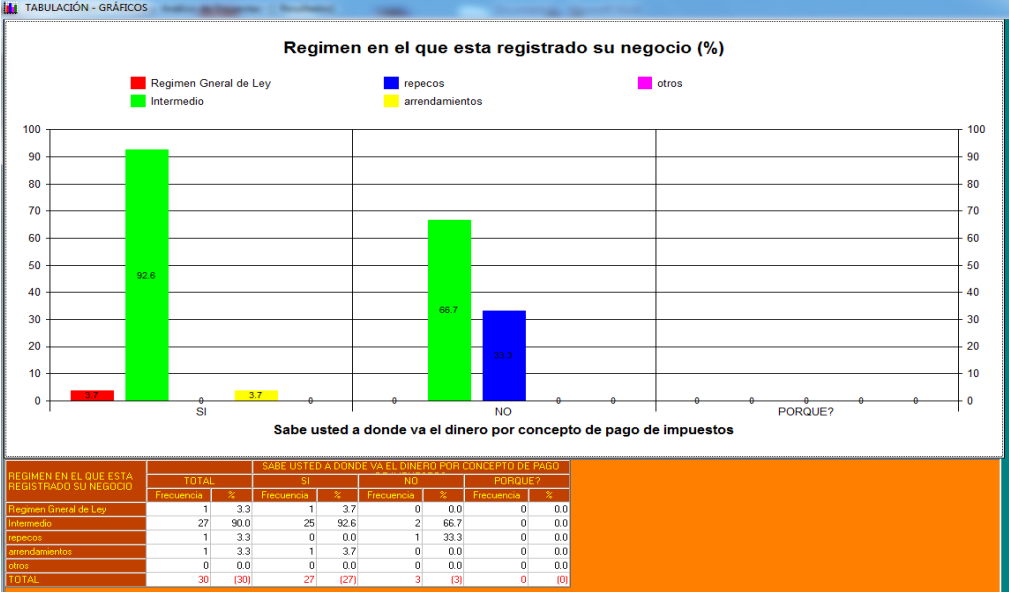
Régimen en el que está registrado su negocio		Total muestra		Sabe usted a dónde va el dinero por concepto de pago de impuestos					
				SI		NO		¿PORQUE?	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Régimen General de Ley	1	3.33	1	3.70	0	0.00	0	0.00
2	Intermedio	27	90.00	25	92.59	2	66.67	0	0.00
3	repecos	1	3.33	0	0.00	1	33.33	0	0.00
4	arrendamientos	1	3.33	1	3.70	0	0.00	0	0.00
	TOTAL	30	100.00	27	100.00	3	100.00	0	100.00

Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 9.4239 (p = 0.3078)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Para completar la información con respecto a la tabla anterior donde se siguen estudiando la variable “régimen” con la variable “a donde se va dinero”, como se dijo comento en el párrafo anterior a la mayoría de los que tributan en el régimen intermedio les interesa saber, a donde se van el dinero, producto del pago de los impuestos, mientras que a otras personas del mismo sector, no les interesa.

Figura 5.12
 Tabulación cruzada de frecuencias régimen vs adonde



Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

B.TABULACIÓN CRUZADA DE FRECUENCIAS

Régimen vs Considera igualitario

Siguiendo con la misma mecánica para la tabulación cruzada de frecuencias, que la de los análisis anteriores, ya que se obtiene una tabla de doble entrada, también denominada tabla de contingencia, donde se interrelacionan categorías conjuntas de dos variables o más, es una forma sencilla de percibir el comportamiento y características en función de los atributos de cada variable del cuestionario, con relación al régimen registrado, con la variable considera igualitario el pago del impuesto entre las empresas del mismo giro.

Para proceder a culminar con esta investigación se procedió a analizar la variable “régimen” con la variable “ igualitario” este análisis es el más importante

crea el autor de esta investigación, ya que es la parte final de este trabajo, porque con esto se cierra el trabajo de campo, y se puede decir que, la mayoría, por no decir que todas las personas que se entrevistaron opinaron que, el régimen intermedio no lo consideran igualitario, porque aunque todos están sujetos al pago de este impuesto, hay algunos que cumplen y otros que no, además de la variación de los ingresos que tienen las empresas del mismo sector, dicen ellos que no todos ganan igual, por lo tanto algunos deben de pagar más y otros menos.

La tabla 5.14 muestra que cuenta con un chi cuadrada con ocho grados de libertad, lo que se cumple con la demostración de la teoría que se ha manejado en la hipótesis que se planteó al principio de esta investigación.

Tabla 5.14
Tabulación cruzada de frecuencias régimen vs igualitario

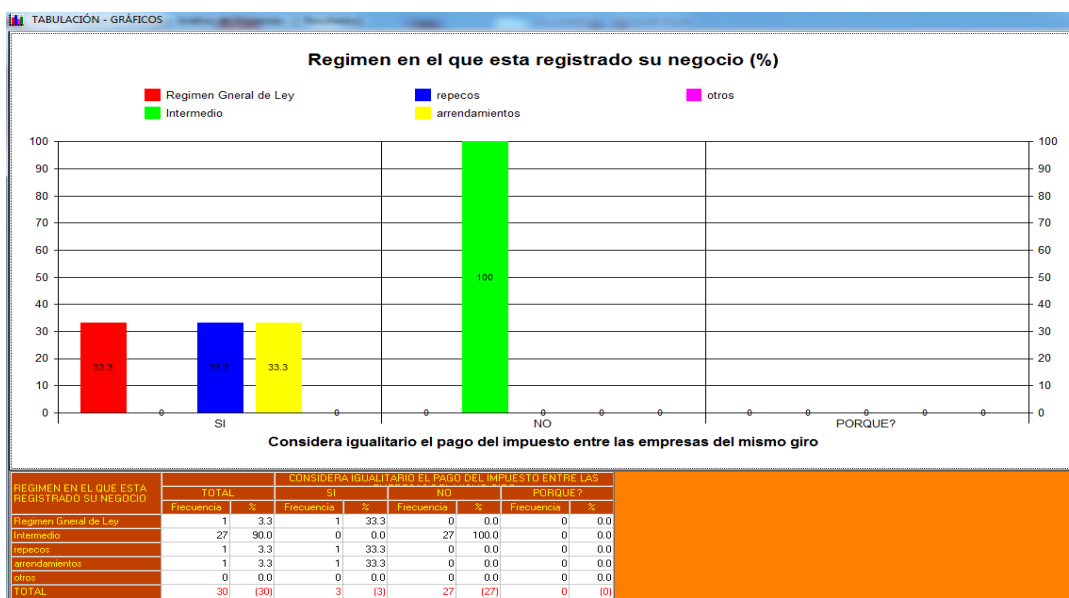
Régimen en el que está registrado su negocio		Total muestra		Considera igualitario el pago del impuesto entre las empresas del mismo giro					
				SI		NO		PORQUE?	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Régimen General de Ley	1	3.33	1	33.33	0	0.00	0	0.00
2	Intermedio	27	90.00	0	0.00	27	100.00	0	0.00
3	repecos	1	3.33	1	33.33	0	0.00	0	0.00
4	arrendamientos	1	3.33	1	33.33	0	0.00	0	0.00
	TOTAL	30	100.00	3	100.00	27	100.00	0	100.00

Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 30.0000 (p = 0.0002)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Para proceder a cerrar este análisis se comprueba lo que dice la figura 5.13 que se detalla en la parte de abajo, que la variable “régimen” haciendo un cruce con la variable “igualitario” denota que las personas que se entrevistaron están de acuerdo que, el régimen intermedio no es igualitario entre los miembros de su mismo sector, ya que algunos de ellos expresan que, no todos tienen los mismo ingresos y que no todos, pagan sus impuestos en tiempo y en forma.

Figura 5.13 Tabulación cruzada de frecuencias régimen vs igualitario

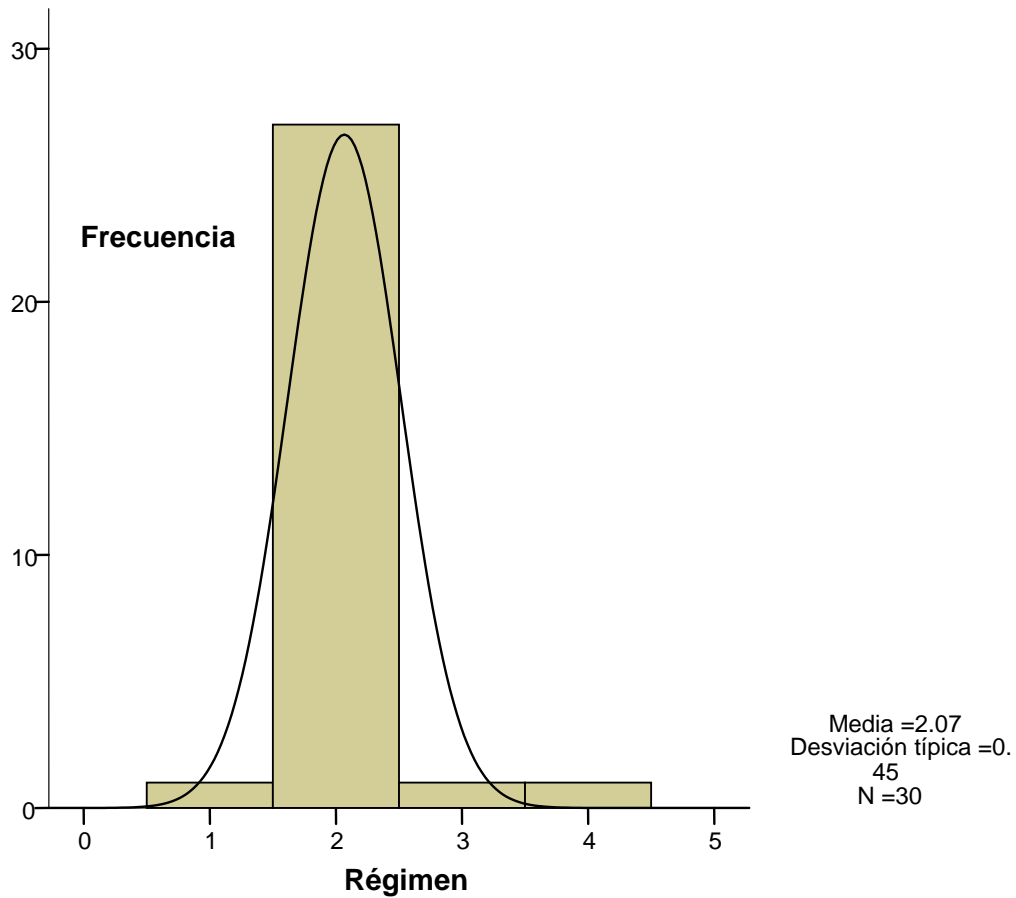


REGIMEN EN EL QUE ESTA REGISTRADO SU NEGOCIO	TOTAL		CONSIDERA IGUALITARIO EL PAGO DEL IMPUESTO ENTRE LAS EMPRESAS DEL MISMO GIRO					
	Frecuencia	%	SI		NO		PORQUE?	
Regimen General de Ley	1	3.3	1	33.3	0	0.0	0	0.0
Intermedio	27	90.0	0	0.0	27	100.0	0	0.0
repecos	1	3.3	1	33.3	0	0.0	0	0.0
arrendamientos	1	3.3	1	33.3	0	0.0	0	0.0
Otros	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
TOTAL	30	(30)	3	(3)	27	(27)	0	(0)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Lo que da una pauta, para reconocer que este tipo de empresas están tributando en forma correcta, ya que este mismo se basa en las actividades empresariales y es lo que dice la autoridad, para lo cual fue formado, cabe mencionar que entrevistando a funcionarios del Sistema de Administración Tributaria (SAT), le comentaron al investigador de esta tesis, que si la persona física, no realiza actividades empresariales, éste se debe de salir de éste régimen e irse al régimen general de ley, o bien si imparte asesorías a las empresas, inscribirse en el honorarios.

Figura 5.14 Histograma variable Régimen



Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navjoa Sonora

C7.- Ha recibido capacitación en su régimen

Por otro lado, en el cuestionario se contempló sobre la capacitación que tienen los dueños o encargados de los negocios antes mencionados, y se determinó que todos han recibido alguna capacitación sobre los impuestos.

A. Tabulación simple

Se sigue la misma metodología para la tabulación simple, en los análisis anteriores, ya que es el conteo de una sola variable de cada una de las preguntas del cuestionario, con relación a la capacitación recibida en su régimen.

Tabla 5.15
Estadísticos descriptivos sobre la variable Capacitación del Régimen

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
capacitación régimen	30	1	2	1.10	.305
N válido (según lista)	30				

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Por otro lado en lo que respecta a la variable capacitación es bueno que todos los dueños o encargados de las empresas reciban capacitación, sobre todo del régimen a lo cual están inscritos, para saber cuáles son sus derechos y sus obligaciones.

Tabla 5.15.1
Frecuencias sobre la variable Capacitación del Régimen

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
si	27	90.0	90.0	90.0
NO	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

B.TABULACIÓN CRUZADA DE FRECUENCIAS

Ha recibido capacitación vs Considera igualitario

Siguiendo con la misma mecánica para la tabulación cruzada de frecuencias, que la de los análisis anteriores, ya que se obtiene una tabla de doble entrada, también denominada tabla de contingencia, donde se interrelacionan categorías conjuntas de dos variables o más, es una forma sencilla de percibir el comportamiento y características en función de los atributos de cada variable del cuestionario, con relación ha recibido capacitación en su régimen, con la variable porque medios ha recibido capacitación.

Tabla 5.16

Tabulación cruzada de frecuencias Has recibido capacitación vs Porque medios ha recibido capacitación

Ha recibido capacitación de su régimen		Total muestra		Porque medio ha recibido la capacitación					
				platica SAT		Contador		Canaco	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra
1	SI	27	90.00	1	100.00	23	92.00	1	50.00
2	NO	3	10.00	0	0.00	2	8.00	1	50.00
	TOTAL	30	100.00	1	100.00	25	100.00	2	100.00

Ji cuadrado con 2 grados de libertad = 3.7778 (p = 0.1512)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

B.TABULACIÓN CRUZADA DE FRECUENCIAS

Ha recibido capacitación vs Tipo de capacitación

Siguiendo con la misma mecánica para la tabulación cruzada de frecuencias, que la de los análisis anteriores, ya que se obtiene una tabla de doble entrada, también denominada tabla de contingencia, donde se interrelacionan categorías conjuntas de dos variables o más, es una forma sencilla de percibir el comportamiento y características en función de los atributos de cada variable del cuestionario, con relación ha recibido capacitación en su régimen, con la variable tipo de capacitación recibida.

Tabla 5.17
 Tabulación cruzada de frecuencias Has recibido capacitación vs Tipo de Capacitación

Ha recibido capacitación de su régimen		Total muestra		De qué tipo fue su capacitación					
				Determinación impuesto		Distribución Impuestos		conocer los principios constitucionales de los impuestos	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra
1	SI	27	90.00	24	88.89	2	100.00	1	100.00
2	NO	3	10.00	3	11.11	0	0.00	0	0.00
	TOTAL	30	100.00	27	100.00	2	100.00	1	100.00

Ji cuadrado con 2 grados de libertad = 0.3704 (p = 0.8310)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navjoa Sonora

B.TABULACIÓN CRUZADA DE FRECUENCIAS

Ha recibido capacitación vs Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM)

Siguiendo con la misma mecánica para la tabulación cruzada de frecuencias, que la de los análisis anteriores, ya que se obtiene una tabla de doble entrada, también denominada tabla de contingencia, donde se interrelacionan categorías conjuntas de dos variables o más, es una forma sencilla de percibir el comportamiento y características en función de los atributos de cada variable del cuestionario, con relación ha recibido capacitación en su régimen, con la variable cpeum.

Tabla 5.18

Tabulación cruzada de frecuencias Has recibido capacitación vs CPEUM

Ha recibido capacitación de su régimen		Total muestra		Sabe los que dice la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos con respecto a los impuestos					
				Si		NO		Porque?	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra
1	SI	27	90.00	27	100.00	0	0.00	0	0.00
2	NO	3	10.00	0	0.00	3	100.00	0	0.00
	TOTAL	30	100.00	27	100.00	3	100.00	0	100.00

Ji cuadrado con 2 grados de libertad = 30.0000 (p = 0.0000)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

B.TABULACIÓN CRUZADA DE FRECUENCIAS

Ha recibido capacitación vs ha donde se va el dinero

Siguiendo con la misma mecánica para la tabulación cruzada de frecuencias, que la de los análisis anteriores, ya que se obtiene una tabla de doble entrada, también denominada tabla de contingencia, donde se interrelacionan categorías conjuntas de dos variables o más, es una forma sencilla de percibir el comportamiento y características en función de los atributos de cada variable del cuestionario, con relación ha recibido capacitación en su régimen, con la variable a donde se va el dinero por concepto del pago del impuesto.

Tabla 5.19

Tabulación cruzada de frecuencias Has recibido capacitación vs adonde se va el dinero

Ha recibido capacitación de su régimen		Total muestra		Sabe usted a dónde va el dinero por concepto de pago de impuestos					
				SI		NO		¿PORQUE?	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra
1	SI	27	90.00	25	92.59	2	66.67	0	0.00
2	NO	3	10.00	2	7.41	1	33.33	0	0.00
	TOTAL	30	100.00	27	100.00	3	100.00	0	100.00

Ji cuadrado con 2 grados de libertad = 2.0165 (p = 0.3649)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Se cree que cada día es nuevo, por lo que se deben de ser juicios de los que pase en la época de hoy, no en las épocas de ayer, ni de antier, o sea, que cada día, que empiece, se debe de empezar con un nuevo criterio.

B.TABULACIÓN CRUZADA DE FRECUENCIAS

Ha recibido capacitación vs Considera igualitario

Siguiendo con la misma mecánica para la tabulación cruzada de frecuencias, que la de los análisis anteriores, ya que se obtiene una tabla de doble entrada, también denominada tabla de contingencia, donde se interrelacionan

categorías conjuntas de dos variables o más, es una forma sencilla de percibir el comportamiento y características en función de los atributos de cada variable del cuestionario, con relación ha recibido capacitación en su régimen, con la variable considera igualitario el pago del impuesto entre las empresas del mismo giro.

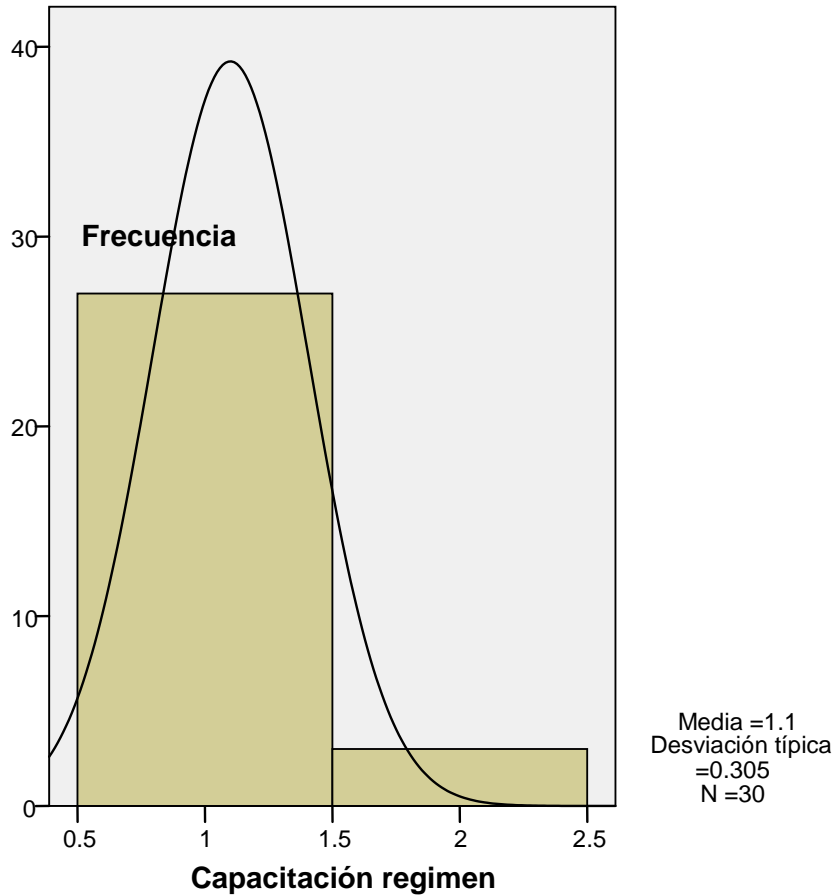
Tabla 5.20
 Tabulación cruzada de frecuencias Has recibido capacitación vs considera igualitario

Ha recibido capacitación de su régimen		Total muestra		Considera igualitario el pago del impuesto entre las empresas del mismo giro					
				SI		NO		PORQUE?	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	SI	27	90.00	0	0.00	27	100.00	0	0.00
2	NO	3	10.00	3	100.00	0	0.00	0	0.00
	TOTAL	30	100.00	3	100.00	27	100.00	0	100.00

Ji cuadrado con 2 grados de libertad = 30.0000 (p = 0.0000)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Figura 5.15 Histograma variable Capacitación Régimen



Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Con esto, se alcanzó el objetivo específico número dos: de estudiar el impacto del principio de igualdad en el régimen intermedio de las empresas que distribuyen medicinas veterinarias, conociendo los dueños, en que régimen están registrados y recibiendo capacitación del mismo, pero no agregando ese sentimiento de conocer más, sobre el mismo.

A. Tabulación simple

Se sigue la misma metodología para la tabulación simple, en los análisis anteriores, ya que es el conteo de una sola variable de cada una de las preguntas del cuestionario, los medios de capacitación.

Tabla 5.21
Estadísticos descriptivos sobre la variable Medios de Capacitación

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Medios de capacitación	30	1	4	2.17	.592
N válido (según lista)	30				

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

De igual modo siguiendo con la misma variable de capacitación, hay varias formas en la que se puede capacitar la primera opción que se detalló en el cuestionario es la de capacitarse a través de la autoridad, ya que la misma organiza este tipo de pláticas, en seguida como segunda opción la que se capacita a través del Contador ya sea externo o internamente dentro de la empresa, en este caso la mayoría de las empresas distribuidoras veterinarias usan el contador externo y este mismo capacita a los dueños y a los encargados de llevar la contabilidad.

Tabla 5.21.1
Frecuencias sobre la variable Medios de Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Platica SAT	1	3.3	3.3	3.3
	CONTADOR	25	83.3	83.3	86.7
	CANACO	2	6.7	6.7	93.3
	Otros	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

B.TABULACIÓN CRUZADA DE FRECUENCIAS

Medios de capacitación vs tipos de capacitación

Siguiendo con la misma mecánica para la tabulación cruzada de frecuencias, que la de los análisis anteriores, ya que se obtiene una tabla de doble entrada, también denominada tabla de contingencia, donde se interrelacionan categorías conjuntas de dos variables o más, es una forma sencilla de percibir el comportamiento y características en función de los atributos de cada variable del cuestionario, con relación a los medios que ha recibido capacitación en su régimen, con la variable tipos de capacitación.

Tabla 5.22

Tabulación cruzada de frecuencias medios de vs tipos de capacitación

Porque medio ha recibido la capacitación		Total muestra		De qué tipo fue su capacitación					
				Determinación impuesto		Distribución Impuestos		conocer los principios constitucionales de los impuestos	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra
1	platica SAT	1	3.33	1	3.70	0	0.00	0	0.00
2	Contador	25	83.33	24	88.89	0	0.00	1	100.00
3	Canaco	2	6.67	2	7.41	0	0.00	0	0.00
4	TOTAL	30	100.00	27	100.00	2	100.00	1	100.00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 2.1333 (p = 0.7113)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

B.TABULACIÓN CRUZADA DE FRECUENCIAS

Medios de capacitación vs cpeum

Siguiendo con la misma mecánica para la tabulación cruzada de frecuencias, que la de los análisis anteriores, ya que se obtiene una tabla de doble entrada, también denominada tabla de contingencia, donde se interrelacionan categorías conjuntas de dos variables o más, es una forma sencilla de percibir el comportamiento y características en función de los atributos de cada variable del cuestionario, con relación a los medios que ha recibido capacitación en su régimen, con la variable si conocen lo que dice la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En esta tabla posterior, hay un cruce de información muy interesante, dado que se combina la parte, sabe lo que dice la Constitución Política de los Estados Unidos y la variable, medios por donde recibe esa capacitación que sería a través de su contador, en este sentido, esta persona capacita, lo que a su juicio debe conocer el contribuyente y no lo que debe de saber su cliente, con estos datos se puede enunciar una hipótesis que diga:

Ho.-la capacitación que da el contador, es la más acertada, sobre todo si se refiere, a lo que dice la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y sus leyes

Tabla 5.23

Tabulación cruzada de frecuencias medios de capacitación vs CPEUM

Porque medio ha recibido la capacitación		Total muestra		Sabe los que dice la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos con respecto a los impuestos					
				Si		NO		¿Porque?	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	platica SAT	1	3.33	1	3.70	0	0.00	0	0.00
2	Contador	25	83.33	23	85.19	2	66.67	0	0.00
3	Canaco	2	6.67	1	3.70	1	33.33	0	0.00
4	TOTAL	30	100.00	27	100.00	3	100.00	0	100.00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 3.7778 (p = 0.4369)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Tabla 5.24

Tabulación cruzada de frecuencias medios capacitación vs a donde se va

Porque medio ha recibido la capacitación		Total muestra		Sabe usted a dónde va el dinero por concepto de pago de impuestos					
				SI		NO		PORQUE?	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Platica SAT	1	3.33	1	3.70	0	0.00	0	0.00
2	Contador	25	83.33	23	85.19	2	66.67	0	0.00
3	Canaco	2	6.67	1	3.70	1	33.33	0	0.00
4	TOTAL	30	100.00	27	100.00	3	100.00	0	100.00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 3.7778 (p = 0.4369)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Tabla 5.25

Tabulación cruzada de frecuencias medios capacitación vs igualitario

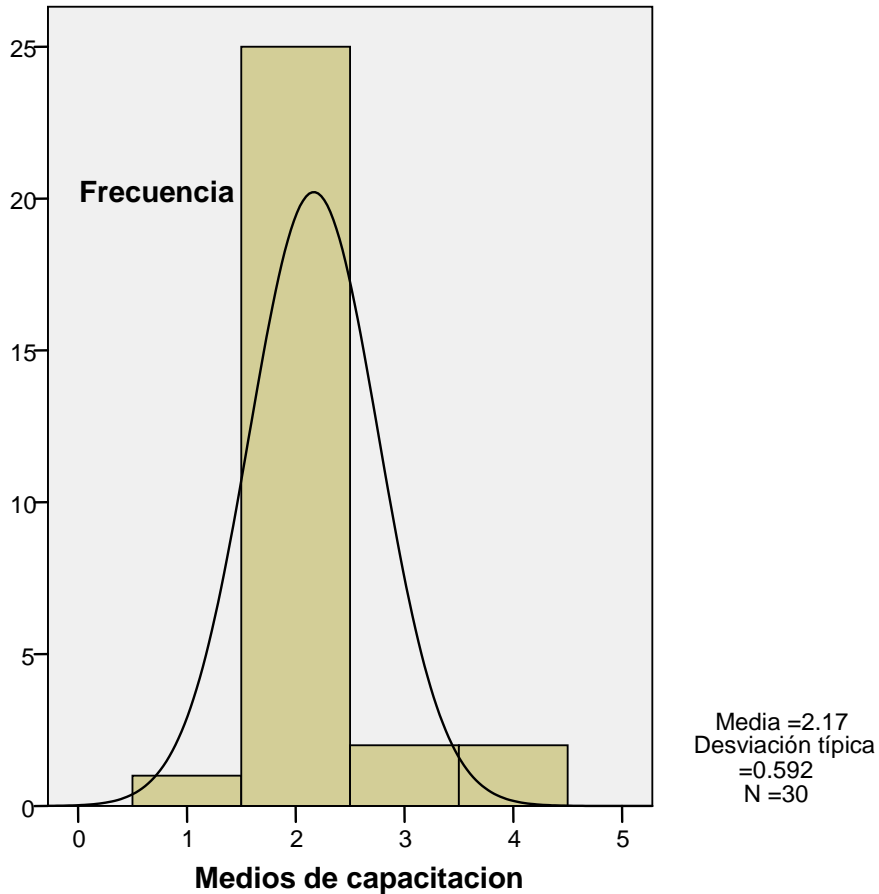
Porque medio ha recibido la capacitación		Total muestra		Considera igualitario el pago del impuesto entre las empresas del mismo giro					
				SI		NO		¿PORQUE?	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	platica SAT	1	3.33	0	0.00	1	3.70	0	0.00
2	Contador	25	83.33	2	66.67	23	85.19	0	0.00
3	Canaco	2	6.67	1	33.33	1	3.70	0	0.00
4	TOTAL	30	100.00	3	100.00	27	100.00	0	100.00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 3.7778 (p = 0.4369)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

En el histograma se ve que en su mayoría la persona que capacita a los dueños o administradores de las empresas que distribuyen medicinas veterinarias es el contador de las mismas, o el contador externo que les ofrece los servicios.

Figura 5.16 Histograma variable Medios de Capacitación



Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Considerando que el cliente, también tiene algo que ver, como el de capacitarse, por otro medio, que no sea su contador, y a la vez hacer un comparativo entre las dos capacitaciones, teniendo así ese espíritu de investigador, para conocer y mejorar, lo que está realizando en las actividades de su empresa, y poder llegar a las metas que se ha fijado a principios de año.

Tabla 5.26

Estadísticos descriptivos sobre la variable Tipos de Capacitación

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
tipos de capacitación	30	1	3	1.13	.434
N válido (según lista)	30				

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Entre las diferentes capacitaciones que se contemplaron en el cuestionario que se aplicó se encuentra 1.-Determinación del impuesto, 2.-Distribución del Impuesto y 3.-Conocer los principios constitucionales

Tabla 5.26.1 Frecuencias sobre la variable Tipos de Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1.-Determinación del Impuesto	27	90.0	90.0	90.0
	2.-Distribución del Impuesto.	2	6.7	6.7	96.7
	3.-Conocer los principios Constitucionales	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

B.TABULACIÓN CRUZADA DE FRECUENCIAS

Tipos de capacitación vs CPEUM

Siguiendo con la misma mecánica para la tabulación cruzada de frecuencias, que la de los análisis anteriores, ya que se obtiene una tabla de doble entrada, también denominada tabla de contingencia, donde se interrelacionan categorías conjuntas de dos variables o más, es una forma sencilla de percibir el comportamiento y características en función de los atributos de cada variable del cuestionario, con relación a los tipos de capacitación, con la variable sabe lo que dice la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En la siguiente tabla cruzada, hay un interesante análisis de dos variables no menos importantes, pero de gran trascendencia:

Tabla 5.27

Tabulación cruzada de frecuencias de qué tipo capacitación vs CPEUM

De qué tipo fue su capacitación		Total muestra		Sabe los que dice la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos con respecto a los impuestos					
				Si		NO		¿Porque?	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra
1	Determinación impuesto	27	90.00	24	88.89	3	100.00	0	0.00
2	Distribución Impuestos	2	6.67	2	7.41	0	0.00	0	0.00
3	conocer los principios constitucionales de los impuestos	1	3.33	1	3.70	0	0.00	0	0.00
	TOTAL	30	100.00	27	100.00	3	100.00	0	100.00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 0.3704 (p = 0.9848)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Tabla 5.28

Tabulación cruzada de frecuencias de qué tipo capacitación vs a donde se va

De qué tipo fue su capacitación		Total muestra		Sabe usted a dónde va el dinero por concepto de pago de impuestos					
				SI		NO		¿PORQUE?	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra
1	Determinación impuesto	27	90.00	24	88.89	3	100.00	0	0.00
2	Distribución Impuestos	2	6.67	2	7.41	0	0.00	0	0.00
3	conocer los principios constitucionales de los impuestos	1	3.33	1	3.70	0	0.00	0	0.00
	TOTAL	30	100.00	27	100.00	3	100.00	0	100.00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 0.3704 (p = 0.9848)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

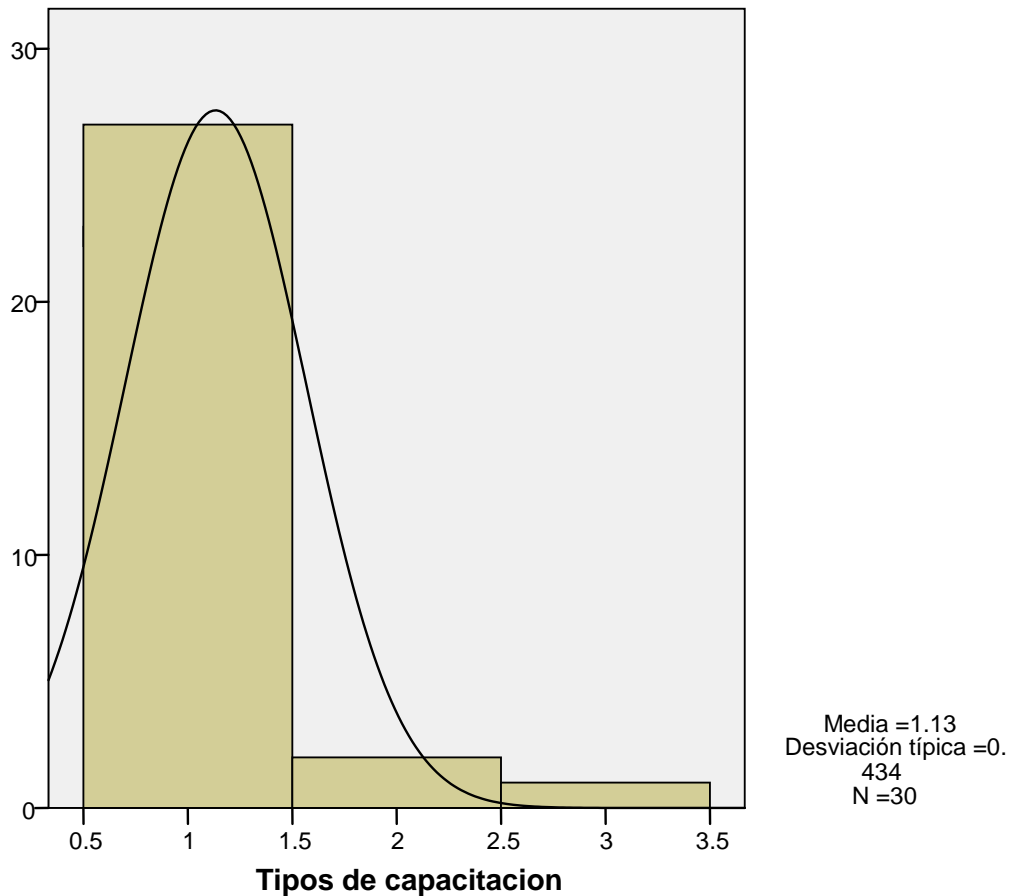
Tabla 5.29
 Tabulación cruzada de qué tipo capacitación vs considera igualitario

De qué tipo fue su capacitación		Total muestra		Considera igualitario el pago del impuesto entre las empresas del mismo giro					
				SI		NO		¿PORQUE ?	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra
1	Determinación impuesto	27	90.00	3	100.00	24	88.89	0	0.00
2	Distribución Impuestos	2	6.67	0	0.00	2	7.41	0	0.00
3	conocer los principios constitucionales de los impuestos	1	3.33	0	0.00	1	3.70	0	0.00
	TOTAL	30	100.00	3	100.00	27	100.00	0	100.00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 0.3704 (p = 0.9848)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Figura 5.17 Histograma Sobre la variable Tipos de Capacitación



Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

A. Tabulación simple

Se sigue la misma metodología para la tabulación simple, en los análisis anteriores, ya que es el conteo de una sola variable de cada una de las preguntas del cuestionario, en este caso es la variable Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Tabla 5.30
Estadísticos descriptivos sobre la variable Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM)

Estadísticos descriptivos	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
cpeum	30	1	2	1.10	.305
N válido (según lista)	30				

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Se comprende ampliamente que la mayoría de las personas entrevistadas conoce la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos y se sorprende también que en esa misma constitución habla de los impuestos y a donde se van los mismos.

Tabla 5.30.1
Estadísticos descriptivos sobre la variable Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	27	90.0	90.0	90.0
	NO	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Tabla 5.31
Tabulación cruzada CPEUM vs a Donde va el dinero

Sabe los que dice la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos con respecto a los impuestos		Sabe usted a dónde va el dinero por concepto de pago de impuestos							
		Total muestra		SI		NO		PORQUE?	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Si	27	90.00	25	92.59	2	66.67	0	0.00
2	NO	3	10.00	2	7.41	1	33.33	0	0.00
	TOTAL	30	100.00	27	100.00	3	100.00	0	100.00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 2.0165 (p = 0.7327)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Tabla 5.32
 Tabulación cruzada CPEUM vs a Igualitario

Sabe los que dice la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos con respecto a los impuestos		Considera igualitario el pago del impuesto entre las empresas del mismo giro							
		Total muestra		SI		NO		PORQUE ?	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Si	27	90.00	0	0.00	27	100.00	0	0.00
2	NO	3	10.00	3	100.00	0	0.00	0	0.00
	TOTAL	30	100.00	3	100.00	27	100.00	0	100.00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 30.0000 (p = 0.0000)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

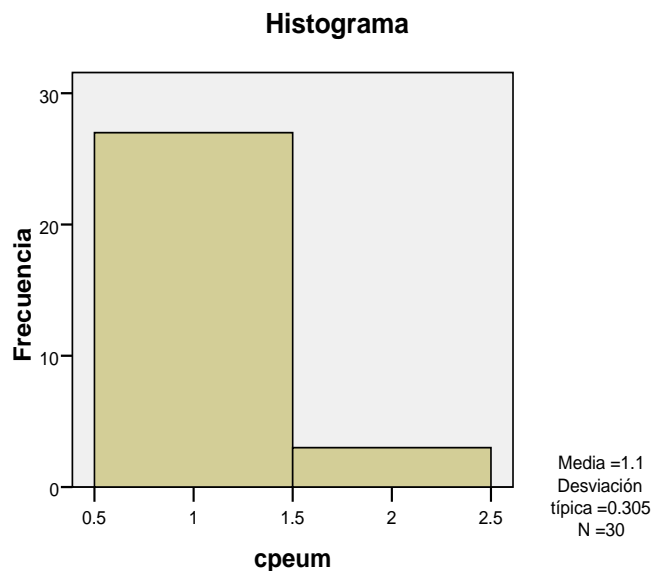


Figura 5.18 Histograma Sobre la variable Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (**CPEUM**)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Se sigue la misma metodología para la tabulación simple, en los análisis anteriores, ya que es el conteo de una sola variable de cada una de las preguntas del cuestionario, en este caso es la variable A dónde va el dinero por concepto de pago de los impuestos.

Tabla 5.33
Estadísticos descriptivos sobre la variable Adonde se va el dinero

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Adonde se va dinero	30	1	2	1.10	.305
N válido (según lista)	30				

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

En esta variable se les pregunto a los entrevistados que si sabían a donde se va el dinero de los impuestos y la mayoría contesto que “si” pero, la contestación no tenía nada que ver con la realidad o con la teoría para qué sirven los impuestos, las contestación de los entrevistados dijeron que a la bolsa de los funcionarios.

Tabla 5.33.1
Frecuencias sobre la variable Adonde se va el dinero

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	27	90.0	90.0	90.0
NO	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Tabla 5.34

Tabulación cruzada a donde se va el dinero vs a Igualarario

Sabe usted a dónde va el dinero por concepto de pago de impuestos		Total muestra		Considera igualitario el pago del impuesto entre las empresas del mismo giro					
				SI		NO		PORQUE?	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra
1	SI	27	90.00	2	66.67	25	92.59	0	0.00
2	NO	3	10.00	1	33.33	2	7.41	0	0.00
	TOTAL	30	100.00	3	100.00	27	100.00	0	100.00

Ji cuadrado con 4 grados de libertad = 2.0165 (p = 0.7327)

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

A. Tabulación simple

Se sigue la misma metodología para la tabulación simple, en los análisis anteriores, ya que es el conteo de una sola variable de cada una de las preguntas del cuestionario, en este caso es la variable se considera igualitario el régimen intermedio entre las empresas del mismo giro.

Tabla 5.35

Estadísticos descriptivos sobre la variable Igualarario Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
igualitario N válido (según lista)	30 30	1	2	1.90	.305

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

Al llegar a este punto donde se les pregunto a los entrevistados que si ellos creían que era igualitario el pago del impuesto a las empresas del giro de la distribución de medicinas veterinarias y contestaron que no es igualitario.

Tabla 5.35.1
Frecuencias sobre la variable Igualitario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	3	10.0	10.0	10.0
	No	27	90.0	90.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

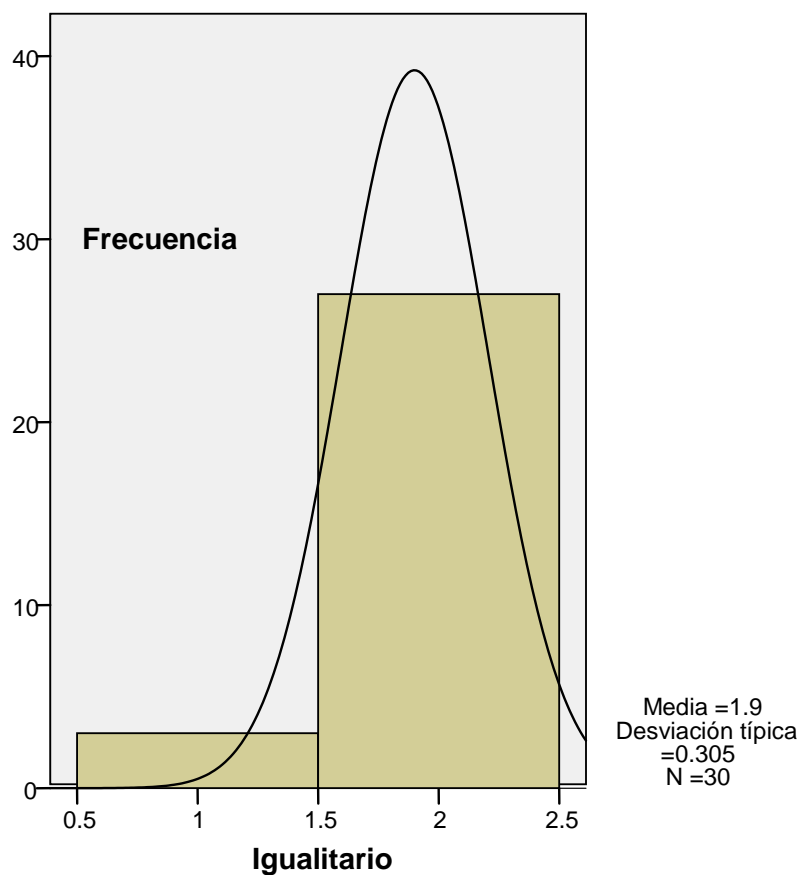


Figura 5.20 Histograma Sobre la variable Igualitario

Fuente: encuesta aplicada en las distribuidoras veterinarias en Navojoa Sonora

CAPÍTULO 13.
EL VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO Y SU INTEGRACIÓN CON LAS
EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES, CASO; UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE SINALOA

Carlos Mario Morales Monárrez
Arcelia Araujo Aldrete
Fernando García Paez
carlos_mariomonarrez@hotmail.com
Universidad Autónoma de Sinaloa.

Resumen

La presente ponencia es un trabajo inédito que intenta realizar un acercamiento a la problemática de, Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Primordial en todos los principales debates de estudiosos interesados del planeta llamado tierra, Esperamos que este modesto aporte sirva de pauta para futuras alternativas que orienten nuevos trabajos de investigación.

El propósito hacer un llamado a favor de preservar mejores condiciones de vida en un hogar más limpio, pretendiendo con ello lograr la equidad y justicia entre el medio ambiente y las acciones del ser humano a través de la participación del voluntariado de las Instituciones de Educación Superior (IES) .

Es necesario que lejos de anteponer lo económico en pro del accionar de manera positiva, en el restablecimiento de la armonía necesaria entre la naturaleza y nuestras actitudes, pues de no hacerlo encamina a que en un futuro cercano tengamos que lamentar nuestras acciones.

La metodología empleada es con enfoque cualitativo, la manera como se trabajó fue a través de consulta bibliográfica, páginas Web, exploraciones, observación y entrevistas semi-estructuradas, entre otros. Los resultados encontrados indican la poca participación del servicio social en las organizaciones que ostentan el distintivo de RSO y que esas a su vez en este aspecto están muy alejadas de su propósito real.

El equilibrio entre: medio ambiente, recurso humano y economía. Aún estamos a tiempo de corregir el rumbo y lograr el objetivo de recomponer el mundo y que nos permee al bienestar social.

Desarrollo Humano, Universidad, Servicio Social, Organización, reflexión – crítica.

Introducción

La singular dinámica que adquiere el proceso de creación y difusión del conocimiento tecno-científico, así como su pronta y eficaz incorporación a los sistemas, procesos y productos; conjuntamente con otras tendencias generales,

tales como la mundialización y la creciente interdependencia de las actividades humanas, nos colocan en un momento crítico en el cual los individuos y las sociedades reformulan su compromiso hacia una relación de equilibrio entre los individuos y la naturaleza, pues se tornan como factores determinantes en aras de lograr la equidad y justicia cada vez más demandante, producto de los acontecimientos que de manera paulatina y cada vez más rápidos, han provocado que nuestro mundo se encuentre en constante amenaza, pues parece que lo único que interesa es el ganar ganar sin importar que sea a costa del sacrificio de las mayorías. Colapsando al planeta, poniendo en riesgo a todos por igual, pues dichas acciones propician su destrucción ineludible. Debido a ello la urgente necesidad de que se participe socialmente responsable, en aras de que las tendencias ante esa amenaza se erradiquen de tal suerte que se logre la armonía de la sociedad en su conjunto.

Hoy en día se prende un foco de esperanza porque la sociedad se ha vuelto más demandante y selectiva, exigiendo respuesta ante tales acontecimientos, pues los actores políticos, empresariales y las organizaciones impulsados han puesto atención a las exigencias de dicha sociedad, y se encuentran trabajando con un modelo mediante el cual pretende lograr revertir los efectos de: desequilibrio debido a la inequidad e injusticia que permea a la sociedad actual, en todos los ámbitos lo: Humano, lo económico y el medio ambiente. Donde la competencia. Innovar con mayor rapidez, ser los primeros en ocupar posiciones estratégicas en los sectores dinámicos de la economía y de los mercados mundiales, resulta ya una condición de sobrevivencia para las organizaciones públicas y privadas, de allí la urgencia de responsabilizarse de las acciones que han de emprender para lograrlo, hoy en día han de encaminarse cuidando las acciones naturales de nuestro entorno, de tal manera que pueda reponerse sin causar daños irreversibles. Pretendiendo lograrlo mediante el modelo de Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Corel (2003, p, 24), la organización internacional de empleadores OIE (2009, p 1-2) y El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001, p. 2-10). Señalan que esta se puede entender como una filosofía que impregna las

actividades de una organización, orientándolas a adoptar una postura activa y responsable en cuanto a la forma de hacer negocios, atendiendo y sirviendo a los grupos de interés que la conforman. Como un paradigma que propugna por la implementación de un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión organizacionales que conllevan al manteniendo de un equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social, el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente.

Problemática

Es una necesidad urgente la participación de las universidades mediante las IES a través del voluntariado y los prestadores del servicio social, en las organizaciones socialmente responsables (RSO). Un voluntario es una persona que libremente presta sus servicios sin recibir una remuneración económica, dentro de una organización o institución no lucrativa.

Realizar trabajo voluntario es una manera de echar a andar tu talento y ponerlo donde más se necesita. Es una oportunidad para poner en práctica las habilidades y conocimientos que has ido adquiriendo a lo largo de tu preparación académica y que pueden implicar una diferencia sustancial en el desarrollo de tu comunidad y de la sociedad.

En servicio social, aunque es obligatorio para titularse, su fin es el mismo que el trabajo voluntario: poner al servicio de la sociedad sus habilidades y conocimientos y de esa forma retribuirle un poco de lo que se ha recibido a través de la formación. A pesar de que el voluntariado y el prestador no reciben remuneración económica, pero sí se pactan compromisos claros con las organizaciones receptoras acordando actividades o resultados definidos.

Corel (2003), dice que la retribución por la ayuda es proporcional al compromiso en muchos sentidos. Por ejemplo; se tiene la oportunidad de poner en práctica los conocimientos y generar experiencia laboral y por otro, desarrollan nuevos conocimientos y habilidades en el trabajo de campo, además de tener la oportunidad de conocer personas que tienen intereses similares de quienes se puede aprovechar la experiencia a través de la

convivencia y además algo muy importante el reconocimiento social. Para este estudio relacionado con la RSO de manera particular, el de las universidades públicas que prestan servicio social caso la Universidad Autónoma de Sinaloa a través de las Instituciones de Educación Superior (IES), nos planteamos el siguiente cuestionamiento:

Pregunta

¿De qué forma contribuye la Universidad Autónoma de Sinaloa, para que sus prestadores de servicio social logren incidir en las unidades receptoras con distintivo RSO?

Objetivo: Indagar la manera en que la Universidad Autónoma de Sinaloa través de las IES, incide en las unidades receptoras con distintivo RSO, en la prestación de servicio social

El supuesto en el cual descansa este trabajo es que las organizaciones Sinaloenses que ostentan el distintivo RSO, contribuyen mínimamente en el equilibrio del planeta, pues solo cumplen una parte de los siguientes rubros: la conservación del ser humano, lo económico y el medio ambiente. Pero aún no han logrado equilibrar al 100% esos tres factores.

Justificación

Este trabajo, es con el fin de contribuir en parte de los prestadores del servicio social y del voluntariado de las IES de la UAS, en la construcción de un modelo de RSO, acorde con las necesidades requeridas por el planeta en el logro de su equilibrio.

Hernández, Fernández y Baptista (2006), consideran que la justificación de la investigación indica por qué se expondrán las razones a investigar. Por medio de su justificación se debe mostrar que el estudio es necesario e importante. En ella, se explica para qué y el porqué es conveniente llevar a cabo una investigación y cuáles serán los beneficios que se derivarán de ella. Las investigaciones deben de efectuarse con un propósito definido, lo cual debe ser lo suficientemente significativo para que se justifique la realización de dicha investigación. Hoy en día aún existen empresas que han dedicado sus esfuerzos

a conservar el medio ambiente, la seguridad de sus trabajadores, vender productos de calidad y prestar servicios a sus clientes sujetándose y preocupándose en mejorar las relaciones con todo su entorno.

Actualmente en la ciudad de Culiacán se ha observado un crecimiento bastante considerable en el sector de la industria y comercio y por lo tanto se han incrementado las empresas de responsabilidad social.

Marco Teórico

En este apartado, se sustenta teóricamente la información recabada, mediante la revisión de literaturas, que aportan teorías, conceptos y definiciones generales acerca de los antecedentes de la RSO, así como la importancia de las IES en la prestación de servicio social comunitario.

La fundamentación teórica, se basa en algunos de los muchos teóricos como; Gareth (1998), Cano (2002,), Cárdenas (2004), Rodríguez (2007), Stiglits (2008), entre otros. Así como de las definiciones de: OIE (2009) y El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001).

Sin embargo, son pocas las investigaciones que se han desarrollado para comprender o encontrar si la falta de RSO de las empresas está orientadas a la conservación del ser humano y el planeta, por todo esto, consideramos que es de gran importancia hacer investigaciones sobre esta temática, ya que es un pilar muy importante en nuestra sociedad.

Responsabilidad Social Organizacional

La organización internacional de empleadores OIE (2003), que cuenta con amplia presencia a nivel mundial con 133 países miembros, con sede en Ginebra Suiza la define de la siguiente manera: “Se trata de iniciativas voluntarias de carácter práctico que las empresas adoptan, para tratar de ir más allá del mero cumplimiento de la legislación, en toda una serie de ámbitos sociales, económicos y medioambientales”

El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) define la Responsabilidad Social Corporativa como: “La integración voluntaria

de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

De forma operativa, basándonos en las definiciones anteriores, podríamos definirla como un concepto con arreglo, al cual las organizaciones deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio.

Estas declaraciones pretenden ofrecer criterios unificados con respecto a un concepto todavía en proceso de construcción y que, por lo tanto suele ser interpretado de diversas formas, pero lo que se pretende, es que las organizaciones a nivel mundial cuenten con un marco de referencia, que les permita enfrentar con argumentos similares las cada vez mayores exigencias, de que las organizaciones guíen su funcionamiento cotidiano con base a principios éticos que favorezcan el bienestar de toda la sociedad.

Metodología

El proceso metodológico, para el desarrollo de este proyecto fue: Primeramente un análisis bibliográfico referente al tema, posterior a ello se centró en los temas que tenían relación al proceso que ha venido siguiendo la construcción de nuevas formas de participación organizacional encaminadas hacia la RSO. Posterior a ello se entrevistó a expertos en el tema, para que nos proporcionaran sus opiniones al respecto. El Enfoque utilizado fue el cualitativo de acuerdo con Hernández, Fernández, Baptista (2010, p, 99- 124). A través del estudio de caso, basado en las propuestas de Yin (1993, p. 220) y Tellís (1997, p. 231), su análisis se realizó a través del método deductivo, la confiabilidad y validez del estudio, fue por la acción de ir al campo a través de la exploración, observación y la entrevista, posteriormente regresar a gabinete una y otra vez. Asimismo se implicaran los tres tipos de caso señalados por Yin (1993, p. 236); primeramente la etapa explicativa que sirvió como preludio; el segundo caso, facilitó explicar aquellos datos diferentes o especiales en alguna organización, grupo o individuo con respecto a otros. El tercero y último caso es el descriptivo.

Resultados

La indagación para este estudio se centró en el análisis de aquellas empresas que operan en Sinaloa y que cuentan con el distintivo RSO, tales como: Tostadas Trizalet, Agrícola Chaparral, Constructora Homes. En estas Organizaciones, nos centramos a entrevistar a personal clave con la propuesta de Arias (2002, p, 17, 25): para que nos proporcionaran información acerca de sus formas de operar, para detectar las diferencias con respecto a otras organizaciones que les permitían ser consideradas RSO.

Elementos de discusión. Aun después de que hace más de veinte años, que Gareth et al, (1998), revelara una de las varias metáforas de su libro *Imágenes de la Organización*, denominada; *La Cara Desagradable de la Organización*, señalada también de alguna manera por los teóricos del fenómeno de la globalización como: Bassi, (1999), Cano (2002), Cárdenas (2004), Rodríguez (2007), Mielniska (1998). *Globalización y cambio estructural*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., México, Editorial, e Impresores FOC. Stiglits (2008), entre otros, resulta útil en el análisis del tema de RSO. Estos autores escriben como el bienestar humano se supedita a los objetivos de generación de utilidades, infringiendo daños severos, algunas de las veces irreversibles, además señalan que en la actualidad lejos de haber puesto atención ante esa problemática, aún persisten actuando en la misma dirección: la adulteración de nuestros alimentos; la utilización de envases contaminantes; la emisión de grandes cantidades de residuos tóxicos que contaminan la atmosfera y el agua o que son depositados en contenedores bajo tierra; la creciente presencia de accidentes y enfermedades que ocasionan la muerte de miles de empleados en todo el planeta; así como la creciente instalación de grandes organizaciones multinacionales sin la más mínima consideración de los intereses locales, permitidas por el estado, argumentando este que las empresas multinacionales e internacionales, generan empleo para el país.

Ante tales hechos han surgido voces de protesta provenientes de organismos no gubernamentales, asociaciones sindicales y de consumidores

que han ejercido medida de presión orientada hacia la modificación de una lógica desprovista de sensibilidad, que genera sufrimiento humano y por consiguiente, elevado niveles de malestar social.

El resultado ha sido un mayor, aunque todavía insuficiente esfuerzo de empresarios, trabajadores y consumidores para que las organizaciones contemporáneas incorporen comportamientos éticos, que posibiliten que estas se transformen en organización socialmente responsables. Precisamente ahí es donde el prestador de servicio social y el voluntariado universitario, tiene la tarea pendiente pues aprender del modelo de RS para colaborar con las organizaciones que lo ostentan, e impulsar a otras que no lo tienen es algo urgente.

Así con las consideraciones mencionadas anteriormente, se realizó un análisis acerca de la pertinencia de intervenir en las organizaciones que ostentan el distintivo de RSO, con el propósito de conocer cuáles son las acciones que emprenden relacionadas a la responsabilidad social y su comportamiento real en aras de lograr la sustentabilidad del planeta. Una vez conocido ello procurar intervenir con el objetivo de mejorar su actuación además en un futuro ir más allá extendiéndolo hacia otras unidades receptoras que no cuentan con el distintivo, por el hecho del compromiso que tienen todas las organizaciones productivas sin importar sean grandes o pequeñas. Pues tienen que asumir el problema tan demandante por la sociedad. El de la RSO, entendida como el equilibrio necesario entre las condiciones del trabajador, medio ambiente y las ganancias de una organización. Pilares fundamentales en los cuales descansa.

Aportes: Esta ponencia proporciona elementos que sirven de referencia, para la toma de conciencia en el emprendimiento de las rutas que se deben seguir de parte de las IES con sus prestadores de servicio social, para lograr incidir positivamente en las unidades receptoras, que ostentan el distintivo de RSO así como buscar la forma de que otras lo obtengan: buscamos a tres empresas de la localidad que contaran con el distintivo de RSO, las cuales fueron las siguientes: una tostadora de tortilla, una constructora y una agrícola.

Logramos entrevistar a tres personas de cada una de las empresas señaladas anteriormente y posteriormente describiremos los resultados obtenidos en dichas entrevistas.

Sin pretender ir más allá el propósito del estudio y las preguntas consistieron en conocer cuál es el comportamiento en cuanto a que es lo que hacen para lograr ser consideradas RSO. Lo encontrado en las organizaciones estudiadas de las cuales no fue posible anotar su nombre por razones obvias, pero el resultado que arrojó nuestra investigación fue el siguiente: nuestra primer entrevista fue a un supervisor, un vendedor y un obrero, en la segunda un mayordomo, un jornalero, y un separador de producto, en el tercero, a un Ingeniero, maestro de obra y un albañil. Las preguntas consistieron en cuestionar acerca del recurso humano, el cuidado del medio ambiente y en lo que respecta al recurso humano, los tres coincidieron en recibir buen trato, salarios por arriba del autorizado por ley, organización de eventos familiares de manera frecuente, cuentan con seguridad social, se les proporciona incentivos en especie y económicos, cuentan con infraestructura adecuada para realizar sus labores. Realizan labor filantrópica, reparto de utilidades, días de descanso, cuidan que los productos que utilizan en su producción sean los adecuados para evitar daños a sus clientes, aguinaldo proporcional a su antigüedad, en lo que se refiere al cuidado del medio ambiente, se procura evitar en lo posible no dañarlo utilizando materias primas de calidad además reutilizar el reciclaje todo aquello que se pueda, para garantizar el menor daño posible.

A simple vista se puede observar que en cuanto a lo económico se puede decir que las tres organizaciones estudiadas, procuran invertir parte de sus ganancias en el cuidado del medio ambiente y de tener satisfecho a su personal asimismo en la inversión de actividades filantrópicas. Por lo que podemos decir que de acuerdo a las definiciones que existen de RS cumplen con ese cometido. Porque hay que denotar que el concepto de responsabilidad social está en constante evolución, para lo cual se asumen características diferenciadas según sea la región comercial de que se trate; por lo tanto resulta sumamente complejo integrar criterios de medición únicos para aspectos

técnicamente tan diferentes. De esta manera, resulta improcedente cualquier intento de formalización de normas de actuación para que puedan ser evaluadas a través de instrumentos integrales de certificación, además de que esto último resulta demasiado caro.

Otro aspecto sobresaliente es que las organizaciones no son responsables de formular la legislación, orientada a proteger a la sociedad y al medioambiente, pues esta función y su vigilancia en su cumplimiento corresponden a los congresos y gobiernos nacionales.

Derivado de lo anterior muchas organizaciones utilizan las ambigüedades y parsimonia de las leyes de manera ventajosa, por lo poco dispuestas a cambiar sus prácticas administrativas. Otras no se enteran de que existen amenazas que con tendencias catastróficas, que atentan con la estabilidad de nuestro planeta. Ello se presenta desafortunadamente con mayor incidencia en los países en vías de desarrollo, como el caso de México.

Otro aspecto fundamental es la posición que deben jugar los ciudadanos en la RSO. Igualmente, a los ciudadanos nos toca contribuir más activamente, con acciones de exigibilidad y vigilancia social, creando un nuevo tipo de individuo, cualitativamente superior, que asuma una actitud de defensa no sólo de sus intereses particulares, sino también de la sociedad en su conjunto, impulsando una “cultura ética” y “solidaria” para intentar corregir estas “imperfecciones”.

El desconocimiento generalizado, la ausencia de una ciudadanía más activa para la vigilancia social de sus derechos, y el repliegue del estado, permiten que sigan existiendo Organizaciones que se aprovechen del dolor humano.

Conclusiones y Recomendaciones

De lo anterior podríamos concluir sobre estos aspectos, que las organizaciones no son las indicadas para autoalimentar su actuación y que si las entidades legislativas y gubernamentales no establecen restricciones, entonces es legítimo el continuar operando bajo la lógica de estirar al máximo

las oportunidades brindadas por las propias leyes, para proseguir generando riqueza para unos pocos a costa del sacrificio de la mayor parte de la sociedad.

Derivado de lo anterior muchas organizaciones utilizan las ambigüedades y parsimonia de las leyes de manera ventajosa, por lo poco dispuestas a cambiar sus prácticas administrativas. Otras ni tan siquiera están enteradas de que existen amenazas con tendencias catastróficas, que atentan con la estabilidad de nuestro planeta. Ello se presenta desafortunadamente con mayor incidencia en los países en vías de desarrollo, como el caso de México.

Pareciera ser que la deshumanización de los individuos por un lado y por otro la falta de educación, son factores que determinan la actuación en estos tiempos de las organizaciones, pues tienen un importante papel en los objetivos sociales, económicos y humanos de las diferentes regiones del planeta, por lo que las preocupaciones y enfoques éticos revisten de gran importancia, pero esto no ha de ser con la implementación de leyes, puesto que la práctica ha demostrado que solo son aplicadas a los que no cuentan con recursos para su anulación, por lo que solo con esfuerzos compartidos entre sociedad, empresarios y el gobierno, puede lograr revertir la serie de problemas que agudizan de manera paulatina la destrucción de nuestro globo terráqueo. Es mucho lo que la universidad puede y debe hacer a través de las IES con los prestadores de servicio social en pro de lograr que las organizaciones continúen ostentando el distintivo RSO.

Propuesta: Las organizaciones sinaloenses deben concentrar sus esfuerzos hacia una economía sostenible lo que significa, que debe dirigirse en el tiempo y desarrollarse exitosamente a largo plazo. Además de concentrarse en un crecimiento con previsión, considerando los objetivos económicos, ecológicos y sociales de la organización. Los principios de valores se establecieron para aclarar la gestión y sentar las bases de una economía sostenible. Tomando en cuenta lo escrito en el documento se pudo dar cuenta que las acciones a encaminar por las universidades a través de las IES con sus prestadores de servicio social para penetrar y trabajar en las unidades receptoras con distintivo RSO así como las que no lo ostentan colaborando en:

consolidar las acciones que emprenden las organizaciones Sinaloenses, ayudando con las tareas que realizan para que contribuyan a mejorar paulatinamente el equilibrio entre sus acciones, el recurso humano, el medio ambiente y sus ganancias. Para ello las IES deberán impartir el conocimiento para que sus prestadores de servicio social conozcan en que consiste el modelo de responsabilidad social, para que de esa forma puedan incidir para que colaboren con lo que ya hacen además de buscar ir más allá. Con eso las universidades a través de las IES estarán cumpliendo con el compromiso ineludible de compromiso social que tiene.

REFERENCIAS

- Arias, Galicia, Fernando (2002). *Administración de los Recursos Humanos*, México, Editorial Trillas.
- Bassi, Eduardo (1999). *Globalización de Negocios, Construyendo Estrategias Competitivas*, México, Editorial Limusa.
- Cano, Tiznado, Jorge Guillermo y Lara Ruiz, José de Jesús (2004). *Globalización y Crisis*, México, Editado por el Colegio de Sinaloa, CISE/UAS.
- Corel Francisco (2003), *La Sustentabilidad como Alternativa de Equilibrio en el Planeta*, España, Editorial, Corel
- E. Stiglitz, Joseph (2002). *El Malestar en la Globalización*, México, Editorial Santillana.
- Gareth, Morgan (1998). *Imágenes de la Organización*, México, Editorial, Alfa Omega S.A de C.V.
- Hernández, Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, y Baptista Lucio, (2010). *Metodología de la investigación*, México, Editorial Mc Graw Hill.
- El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001).
- Rodríguez, Peñuelas, Marco Antonio (2007). *Modernización Organizacional en la Empresa Agrícola Mexicana*, México, Editorial Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción de los Métodos Cualitativos de Investigación, la Búsqueda de Significados*, España, Editorial Paidós.

Tellis. (1997). *Introduction The Case estudy. De Cualitative Report, vol. 3(2).*

Organización Internacional de Empleadores (OIE) (2009), *Defensa Laboral Internacional de los Trabajadores*, Comunidad Europea, Editorial, Madrid España.

Opalin, Mielniska, León (1998). *Globalización y Cambio Estructural, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.*, México, Editorial, e Impresores FOC.

Yin, Robert (1993). *Case Study Reseca, Desing and Methods (2d)*. Berverly Hill.

CAPITULO 14.
PROPUESTA DE UN CÓDIGO DE ÉTICA PARA LICENCIADOS EN
AGRONEGOCIOS EN LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE SONORA, UBICADA
EN EL MUNICIPIO DE BENITO JUÁREZ

Daniel Paredes Zempual
Lizeth Alejandra González Martínez.
Martin Mariscal Lagarda
dparedes8@hotmail.com
Universidad Estatal De Sonora

Resumen

Esta investigación se realizó en la Universidad Estatal de Sonora (UES), Unidad Académica Benito Juárez, ubicada en la región Sur de Sonora, con el objetivo de proponer un Código de Ética, resultante del análisis teórico de los conceptos y fundamentos de la ética profesional. Para cumplir con éste propósito, se realizaron investigaciones bibliográficas y electrónicas de códigos de ética de profesiones relacionadas con la Licenciatura en Agronegocios, como son las disciplinas de contabilidad, mercadotecnia, comercio, administración, derecho entre otros.

Como resultado de la investigación, se definen 21 estatutos de lo que se propone sea el código de ética que rija el quehacer del licenciado en agronegocios, finalmente, es relevante que los profesionistas del área de agronegocios, cuenten con código de ética para desempeñar con honestidad y responsabilidad sus actividades laborales dentro del sector, es por ello que se desarrolló esta propuesta, la cual viene a darle rumbo al quehacer de los egresados de ésta área. Palabras claves: Código de ética, Licenciatura en Agronegocios y Sur de Sonora.

DESARROLLO

Antecedentes

La Universidad Estatal de Sonora (UES), antes Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora (CESUES), es una universidad creada en 1983 con el objeto de contribuir al progreso social de nuestro país, atendiendo a las prioridades para el desarrollo integral del estado de Sonora, la oferta educativa de Licenciatura y Posgrado, se imparte en cinco ciudades ubicadas estratégicamente en la geografía estatal; San Luis Río Colorado, Hermosillo, Navojoa, Magdalena y Benito Juárez.

En el año 2000, se crea la Unidad Académica Benito Juárez, siendo ubicada en la población de Villa Juárez, Sonora, ofertando las carreras de Lic. en

Administración de Empresas, Licenciado en Sistemas Computacionales Administrativos y Licenciado en Acuicultura. En el 2007 inicia operaciones el nuevo Modelo Educativo ENFACE que se describe como un modelo educativo es una representación que refleja el diseño, la estructura y los componentes esenciales de un proceso formativo que sirve de guía para la acción y ENFACE significa:

“Enfocado en el Aprendizaje y las Competencias del Estudiante”

Tiene por objetivos:

- Formar profesionales con un alto nivel de competencias que les permitan ser generadores del desarrollo del conocimiento, de competencias y estrategias de aprendizaje.
- Formar profesionales capaces de facilitar la integración de saberes (saber, saber ser y saber hacer) con la experiencia cotidiana.
- Formar profesionales que se constituyan en agentes de desarrollo social.

Se recibieron las constancias del Consejo de Acreditación de la Enseñanza en Contaduría y Administración (CACECA) que acreditan la calidad de 5 carreras de la institución, también se certificaron algunos procesos de gestión, así como para la adopción de la norma ISO 9001:2008. Otro dato importante es que se aprueba por el Consejo Directivo de la Institución y validación por parte de la Secretaría de la Contraloría General del Estado, del Reglamento Interior del Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora, siendo publicado en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Sonora, el 31 de agosto del 2009. Finalmente en el 2012 atendiendo instrucciones del Ejecutivo Estatal, Lic. Guillermo Padrés Elías, de corresponder con la mayor capacidad y eficiencia a la juventud estudiosa, nuestra Institución se transforma con una nueva identidad institucional a partir del 1 de septiembre de 2012, en la Universidad Estatal de Sonora, gracias a los apoyos de Gobierno del Estado y Federación. Es así como esta casa de estudios, orgullo de los Sonorenses, se suma a la dinámica innovadora impulsada por el Gobernador de Sonora, con el noble objetivo de servir y coadyuvar en la superación profesional de la juventud que justamente demanda calidad en la educación.

La UES tiene como objetivo, formar recursos humanos profesionales y científicos con una gran visión global con capacidad para incidir en el desarrollo local, nacional e internacional, por medio de sus funciones de docencia, investigación, extensión del conocimiento y difusión de la cultura, por medio de capacitación de excelencia. Nuestra meta es formar a los alumnos con programas dirigidos a lograr un sólido conocimiento disciplinario y práctico de la profesión, así como al fomento de actitudes que fortalezcan la conciencia de nacionalidad, el pensamiento solidario con el bien social y una visión creativa e innovadora, la UES ofrece educación profesional de calidad, integrada con programas culturales, deportivos y recreativos para el óptimo desarrollo de la comunidad.

Licenciatura en Agronegocios.

En el 2007 en la Unidad Académica Benito Juárez ubicada en Villa Juárez se crean nuevos programas educativos donde destaca la Licenciatura en Agronegocios, esto se deriva de un estudio de pertinencia realizado por la academia del programa educativo de la UES en la comunidad rural del Sur de Sonora, en dicho estudio se entrevistaron a empresarios del sector, padres de familia, alumnos de preparatorias, así como docentes del área y a la comunidad involucrada con este giro, donde el estudio arrojó como resultado positivo de ofertar dicha licenciatura.

Misión del Programa Educativo:

Formar profesionistas altamente competitivos en el área de los Agronegocios, comprometidos con la sociedad, atendiendo estándares de calidad y sustentabilidad en el sector agropecuario, capaces de detectar oportunidades de negocio en un contexto multicultural para el desarrollo regional.

Visión del Programa educativo al 2015:

La Licenciatura en Agronegocios de la Unidad Académica Benito Juárez, es un programa educativo acreditado por su calidad, líder en la formación de profesionales capaces de administrar y operar procesos de planeación, producción, comercialización y evaluación de agronegocios de manera sustentable para potenciar el desarrollo socioeconómico y cultural de la región y del país.

Objetivo general del Programa Educativo.

Formar profesionistas capaces de implementar proyectos de agronegocios, basados en diseños sustentables y viables, que cubran las necesidades de vinculación entre el mercado y los procesos productivos, mediante los apoyos financieros y de riesgos necesarios y de la optimización de recursos humanos, técnicos y tecnológicos, realizando el seguimiento necesario para su consolidación y evaluación de su efectividad e impacto en el desarrollo productivo de la región y el país.

Perfil de egreso de Licenciado en Agronegocios.

- ✓ Manejar las principales herramientas y técnicas, administrativas, financieras, comunicativas y de liderazgo personal, para la operación de los sistemas de producción agropecuaria.
- ✓ Elaborar diagnósticos que permitan clarificar las debilidades y detectar las áreas de oportunidad de negocios, exploradas en contextos agropecuarios definidos.
- ✓ Diseñar proyectos viables y sustentables de agronegocios vinculados a las necesidades de mercados, que optimicen los recursos disponibles y respaldados por los seguros de riesgo más convenientes.
- ✓ Gestionar los mecanismos de apoyo y prevención de riesgos, para obtener los recursos necesarios de los proyectos de inversión que resulten viables.
- ✓ Promocionar y aperturar dentro del marco legal, los proyectos de inversión, generando los valores agregados de los bienes y servicios a ofertar, de acuerdo a las tendencias de mercado e innovaciones tecnológicas.
- ✓ Administrar negocios y proyectos de inversión generados, mediante el establecimiento de sistemas de producción, productos agropecuarios en fresco y procesados bajo las normas de calidad requeridas.
- ✓ Evaluar la administración de los proyectos, comprobando la eficiencia y eficacia de los procesos de producción, transformación y comercialización de los productos, bajo los estándares requeridos en los mercados demandantes.

Problema

Realizando investigaciones documentales, electrónicas y de campo, se determinó que actualmente el Licenciado en Agronegocios en México no cuenta con un código de ética profesional establecido, así como una asociación de profesionistas a la cual puedan adherirse los egresados del área de los Agronegocios, por tal motivo se realiza la propuesta de un código de ética profesional para el desempeño de los profesionistas en el sector.

Objetivo

Determinar un código de ética de Licenciado en Agronegocios, mediante una investigación para el establecimiento de un código formal que rija su actuar profesional, atendiendo las exigencias y perfiles solicitados por las empresas del sector agropecuario, agrícola y agroindustrial

Justificación

En la investigación realizada, se encontró que existen pocas licenciaturas en Agronegocios ofertadas por Universidades en México, una de ellas existe en la Universidad De Guadalajara (UDG), y la otra en la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), ubicada en la ciudad de La Paz, por lo que el programa educativo ofrecido en UES Benito Juárez, forma parte de las tres universidades que ofrecen en el país este Programa Educativo, por lo tanto existen pocos profesionistas en el área del agronegocio en territorio mexicano, los cuales no cuentan con un código de ética que establezca la conducta honesta y responsable en su desempeño profesional.

Marco Teórico.

Ética

Según George (2001), mencionado por Robert Frederick, dice que la ética en los negocios internacionales abarca los juicios morales hechos sobre dichas cuestiones, así como las diversas consideraciones teóricas relacionadas con la explicación y justificación de dichos juicios, sin embargo, agrega que en el ámbito

profesional, como cualquier otra área de la ética aplicada e incluso de la propia ética, cambia constantemente, concluye que no es posible pronosticar con precisión cuáles serán los resultados del juicio ético en el mundo que evoluciona a nuestro alrededor y que esto dificulta redactar códigos de ética y que no se acaba de explicar cómo debe actuar la gente, por ejemplo en las industria de la computación o de las comunicaciones, cuando las variables cambian y hay que hacer ajustes.

Según el diccionario de la academia real española, la palabra ética proviene del griego antiguo "ethiké" que se traduce como comprensión de la moral, parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. Hace referencia además de la Ética profesional y dice que es un conjunto de normas morales que rigen la conducta humana. La Ética es una disciplina de la filosofía práctica, que trata de la conducta humana o del comportamiento del ser humano relacionada con el bien y el mal.

Unas de las principales responsabilidades de todo profesional es la de tomar decisiones a corto, mediano y a largo plazo en el transcurso de su vida y están llamados a tomar decisiones trascendentales que serán fundamentales para el futuro de las empresas, accionistas y empleados; sin embargo las que deben de preocupar son aquellas decisiones de contenido moral y valórico, aquellas donde hay que decidir entre el bien y el mal y que afecten directamente a las personas en su dignidad, honestidad y otras tantas virtudes (Ibáñez, 2008).

Para Aguilar, Guerra y Cabral. (2005), La ética abarca la responsabilidad social, con conceptos que se refieren fundamentalmente a nuestras relaciones como seres humanos a través del tiempo y definen a la ética como "Un sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación; disciplina que trata del bien y del mal, de lo correcto y lo incorrecto".

Lizzette (2009), menciona que la ética es la disciplina que trata la valoración moral de los actos humanos y el conjunto de principios y normas morales que regulan la actividad humana. La palabra ÉTICA proviene del griego "ethos" que significa costumbre, y moral del latín "mores" que significa costumbre o modo de comportarse. Además, agrega que el profesionista tiene una responsabilidad

especial, que éticamente está obligado a actuar congruentemente con su profesión. No en vano se le antepone el título al nombre; se le pide un servicio social, a los profesionistas se les pide que devuelvan a la sociedad algo de lo que recibieron con el título y el prestigio social que los acompañará toda la vida, menciona además que los valores morales que un profesional debe tener son:

- HONOR.- Calidad moral que nos obliga al cumplimiento de nuestros deberes.
- DEBER.- Todo aquello a que estamos obligados a hacer.
- RESPONSABILIDAD.- Obligación moral de cumplir con nuestros cargos o tareas.
- LEALTAD.- Condición que nos obliga a ser fieles con nuestros semejantes, incapaz de traicionar a nadie.
- HONRADEZ.- Nos obliga a tener una conducta recta.
- PULCRIDAD.- Esmero en el aseo personal y en trabajo, delicadeza en el vestir y en el hablar.
- PAZ.- Demostración de tranquilidad, armonía, reconciliación y serenidad.

El hombre que conoce la carrera que ha elegido y que actúa por una buena formación ética, está llamado a triunfar en el desempeño de sus actividades, todo profesionista está obligado a amar la verdad y a practicar el bien. Ser profesional implica desarrollar una serie de competencias que van a normar la actividad futura. El ejercicio de la profesión conlleva atender requerimientos de una serie ética establecida por la comunidad, un estilo de vida que redundará a su vez en una imagen social, por lo tanto conforme evoluciona la sociedad, también se modifican las actividades éticas de los profesionistas.

Según Prado (2002), la Ética Profesional suele plasmarse en códigos, los cuales son una reorganización sistemática de cuáles son las responsabilidades morales que provienen del rol social del profesional y de cuáles son las expectativas que las personas tienen derecho a exigir en la relación con él. Éste código debe cumplir con condiciones o requisitos para que se facilite el discernimiento correcto en la relación profesional-cliente, además comentan que

un Código de Ética Profesional llega a ser inapreciable en la medida en que expresa de forma explícita los principios y normas propios del rol social del profesional, así mismo debe de dar importancia a los tres principios morales: Beneficencia, Veracidad y Fidelidad.

Ética y responsabilidad social.

Si la ética establece los principios que definen las actuaciones, la responsabilidad social se preocupa por las consecuencias que esas actuaciones empresariales pueden tener sobre la sociedad en general o ciertos grupos en particular. En el enfoque socioeconómico, los administradores siguen buscando maximizar los resultados a largo plazo (transformar los problemas y necesidades sociales en oportunidades de negocio rentables), tratando de lograr que para la empresa sea rentable solucionar problemas sociales. Según Pava y Krausz citado por Hierro (2008), establecen 4 criterios para determinar la legitimidad de la responsabilidad social: grado de conocimiento del problema, nivel de responsabilidad directa de la empresa, grado de consenso de todos los grupos sociales y relación con el resultado económico, pero en la práctica difícilmente se dan todos a la vez. Los defensores de la responsabilidad social sostienen que el mercado valora a la empresa responsable y, a largo plazo, las acciones aumentan de valor.

En el ámbito internacional casi todas las empresas tienen un código ético, se han incrementado las penas por delitos ecológicos, los consumidores están más atentos al comportamiento de las empresas, el acoso sexual está tipificado como delito y las instituciones públicas velan más por los mercados financieros. Sin embargo, el creciente grado de globalización está generando una homogeneización de necesidades y gustos que parece apuntar a una futura unidad ética.

El código ético.

Código de comportamiento que establece los valores, creencias y normas de conducta que definen la organización y forman parte de su cultura= proyecto de

empresa que recoge las líneas básicas a seguir. A través de su cultura, la empresa estimula la disciplina a través de las reglas de empresa y el liderazgo fomenta la participación en una tarea común: según Nystron, la alta dirección de la organización determina el clima ético de sus empleados. Los principios más incluidos son:

1. Operar de acuerdo con las leyes
2. Actuar siempre como lo haría un buen ciudadano
3. Como multinacional, pensar global, nunca localmente
4. Ser razonable y pragmático
5. Ofrecer las mismas oportunidades a los trabajadores
6. Actuar de forma equitativa y justa ante todos los agentes, aunque no sea expresamente requerido por la ley.

Características y contenidos del código ético.

Un código ético, correctamente elaborado, no debe limitarse a dictar normas o principios sino que debe tener un cierto estilo pedagógico y explicar las consecuencias de cada regla. Sus características principales son:

- Tener en cuenta las necesidades del momento y lugar
- Ser realista, breve, conciso y claro
- Hacer referencia a las virtudes humanas
- Explicar el porqué y el para qué de cada principio
- En él debe prevalecer el bien común sobre los intereses personales
- No debe ser un modo de ocultar las verdaderas actuaciones o principio de la empresa.

Todo código ético debe elaborarse teniendo en cuenta dos aspectos: objetivos de la empresa y las características del entorno en que ésta actúa. En él se distinguen 3 componentes:

- Filosofía empresarial (objetivos)
- Cultura empresarial (valores y normas)
- Política empresarial (estrategias y estructura organizativa).

Funciones del código ético.

- Reforzar la cultura empresarial corporativa de la empresa
- Presentar al mercado y a la sociedad en general la empresa y sus objetivos
- Determinar las líneas de actuación de la empresa con clientes, proveedores y competidores
- Reafirmar la credibilidad social de la empresa
- Presentar los valores y principios básicos en los que la empresa basará todas sus actuaciones, a nivel externo e interno.

Según el Colegio Nacional de Ingenieros industriales el Código de Ética Profesional tiene como función sensibilizar al profesionista para que el ejercicio profesional se desenvuelva en un ámbito de honestidad, legitimidad y moralidad, en beneficio de la sociedad.

El deber ser, que preside la vida de los hombres civilizados se ramifica en diversos códigos de conducta pertenecientes a diferentes sistemas de normas legales o jurídicas y normas éticas o morales, dependiendo del sistema normativo al que pertenezcan.

Método

En este proyecto de investigación, se analizaron fuentes bibliográficas y electrónicas de códigos de ética de profesiones relacionadas con la Licenciatura en Agronegocios, como son las disciplinas de contabilidad, mercadotecnia, comercio, administración, derecho entre otros.

Así mismo, se realizó un estudio exploratorio con alumnos egresados del Programa educativo de Lic. En Agronegocios, los cuales hicieron aportaciones a la propuesta, basándose en la experiencia que recabaron a lo largo de su desempeño académico.

Por otro lado, se entrevistó a empresarios de la región de organizaciones dedicadas a diferentes giros. Por último, se realizó un compendio de propuestas para determinar un solo Código de Ética de Lic. En Agronegocios.

Resultados

El presente código, es el resultado de la investigación que se realizó y con el cual se pretende normar la conducta del Licenciado en Agronegocios, en sus relaciones con la sociedad, su ejercicio profesional o especialidad que desarrolle con base en los siguientes estatutos.

- 1) Este Código rige la conducta y relaciones profesionales del área de agronegocios mexicano con validez dentro del país.
- 2) El Licenciado en Agronegocios ejercerá en apego a las leyes y reglamentos vigentes en México.
- 3) Intercambiar opiniones con otros colegas de la profesión, en los casos en que tengan duda, para prestar un mejor servicio a la ciudadanía, pero nunca deberán proporcionar nombres, ni señas que identifiquen a los clientes o asuntos que se les hayan encomendado.
- 4) Abstenerse de ofrecer sus servicios a clientes de otro colega y en el caso de que así sea, por alguna circunstancia eventual deberá hacérselo saber al cliente y al colega.
- 5) Aceptará trabajos de consultoría para los que se tengan conocimientos y experiencia profesional para atenderlo.
- 6) Informar al cliente cualquier riesgo potencial derivado del servicio de consultoría.
- 7) Mantenerse permanentemente actualizado en todas las áreas de la profesión, particularmente en los conocimientos y tendencias de los Agronegocios.
- 8) Acordar con el cliente el monto para el pago del servicio y su forma de cálculo.
- 9) Guardará la confidencialidad sobre datos personales del cliente y de su personal, así como las actividades que desarrollan los mismos y evitará actividades que desprestigien la reputación al resto de sus colegas.

- 10) Practicará el secreto profesional de toda actividad desarrollada e información generada al interior de la empresa.
- 11) Ofrecerá a los clientes un trato equitativo y honesto en cada asesoría.
- 12) Actuará conforme a principios de competencia justa, de buena y sana práctica de negocios, evitando hacer comparaciones falsas o engañosas con productos o servicios equivalentes que ofrecen otras empresas.
- 13) Evitará realizar acciones que perjudiquen o puedan perjudicar a la profesión de otro colega o profesionista.
- 14) Actuar únicamente en interés del cliente, siempre y cuando no se perjudique a terceros. Del mismo modo, no realizará acuerdos con terceros que alteren la objetividad e imparcialidad de la recomendación dada al cliente.
- 15) Evitará prestar servicios de consultoría a 2 o más clientes que puedan tener conflicto de interés.
- 16) Proteger en todo momento a sus clientes contra fraudes, abusos o prácticas inmorales en su ámbito de trabajo. En consecuencia, tiene el deber de ayudar a prevenir cualquier acción dañina, así como cualquier acto que ataque la dignidad e integridad de sus clientes.
- 17) Proporcionar información imparcial y confiable en tiempo y forma, a su vez, propondrá información y/o planes de negocios de manera concientizada a la sustentabilidad del medio ambiente
- 18) Servir a la ciudadanía con respeto, igualdad e inclusión, apegándose a los principios de respeto, tolerancia y humildad.
- 19) Mostrar una actitud de confianza con sus subordinados para así mantener un ambiente laboral sano.
- 20) Evitará actuar de manera corrupta ante cualquier cliente o usuario.
- 21) Evitará mezclar los asuntos familiares con los de su entorno laboral y respetará su horario de trabajo.

Conclusiones y Recomendaciones

Es relevante que los profesionistas del área de agronegocios, cuenten con código de ética para desempeñar con honestidad y responsabilidad sus

actividades laborales dentro del sector, es por ello que se desarrolló esta propuesta, la cual viene a darle rumbo al quehacer de los egresados de ésta área.

Hoy en día, el Agronegocio tienen un impacto significativo en la economía a nivel mundial, por otra parte, el nuevo contexto de globalización y liberalización de mercados ofrece nuevas oportunidades, pero también nuevos desafíos mundiales en el sector del agro, así mismo se requiere más competitividad, eficiencia, calidad, consistencia y estándares altos de producción, los cuales deben ser satisfechos por los pequeños productores que desean beneficiarse de los nuevos mercados.

En México el agronegocio ha ido en crecimiento debido a los tratados comerciales que se han firmado con los diferentes países, pero la globalización ha generado un proceso en el que el destino de los más humildes productores rurales se engloba de manera inevitable con las estrategias de los grandes competidores, por la situación antes mencionada, el sector agroalimentario ha tenido problemas en los últimos años, por lo cual se necesita tener un mayor desarrollo económico en el país para que las empresas de bajos recursos puedan producir, comercializar sus productos y así tener un negocio más rentable.

REFERENCIAS

Aguilar, V.A., Guerra, E.G., Cabral, M.A. (2005). La ética en los Agronegocios. 1ª Ed. Limusa, S.A de C.V. México, D.F.

Frederick, R. E. (2001). La ética en los negocios. 1ª Ed. Limusa, S.A. de C.V. México, D.F.

Ibáñez, T. A. (2008). Ética empresarial: Casos de decisiones difíciles que deben enfrentar jóvenes profesionales. 2ª.Ed. Alfa omega grupos Editor, S.A. de C.V., México, D.F.

Academia Real Española. Recuperado el 5 de marzo de 2013 de www.rae.es/rae.html

Colegio Nacional de Ingenieros Industriales Código de Ética. Recuperado el 05 de Marzo de 2013 http://www.ittehuacan.edu.mx/micrositios2011/images/industrial/codigo_etica_ingeniero.pdf

Hierro, M.A., (2005). Universidad. Complutense de Madrid. Recuperado el 07 de Marzo 2013 de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1983-tica-y-responsabilidad-social-de-la-empresa.html>

Lizzette. (2009). La Ética y Moral de un profesionalista. Recuperado el 06 de Marzo 2013 de www.Lizzette.espacioblog-com.espacioblog.com/post/2009/04/27/la-tica-y-moral-un-profesionista

Prado, G. J. (2002). Ética, profesión y medios. Recuperado el 07 de marzo 2013 de www.book.google.es/books?id

Hierro, M. A. (2008). Ética: Principios éticos. Recuperado el 06 de marzo 2013 de http://www.losrecursoshumanos.com/phpscript/descargar_pdf.php?id=871

CAPÍTULO 15.
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: INTERCAMBIOS POSITIVOS
ENTRE EMPRESA Y SOCIEDAD

Calara Molina Verdugo
María del Rosario Soto Federico
Ana Elsa Ortiz Noriega
Sergio Félix Enriquez
claramolinav@hotmail.com
Universidad De Sonora

RESUMEN

La presente ponencia aborda el tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), desde la perspectiva del intercambio positivo entre empresa y sociedad en los ámbitos económico y social. En un intento de colaborar en la construcción del marco teórico de la presente temática, se expone la forma como se complementan las perspectivas mencionadas anteriormente, así como los elementos que debieran considerar las empresas orientadas a la RSE. Todo ello desde un enfoque teórico conceptual y se concluye que el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial, tiene beneficios económicos y sociales, lo cual resulta ventajoso para el binomio formado por empresa y sociedad.

Palabras clave: responsabilidad social, beneficios económicos y sociales.

ABSTRACT

This paper addresses the issue of Corporate Social Responsibility (CSR), from the perspective of positive exchange between business and society in the economic and social development. In an effort to help build the theoretical framework of this theme, discussed how they complement the perspectives mentioned above as well as the elements that should consider CSR oriented companies. All this from a theoretical concept and concludes that compliance with Corporate Social Responsibility, has economic and social benefits, which is advantageous for the ensemble formed by business and society.

KEYWORDS: Social Responsibility, Economic and Social Benefits.

Introducción

En tiempos recientes, se consideraba que la responsabilidad de las empresas se basaba exclusivamente en la obtención o generación de ventajas

económicas. Actualmente esta concepción resulta limitada. Conjuntamente con la creación y distribución de utilidades económicas para sus accionistas, la empresa debe considerar que su operación confluye, positiva o negativamente, en la calidad de vida, tanto de sus empleados, como de las comunidades en las que opera.

Bajo este enfoque, son cada vez más empresas las que aprecian la responsabilidad social como un tópico que no está limitado únicamente a las acciones sociales o ambientales desarrolladas por la organización en la comunidad, sino que implica el involucramiento e interacción con los diversos públicos de la empresa. Para que las empresas actúen con responsabilidad social, desde una consideración holista y profunda, es necesario que esta nueva concepción, que engloba una nueva visión, sea incorporada a sus procesos de gestión, es decir, que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) sea un componente integral de sus estrategias de negocio y de su sistema de planeación interna.

El presente trabajo constituye una investigación documental que a través de la revisión de la literatura se visualizará cómo las organizaciones empresariales pueden diseñar estrategias de negocios que integren la RSE para satisfacer a los diferentes públicos con los que interactúa, una vez que se haya creado conciencia acerca de los beneficios económicos y sociales, que esto trae consigo.

Las preguntas a responder son: ¿Qué tipo de beneficios tiene para las organizaciones empresariales el cumplir con la Responsabilidad Social? ¿Existe reciprocidad en los beneficios emanados de la actuación socialmente responsable entre empresa y sociedad?

El objetivo general es demostrar que la RSE es una oportunidad para cumplir con los objetivos sociales y económicos que toda organización empresarial tiene y que a su vez estos son, precisamente los beneficios que se obtienen al actuar con Responsabilidad Social.

El contenido se presenta en apartados, en primer lugar la presente introducción, seguida del marco teórico, donde se esbozan los diferentes conceptos que ayudarán a clarificar el tema de investigación, después se describe el método de estudio a seguir, se presentan conclusiones y por último se enlista las referencias bibliográficas.

Se espera que la presente investigación, motive a los lectores u otros investigadores a profundizar en el tema, asimismo que las empresas se convenzan que la RSE es una oportunidad de intercambiar beneficios entre las empresas y la sociedad, y ello se traduzca en beneficios para los diferentes públicos con los que se relacionan.

1. Marco Teórico.

1.1 Antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial en México

La RSE es un tema desafiante debido a las condiciones del país: 105 millones de habitantes aproximadamente; 10 por ciento controla el 40 por ciento del dinero del país; 60 por ciento pertenece a la clase baja; 20-30 por ciento viven en condiciones de pobreza extrema. Según OCDE (2006), México está por debajo en los índices en educación y salud, 3.3 millones de niños trabajan, existe un alto índice de corrupción, impunidad, baja credibilidad en el gobierno, carencia de infraestructura legal para RSE y una enorme desigualdad social.

Este es el contexto en el que emergió y se desarrolló la responsabilidad social de las organizaciones empresariales, tal y como es concebido en la actualidad, sin embargo, sus raíces culturales datan de muchos años atrás. De acuerdo con Verduzco (2003), esto proviene desde la época prehispánica con el Calpulli de los aztecas, donde había un protector para cada Calpulli.

Luego, durante la conquista y la colonia (desde 1510 hasta 1800 aproximadamente), la presencia de la iglesia católica fue un factor decisivo, tanto como fuente de ayuda social para proteger a los indígenas, los pobres y los desamparados, como institución poderosa que gracias a sus riquezas erigió escuelas, hospitales, casas de cuna, etcétera. Desde el año de 1810, con la Independencia disminuyó el poder de la iglesia en el país, pero ciertas

instituciones formadas por católicos siguieron con la responsabilidad de atender algunos aspectos de índole social, tales como, la salud, la educación y la pobreza, entre otros grupos necesitados. De 1876 a 1910, durante el gobierno de Porfirio Díaz, se dio un fuerte impulso a la beneficencia con la creación de la Junta de Asistencia Privada, que todavía existe.

En el Norte de México, a finales del siglo XIX y principios del XX se fundaron grandes empresas que se convirtieron en pilares de buena parte de la economía nacional.

En 1963 fue instaurada la Fundación Mexicana para el Desarrollo Social (FMDR), creada por empresarios católicos que buscaban una solución al problema del campo mediante estrategias de promoción social que no fueran paternalistas ni asistenciales. También en esos años se fundó el Consejo Coordinador Empresarial (CEE), organismo que agrupó cámaras de comercio, de la industria, etcétera y que buscó “proporcionar directrices a las empresas para que asuman la responsabilidad social” (Agüero, 2002). Más tarde, en 1988 se estableció la Comisión Nacional de los Derechos Humanos y en ese mismo año se creó el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), a partir de la iniciativa privada.

2.2 ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?

Desde hace poco tiempo, el enfoque de gestión referido a la RSE ha acudido al cambio de objetivos que planean las empresas en lo referente a sus operaciones, añadiendo en ellos, los aspectos éticos del negocio, la comunicación con sus públicos de interés, así como su interacción contextual, en las esferas económicas, sociales y ambientales. De ellos resultan oportunidades de innovación importantes respecto de la influencia de las organizaciones empresariales en el contexto en que se encuentran insertas o de las oportunidades que éste les ofrece para su perseverancia en el mercado. En el devenir de la historia empresarial se ha desplazado la orientación filantrópica o de buena ciudadanía de las empresas hacia una que vincula las actividades enmarcadas en la RSE con la estrategia del negocio permitiendo efectivamente una situación de ganar-ganar entre empresa y sus diferentes públicos de interés.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es esencial para la empresa, actualmente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión integral de negocios que se constituye por diversos elementos, entre los más usuales e importantes se encuentran: el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.

Responsabilidad Social Empresarial puede ser definida como el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. (Cajiga, 2007)

Algunas compañías se avocan en gestionar sus operaciones encaminadas a promover el crecimiento económico y el aumento de la competitividad integrando las preocupaciones sociales y medioambientales, en el marco de un compromiso cierto por aportar su "granito de arena" al objetivo de un desarrollo sostenible de la Humanidad. En este sentido, las organizaciones ejercen su responsabilidad social "cuando satisfacen las expectativas que, sobre su comportamiento, tienen los diferentes grupos de interés (stakeholders: empleados, socios, clientes, comunidades locales, grupos de presión, accionistas, proveedores,..)" (VI Congreso Nacional de Medio Ambiente. Madrid, 2002)

Las organizaciones empresariales deben ir más allá de los beneficios económicos, la principal función de una empresa consiste en crear valor con la producción de bienes y servicios que respondan a la demanda de la sociedad y generar de este modo beneficios sostenibles para sus propietarios y accionistas,

así como bienestar para la sociedad en general, en particular gracias a un proceso continuo de creación de empleo. Efectivamente, el número de empresarios que ven en un comportamiento responsable un camino cierto para alcanzar el éxito comercial y proporcionar beneficios duraderos para sus accionistas va en aumento. De ahí que algunas de las empresas líderes en todo el mundo se hayan perfilado firmemente por este camino como garantía de su supervivencia a largo plazo.

Asimismo, existen otros términos para referirse a la Responsabilidad Social Empresarial, tales como la Responsabilidad Social Corporativa, la cual puede ser entendida como la forma de conducir los negocios de las empresas que se distingue por considerar los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Ello envuelve el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que las organizaciones empresariales emprendan para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.

La responsabilidad social corporativa (RSC) o responsabilidad social empresarial (RSE), como ya se mencionó que se le conoce también, es actualmente una tendencia creciente alrededor del mundo. En el ámbito global, cada país ha desarrollado y adaptado la temática a su manera, fijándole sus propios matices culturales en los que la comunicación ha jugado un papel destacado; sin embargo, las investigaciones con esta perspectiva de comunicación y cultura son todavía rudimentarias. Entre lo que se conoce destacan los trabajos de Juholin (2003) en Finlandia, y los estudios de Sanborn (2004); Agüero (2002), y Sánchez (2000) en América Latina, quienes más que abordar la comunicación se han concentrado en caracterizar la RSC o RSE a nivel nacional.

La empresa como ente social con características y vida propia, favorece el progreso humano como finalidad principal, al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa. En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Empresa es un término difícil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídicos, etc.). En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito. Una empresa es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad (Munch y García, 2000).

Existe un refrán comprobado en el mundo de los negocios: “proceder bien resulta a la larga buen negocio”. Esto es cierto, pues la ética evita múltiples problemas a la empresa. Toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales, ya que el conseguirlos incide directamente en su progreso. Las organizaciones empresariales tienen los propósitos o valores siguientes: Económicos, técnicos y sociales.

Económicos. Son aquellos que son tendientes a lograr beneficios monetarios:

- Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
- Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

Sociales. Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:

- Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, y al crear fuentes de trabajo.

- Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
- Mejorar y conservar la ecología de la región evitando la contaminación ambiental.
- Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

Técnicos. Dirigidos a la optimización de la tecnología:

- Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
- Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

Son precisamente los propósitos económicos y sociales de una empresa donde se engloba de una manera más directa el concepto de RSE, mismos que buscan beneficios económicos y sociales para los diferentes públicos y como añadidura estos beneficios alcanzan a la misma empresa.

2.2 ¿Para qué cumplir con la Responsabilidad Social Empresarial?

Se parte del hecho que la Responsabilidad Social Empresarial es factible de efectuarse en las empresas pequeñas y medianas. Y como corolario, es posible en todas las organizaciones humanas, de cualquier tipo y clasificación, es decir, tanto en empresas de negocios, grandes o no tan grandes, como en organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, sindicatos, fundaciones, clubes, etc. Ser responsable ante la sociedad es algo inherente de cualquier organización humana, y de los recursos humanos que la integran. Y la prueba de que es posible que todas las organizaciones humanas, incluyendo las pequeñas y medianas empresas, son socialmente responsables. No hay ninguna que pueda sobrevivir si no ejerce mínimamente esas responsabilidades.

Incluso las organizaciones informales deben conseguir al menos la fidelidad y la colaboración de las personas que participan en las mismas, así como la

posesión de la potencialidad de un producto o un servicio que atienda al menos algunas de las necesidades o de las demandas de sus clientes.

La responsabilidad social no es algo que pueda ser definido por extremos o determinantes de blanco o negro, sino que admite grados: una organización puede ser más o menos responsable que otra, o más responsable en algunos aspectos y menos en otros, y puede ser también más o menos responsable que ella misma en el pasado. La responsabilidad social no es algo que se consigue de una vez para siempre y ya está: es un itinerario, una conquista, un camino que hay que recorrer cada día y que hay que refrendar de manera continua.

Algunos de los beneficios que obtienen las organizaciones empresariales socialmente responsables, se listan a continuación:

Beneficios

- Mayor competitividad que implica incremento en ingresos, rentabilidad, calidad, productividad y seguridad.
- Prestigio de la organización y mejor imagen de la marca.
- Confianza de clientes y proveedores.
- Motivación y lealtad del personal.
- Comprensión y apoyo a la comunidad.
- Reputación internacional y calificación frente a mercados comerciales y financieros.
- Permanencia en el mercado a mediano y largo plazo.
- Reducción de riesgos.
- Entre otros.

La responsabilidad social empresarial favorece la confianza, el sentido de pertenencia de los empleados, lo cual permite que aumente la disposición hacia el trabajo, que disminuya la rotación de personal y por consiguiente los costos de reclutamiento; se beneficia la calidad y con ella la satisfacción de clientes. Además, se mejora la imagen de la empresa, lo que contribuye a mantener la clientela y el acceso a nuevos mercados; se incrementa el apoyo de la comunidad y de autoridades locales, lo cual facilita el flujo de procedimientos y la seguridad se reduce, recicla y reutilizan muchos recursos, permitiéndose así el ahorro de

grandes sumas, la recuperación de inversiones y la optimización de recursos. Todo esto contribuye a la disminución de los gastos, el aumento de la productividad y el logro de las metas de la organización.

El desarrollo económico y social mejora las condiciones de vida de las comunidades. En el caso de México, es evidente que aún existen innumerables cuestiones por resolver para construir un panorama que ofrezca a toda la sociedad los satisfactores que necesita. Al ser el proceso de globalización una realidad en el mundo, las comunidades de negocios gozan actualmente, de mayor influencia, y sus contribuciones son cada vez más relevantes en la cimentación de una sociedad más justa y de una economía con desarrollo sostenible que permita reducir y erradicar la miseria y la pobreza que enfrenta un importante segmento de la población.

2.3 ¿Cómo cumplir con la Responsabilidad Social Empresarial?

La adopción de prácticas de RSE significa implementar un sistema de administración con procedimientos, controles y documentación que le permita a la empresa operar mediante principios de responsabilidad social de una forma más planificada, tanto en la cadena de operaciones corporativas como en el proceso de toma de decisiones.

Dentro de la estrategia empresarial se puede enfatizar en la inversión social cómo una herramienta nueva en búsqueda del mejoramiento competitivo y estratégico de las organizaciones; a través del reconocimiento de las necesidades sociales como una oportunidad de negocio. De acuerdo a lo anterior, las compañías que están a la vanguardia dentro de la competencia internacional, trabajan por el mejoramiento de su ventaja competitiva a través de la innovación y creatividad dentro de sus prácticas empresariales.

Es así como las organizaciones actuales están atendiendo a las carencias de la sociedad actual como un compromiso, sin dejar de lado el objeto social de la organización. Por lo tanto, las unidades económicas desarrollan programas de marketing social con el fin de invertir de la mejor forma en el mejoramiento del bienestar de la comunidad. El propósito es obtener una estrategia paralela en

prácticas sociales a la estrategia general de la compañía, donde exista una relación costo-beneficio positiva o una relación gana-gana, que ayude a la generación de mayores utilidades.

Así, muchas organizaciones se han enfocado en la inversión social como una nueva y necesaria práctica empresarial aplicada estratégicamente. Para sustentar lo anterior, David Rockefeller en su artículo “la maximización de los beneficios de la sociedad” (1998) propone que: Es esencial para los líderes empresariales reconocer que hoy, más que nunca antes, tienen una serie de responsabilidades con la sociedad que trascienden la maximización de las ganancias de los accionistas, es así como las utilidades son aún el instrumento más importante que tenemos para promover y ampliar el bienestar de nuestra sociedad.

Las empresas deben promover la inversión social a través del uso de sus recursos ya sea capital humano, infraestructura, utilidades o bien en otras prácticas, para concentrarlas en el bienestar de la sociedad, no como una simple donación; sino como una inversión que maximice las utilidades de los accionistas es decir, que se puedan obtener utilidades como retorno del ejercicio de la responsabilidad social.

Es significativo establecer cuáles son las prácticas en Responsabilidad Social que son exitosas y que generan unos altos beneficios económicos para las organizaciones pero, para evaluar el alcance de las prácticas en el rendimiento económico de las empresas, es necesario crear y desarrollar una medida que oriente y retroalimente a la organización sobre la utilidad, el beneficio y la ventaja, con que contribuye la estrategia en responsabilidad social e inversión social de una compañía.

Algunos argumentos decisivos son que las empresas pequeñas y medianas ya están incursionando en llevar a cabo un sinnúmero de acciones enmarcadas como de responsabilidad social, con resultados satisfactorios en diversas partes del mundo. Algunas de las características que se presentan en este tipo de organizaciones empresariales, se presentan a manera de ilustración:

- Suelen ser actividades de pequeña escala, en proporción al tamaño de la empresa.
- No acostumbran llamarlas “actividades de responsabilidad social”, ni manejan el lenguaje tradicional en esos casos, solo la practican, se podría llamar a esto, una responsabilidad social “silenciosa”.
- No utilizan el calificativo “corporativa” de la responsabilidad social, que suelen manejar las empresas de gran tamaño.
- La gran mayoría de estas organizaciones empresariales, tienen problemas para identificar los temas que abarcan y llevan a cabo en su responsabilidad social, probablemente por dificultades cognitivas y barreras del entorno. Y cuando lo hacen, suele ser de manera fragmentada e informal.
- Suelen centrarse en los temas más sensibles para los “stakeholders” internos y externos más próximos: seguridad, bienestar y buen trato de sus empleados, cumplimiento de los contratos con los clientes, acciones de “buen ciudadano” en la localidad en que está situada la empresa, etcétera.
- Ponen mayor énfasis en las acciones de responsabilidad social interna (empleados, clientes) que sobre la externa (comunidad, medio ambiente), que suelen ser menos visibles y, a menudo, fragmentadas.
- Los motivos que las llevan a lo anteriormente descrito, puede ser que sienten las presiones del entorno exterior mucho menos que las empresas grandes, quizá con la excepción de las exigencias de la comunidad local en poblaciones pequeñas.
- No suelen extender muchos de los rasgos externos de la responsabilidad social de las empresas grandes: codificación, adhesión a acuerdos, publicación de memorias, etcétera.
- El enfoque de la responsabilidad social suele estar condicionado a la disponibilidad de recursos, principalmente financieros, humanos y de tiempo, lo que se traduce a limitaciones en sus actuaciones a las que tienen rendimiento a corto plazo.

- La rentabilidad de la empresa suele ser un requerimiento importante, tanto para asegurar el bienestar del propietario y de su familia como para crear y mantener empleo (asegurar la prosperidad de sus trabajadores) y disponer de recursos para hacer frente a situaciones difíciles (supervivencia) y para crecer (también una condición de supervivencia, frecuentemente).
- Esto significa que la responsabilidad circunscrita en el ámbito económico forma parte muy importante, de la concepción que estas empresas tienen de su responsabilidad ante
 - la sociedad y ante sus “stakeholders”.
- Para algunas pymes, el cumplimiento de la ley es una exigencia a veces difícil de cumplir, por lo que acostumbra incluirse como una parte importante de sus responsabilidades, tanto por los riesgos derivados de su incumplimiento como por el deseo de ser consideradas como “buenas ciudadanas”. No obstante, la cultura nacional, local y del sector, generalmente tienen una influencia considerable en este punto.
- El cuidado del medio ambiente regularmente no aparece en un lugar destacado, aunque hay numerosas excepciones. Esto puede deberse a la consideración de que se trata de acciones de alto costo y de escaso rendimiento para la empresa (salvo en algunos casos concretos: por ejemplo, cuando se trata del ahorro de energía o de reducción de los desperdicios), que tienen un impacto reducido sobre el medio ambiente.
- Generalmente, la mayoría no comunica públicamente sus acciones de responsabilidad social, es más, la mayoría no cuenta con un departamento para tal fin, es decir que se encarguen de las relaciones públicas encargado de difundir esa tarea. A veces, ni siquiera lo comunican a sus propios empleados.
- Presentan una cierta tendencia a la especialización en los aspectos de la responsabilidad social a que hacen frente, de acuerdo con los caracteres de su producto, mercado, etcétera, por ejemplo, tal como sucede en las

grandes empresas: medio ambiente en las empresas químicas, personal en las de distribución, etc.

2. Planteamiento del Problema y Formulación de Hipótesis.

Las preguntas a responder son: ¿Qué tipo de beneficios tiene para las organizaciones empresariales el cumplir con la Responsabilidad Social? ¿Existe reciprocidad en los beneficios emanados de la actuación socialmente responsable entre empresa y sociedad?

La Hipótesis que se plantea es la siguiente: Existe reciprocidad en los beneficios obtenidos entre la empresa y la sociedad cuando la empresa actúa con Responsabilidad Social lo cual se traduce en ventajas para la empresa y los diferentes públicos con los que se relaciona.

3. Diseño de la Investigación.

La presente es una investigación documental que a través de la revisión de la literatura se visualiza la posibilidad de intercambio de beneficios entre empresa y sociedad, así como la forma en la cual las organizaciones empresariales pueden diseñar estrategias de negocios que integren la RSE para satisfacer a los diferentes públicos con los que interactúa, toda vez que se ha creado conciencia acerca de los beneficios económicos y sociales, que esto trae consigo.

4. Presentación, Análisis e Interpretación de los Hechos y Resultados

En una publicación de Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo–IESE (Argandoña, 2008), se hacen el mismo cuestionamiento aquí vertido, ¿contribuyen las acciones de responsabilidad social a los beneficios de la empresa? Si la respuesta es positiva, la responsabilidad social constituye una propuesta ganadora, es decir de beneficios múltiples para la propia organización empresarial, sus propietarios y bondadosa para la sociedad, de modo que no habría motivos para rechazarla. Sin embargo, si la respuesta es negativa, entonces se hace presente la urgencia de buscar y encontrar argumentos que resulten favorables a la RSE, que sirvan de base para apoyar una defensa sólida: porque la sociedad lo requiere o lo exige,

cosa que sería llegar a tal extremo sin razón, porque toda organización empresarial, tal como se sostiene a lo largo de este capítulo se debe a la sociedad y como tal tiene un propósito social, lo cual significa que hay que devolver a la sociedad lo que la sociedad ha entregado a la empresa; para que la empresa se gane el reconocimiento ante la sociedad de actuar de manera socialmente responsable, y vaya más allá de solo producir bienes y servicios útiles generando riqueza y garantizando la continuidad de la organización.

¿Contribuye la responsabilidad social a los beneficios de la empresa? No resulta difícil hacer un listado de consecuencias positivas de aquella responsabilidad social. Aunada a la lista presentada en secciones anteriores, se puede decir que las organizaciones empresariales hacia el exterior, el actuar responsablemente es una forma de autocontrol o autorregulación que puede subyugar la presión de la sociedad o del gobierno para poner en práctica regulaciones directas y más costosas; reduce los riesgos laborales, medioambientales, de litigios y sanciones o de boicots y publicidad negativa mejora las relaciones con la Administración pública, y puede proporcionar ventajas en contratos públicos y concesiones; también puede mejorar las relaciones con los medios de comunicación y crear una buena imagen ante los clientes, proveedores y ante la sociedad, lo que puede traducirse en una mayor lealtad y en otras ventajas. En el caso de tratarse de una pequeña empresa dentro de la cadena de suministro de empresas grandes, la observancia de las buenas prácticas impuestas por éstas puede ser una condición de supervivencia, e incluso una ventaja competitiva importante.

Por otro lado, presenta del mismo modo ventajas internas: contribuye a atraer, fidelizar y motivar a los empleados y directivos; crea un clima de confianza y transparencia en las relaciones laborales; permite instaurar buenas prácticas como, por ejemplo, una cadena de suministro sin problemas laborales o medioambientales; reduce los accidentes laborales y el ausentismo, etcétera.

Lo anterior, puede convertirse en ventas mayores o más constantes; quizás en una diferenciación del producto, que permita cobrar precios más altos; o en menores costos laborales, en un mayor aprovechamiento de las primeras materias

y la energía, en menores costos operativos, o quizás en una productividad más elevada de los empleados y una menor rotación de personal, que puede materializarse en una prima de riesgo más baja y, por tanto, en menores costos financieros.

Lo señalado en los párrafos que anteceden coadyuvará a que las organizaciones empresariales conviertan en mayores beneficios que, al menos, compensen los posibles mayores costos derivados de las políticas de responsabilidad social. Aunque también se corre el riesgo de que esos mayores beneficios no lleguen a materializarse.

Los estudios empíricos desarrollados en este orden de ideas, tratan de comprobar si se da esa relación entre responsabilidad social y beneficios no suelen ser concluyentes. Derivado de que aún las empresa no tienen claridad del significado de una política de responsabilidad social, ya se ha mencionado que pueden variar las ópticas desde donde se aborda el tema para las diversas organizaciones empresariales, es decir se presenta una diferencia de percepción e incluso, como ya se señaló, para una misma empresa a lo largo del tiempo, tampoco existe uniformidad en las mediciones de la RSE, ni cómo se proyectará en la cuenta de resultados. Por ejemplo, se puede afirmar que una vocación clara de la empresa por la responsabilidad social mejorará la motivación de los empleados, pero no se sabe a ciencia cierta, dónde aparecerán los resultados de esa motivación, si en una mayor satisfacción y lealtad de los clientes a largo plazo, o en mayores volúmenes de compra, o si estarán dispuestos a pagar precios más altos, o si hará falta un menor gasto en publicidad para retenerlos, o si habrá menores quejas de los clientes, o menores devoluciones de productos, porque mejore la calidad de los mismos, o si se reducirá el ausentismo laboral y mejorará la productividad. Y finalmente, si todo esto se traducirá en mayores beneficios inmediatos, a plazo medio, o a largo plazo.

Por otra parte, los beneficios dependen de factores diversos, de modo que puede ser muy complejo identificar el impacto de aquellas medidas de responsabilidad social en los resultados contables: ser socialmente responsable protege de algunos errores y riesgos, pero no de todos, y no evita las recesiones

económicas, ni la subida de los tipos de interés, ni el aumento en los precios de las primeras materias o la restricción del crédito por los bancos. De modo que, al final, las organizaciones empresariales muy responsables pueden acabar también en un concurso de acreedores, como las demás.

En el caso de que se dé el hecho de que efectivamente el ser socialmente responsable es rentable, no habría necesidad de argumentos en contra. Las organizaciones empresariales se podrían centrar en la maximización del beneficio, de manera concreta. Y si el administrador de su empresa no tiene una práctica socialmente responsable, está la opción de la rescisión de contrato, porque no está obteniendo el máximo rendimiento posible a los recursos de que dispone. No obstante, si lo que de verdad se pretende es maximizar sus beneficios, la empresa nunca será socialmente responsable, al menos porque si algún día se le ofrece la posibilidad de ganar más, pondrá esto por delante de sus responsabilidades, es cuestión de prioridades. Se debe considerar el equilibrio entre ambos: beneficios y responsabilidad social, si se hace así, se estaría en el enfoque ganar-ganar.

Una empresa, sobre todo si es pequeña o mediana, debe ser socialmente responsable porque ése es su deber. Un directivo debe ser socialmente responsable porque ésa es, como en reiteradas ocasiones se ha sostenido, la única manera de ser un directivo eficaz, salvo que se juzgue una definición desde otra perspectiva, es decir que se defina al directivo eficaz como el que maximiza los beneficios de la empresa en el corto plazo. Hay ciertas responsabilidades que la empresa debe asumir siempre, en cualquier circunstancia, aunque se traduzcan en menores beneficios, aunque en otros casos la empresa tiene derecho a hacer un análisis costo-beneficio y decidir si hace frente a esa responsabilidad social o no. Patrocinar el equipo de fútbol del pueblo, o la construcción de una escuela en un país en vías de desarrollo, puede ser una excelente acción social, pero si la empresa está en “números rojos”, puede ser recomendable dejar de hacerlo, con segura conciencia. Por el contrario, respetar la dignidad de los empleados y de los clientes es una obligación, independientemente de su costo económico.

De cualquier forma las organizaciones que tienen un equilibrio entre su búsqueda de beneficios económicos y los propósitos sociales, es decir sus

esfuerzos de responsabilidad social, logran obtener muchas ventajas como ya se ha venido arguyendo, esto representa a que cada vez sean más las organizaciones empresariales que asumen el reto de actuar de manera socialmente responsable, aunado a esto existen organismos que reconocen a aquellas empresas que han tenido un desempeño destacado en este sentido, como a continuación se presenta el caso del Centro Mexicano para la Filantropía, mismo que en su edición 2012, reconoce a las organizaciones empresariales en diferentes categorías, tales como: las alianzas intersectoriales o alianzas entre empresas, cadena de valor, calidad de vida en la empresa, cuidado y preservación del medio ambiente, comunicación de la RSE, modelos de gestión de RSE, vinculación con la comunidad, lo anterior corresponde a la edición para México.

Por otro lado, en lo referente a la edición para América Latina, otorga reconocimiento a las empresas que hayan tenido un desempeño destacable en sus prácticas de Responsabilidad Social, atendiendo a las siguientes categorías: alianzas intersectoriales o alianzas entre empresas, cadena de valor, calidad de vida en la empresa, ética empresarial, promoción del consumo responsable y vinculación con la comunidad.

5. Discusión y Conclusiones

Con la revisión de la literatura oportuno al tema de estudio, se puede aceptar como válida la hipótesis planteada en este trabajo: “Existe reciprocidad en los beneficios obtenidos entre la empresa y la sociedad cuando la empresa actúa con Responsabilidad Social, lo cual se traduce en ventajas para la empresa y los diferentes públicos con los que se relaciona”.

La Responsabilidad Social Empresarial significa una gran contribución a la humanidad, principalmente porque propone un gran cambio a la mirada que tienen las empresas y su entorno de la actividad que desarrollan y las responsabilidades que les corresponden. Aplicar la RSE significa tomar conciencia respecto al entorno, entender la importancia de trabajar unidos por el bienestar de toda la comunidad.

La RSE aporta notables beneficios a las condiciones financieras de las empresas, a la visión que se tiene de ellas y por tanto a la relación existente entre ella y el entorno. Este sistema de gestión aporta además mayor conciencia y comportamientos que van en beneficio del medio ambiente y por tanto del futuro.

La RSE propone que las empresas contribuyan al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza con sus empleados y familias, la sociedad en general y comunidad local con la intención de mejorar su capital social y calidad de vida. Para lograrlo es necesario que todos los actores que intervienen en ello, tomen parte activa en la aplicación de la responsabilidad social empresarial, que motiven a las organizaciones empresariales a someterse a las distintas normas creadas con el fin ya sea de auditar, certificar o entregar lineamientos respecto a la aplicación de la RSE en las organizaciones.

La responsabilidad social implica que las empresas posean una visión y misión que no incorpore tan sólo un sentido en términos de emprendimiento económicos como ofrecer el mejor producto en el mercado o ser la empresa líder en la venta de cierto servicio, sino que también integre valores, tales como la calidad, eficiencia, transparencia, entre otros. La RSE implica también, a actuar en forma consciente respecto al entorno y a las consecuencias que trae para cada parte interesada el desarrollo de alguna práctica o política empresarial, es importante entender que cada una de las acciones individuales y organizacionales repercute de alguna forma hacia el exterior (efecto mariposa y de globalización) por lo tanto se debe buscar que estos efectos sean positivos.

El Presidente de Empreultura (España), Xavier Hernández, en su discurso sobre los conceptos de las Normas ISO 26000 en el año 2008 hace referencia a la responsabilidad medioambiental que tiene la empresa y a los pronósticos existentes por parte de los científicos que de seguir con el actual nivel de contaminación, en cincuenta años más la condición del planeta llegará a un punto irreversible por lo tanto aplicar RSE desde este punto de vista significaría salvar a nuestro planeta. Tomando en cuenta estas declaraciones, RSE no es un asunto que importa exclusivamente a los empresarios, ni que significa sólo captar clientes por medio de una imagen positiva, sino que tiene un carácter de urgencia mundial.

La responsabilidad social empresarial enfocada desde el punto de vista de los colaboradores, es favorable para el desarrollo de una empresa debido a que si un funcionario está cómodo en su lugar de trabajo sus labores son realizadas con mayor gratitud, la RSE tiene ciertas ventajas para la empresa como lo son, el mejoramiento del desempeño financiero, el cual está enfocado en la relación empleado-empendedor con el propósito de incrementar la producción y la rentabilidad, también lo es la reducción de costos operativos, este se basa en el mejoramiento en la utilización de los recursos, ya sean humanos como capitales, un ejemplo es el cuidado del medio ambiente, es en este punto donde las empresas dan más énfasis con el fin de reducir los gases contaminantes y optimizar la eficiencia energética.

Otra ventaja significativa es el mejoramiento de la imagen de marca y reputación, es aquí donde las empresas pueden tener mayores beneficios debido a que la gente en su mayoría confía más en una empresa en la cual se tenga información del trato recibido por los colaboradores y que se conozca el verdadero bienestar de los funcionarios, es en este caso cuando las organizaciones pueden sacar mayor provecho fortaleciendo la opinión pública en la relación con el consumidor, logrando con esto una lealtad y confianza.

Está comprobado con base a los estudios realizados que en las empresas en las cuales se ha aplicado esta técnica, se han incrementado las ganancias hasta en un 50%, logrando con esto un clima favorable para los trabajadores y satisfacciones para la organización.

Basándose en esto, la RSE mejora el funcionamiento de la organización otorgando más beneficios que insatisfacciones, por lo tanto, es favorable la aplicación de esta para crear mejores lugares de trabajo, en los cuales se sienta un ambiente laboral limpio y gratificante.

Se considera además, que la incorporación generalizada de este sistema de gestión representa una gran oportunidad para el desarrollo, la unión de las naciones y el futuro ambiental. Algunos podrán creer que los beneficios de este sistema son justificados por medio de afirmaciones consideradas exageradas o extremistas por referirse a él como una oportunidad para la sobrevivencia del ser

humano en la Tierra, sin embargo cuando se estudia a profundidad al respecto, se observa que es una realidad.

El Centro Mexicano para la Filantropía, ha reconocido a 688 empresas que realizan acciones responsables en beneficio de la sociedad, lo que representa un incremento y un logro en este momento tan importante para el país aunque aún hay mucho por hacer. Cada vez son más las empresas que se suman y responden al llamado de ocuparse de los problemas de forma proactiva, apostando por el bienestar de su gente y comprometiéndose con la sociedad para contribuir a lograr un mundo mejor.

De igual manera la cultura verde está ganando terreno, un término que no debe considerarse una moda pues el cuidado del medio ambiente depende tanto de los ciudadanos como de las empresas. Si se destruyen los recursos y se deja a un lado el cuidado del planeta, se terminará por frenar el desarrollo y se crearán daños irreversibles.

6. Recomendaciones e Implicaciones Empresariales y/o Sociales

Un aspecto que debe ser enfatizado en este proceso de implementación de la RSE es la importancia del diálogo con representantes de los públicos con quienes la empresa se relaciona, sus partes interesadas o stakeholders, para evaluar los impactos de sus acciones, buscar soluciones y definir metas.

La adopción de la Responsabilidad Social Empresarial no siempre resulta fácil. Es un camino que implica decisiones de liderazgo en la empresa para superar problemas como la baja cultura cívica, la corrupción, los insuficientes marcos legales, las formas autoritarias de ejercer el liderazgo y otros que han impedido a la empresa desarrollarse cabalmente como ciudadano responsable, por lo que identificamos diez compromisos de acción básicos:

- Buscar la sustentabilidad de la empresa, contribuyendo al desarrollo y bienestar social de las comunidades en las que opera.
- Considerar las necesidades del entorno social del negocio en la toma de decisiones y en la definición de las estrategias de la empresa, así como colaborar en su solución.

- Hacer públicos sus compromisos con la sociedad y medir los logros alcanzados.
- Vivir conforme a esquemas de liderazgo participativo, solidario, de servicio y respetuoso de la dignidad humana, actuando con base en un código de ética.
- Fomentar el desarrollo humano y profesional de la comunidad laboral de la empresa y de sus familias.
- Apoyar alguna causa social afín a la actividad que desarrolle la empresa como parte de su estrategia de negocios.
- Respetar, preservar y regenerar el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación, comercialización y actividades que realice.
- Invertir todo el tiempo, talento y recursos empresariales que estén disponibles a favor de los grupos y comunidades en las que opera y de las causas sociales que ha decidido apoyar.
- Participar en alianzas intersectoriales que, en conjunto con las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno, le permitan contribuir corresponsablemente al bien común y atender las necesidades sociales de mayor importancia.
- Motivar y apoyar al personal, accionistas y proveedores para que participen en los programas empresariales de inversión y desarrollo social.

Este es el Decálogo postulado por las 17 empresas mexicanas portadoras del Distintivo ESR 2001 (Empresa Socialmente Responsable) ante el entonces Presidente de México, Vicente Fox Quesada, en noviembre de 2001. Reunión Anual del Cemefi. La dimensión integral de la Responsabilidad Social Empresarial. La acción responsable “integral” implica el análisis y la definición del alcance que la organización tendrá, en relación a las distintas necesidades, expectativas y valores que conforman el ser y quehacer de las personas y de las sociedades con las que interactúa; de esta forma sus niveles de responsabilidad se pueden entender y agrupar:

En su dimensión económica interna, su responsabilidad se enfoca a la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas,

considerando no sólo las condiciones de mercado sino también la equidad y la justicia. Se espera de la empresa que genere utilidades y se mantenga viva y pujante (sustentabilidad). En su dimensión económica externa, implica la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, además de su aportación a la causa pública vía la contribución impositiva. Asimismo, la empresa debe participar activamente en la definición e implantación de los planes económicos de su región y su país.

En su dimensión social interna, implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos. En su dimensión sociocultural y política externa, conlleva a la realización de acciones y aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu empresarial y el pleno desarrollo de las comunidades y, por tanto, a un entorno de mercado favorable para el desarrollo de su negocio.

En su dimensión ecológica interna, implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos y, por lo tanto, la prevención—y en su caso remedio—de los daños que causen o pudieran causar.

En su dimensión ecológica externa, conlleva a la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica común para el bien de la humanidad actual y futura. El análisis de cada dimensión lleva a la definición de las estrategias de acción específicas para que cada empresa actúe de acuerdo a su propio contexto, tome a su cargo y costo la realización de proyectos completos en lo individual o de manera colaborativa con otros actores y/o sectores que compartan metas similares.

La siguiente es una guía representada en un instrumento desarrollado por Carlos Ludlow (USEM), Gustavo De la Torre (Caux Round Table México) y Juan

Felipe Cajiga (Cemefi), presentado y avalado por el consejo de AliaRSE en los años 2003 y 2004.

I. Reconocer, asumir y expresar la Responsabilidad Social Empresarial como un componente indispensable para la competitividad sustentable de la empresa.

Cada empresa tiene que establecer si desea considerar el concepto de responsabilidad social de manera estratégica e integral, no solamente en una actividad. Debe puntualizar su deseo de participar a nivel organizacional en la responsabilidad social en términos de valor agregado para todos los públicos, desde una perspectiva holística. Este es el punto de partida.

- Dirección de asuntos: la empresa identifica y monitorea los temas sociales, éticos y ambientales importantes para sus operaciones y su reputación.
- Determinar objetivos específicos para el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial.
- Desarrollar y difundir el mandato ético y el compromiso de la empresa (principios, códigos, líneas de acción, etc.).
- Liderazgo: construir soporte directivo. (formación y coordinación). Los altos directivos y ejecutivos de la empresa demuestran su compromiso, respaldo y participación en los esfuerzos de responsabilidad social. Esta es una etapa crítica para el cambio de actitud en la empresa.

II. Diagnóstico del cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo a la luz del mandato ético, identificar la capacidad potencial y la congruencia de la empresa para maximizar sustentablemente el valor agregado (económico, social, cultural, etc.) en los ámbitos de la Responsabilidad Social Empresarial.

En muchos casos la empresa, particularmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES), no han considerado la posibilidad de acreditar a su favor lo obtenido por las acciones externas realizadas. Después viene la ampliación de los programas de RSE para mejorar las actividades actuales o para añadir nuevos programas.

III. Planeación

La empresa desarrolla un plan estratégico para sus programas sociales internos y externos, basado en una visión holista y un compromiso compartido entre los temas, expectativas y metas, tanto de su negocio como de la comunidad en la que opera.

Determina en él las metas y los alcances específicos; desarrolla políticas y programas clave; presupuesta recursos; asigna responsables; define indicadores; y, por último, establece mecanismos de seguimiento y control.

IV. Instrumentación

- Formación e involucramiento de toda la organización.
- Infraestructura: la empresa incorpora sistemas y políticas que dan soporte, comunican e institucionalizan los objetivos de responsabilidad social.
- Asignar responsables con autoridad para el seguimiento de políticas y programas, y contar con un reglamento de estímulos y sanciones.
- Involucrar a los grupos de relación: la dirección de la empresa reconoce que construir y mantener relaciones de confianza y diálogo con la comunidad y con los principales grupos de relación es un componente crítico de su estrategia y operación.

V. Medición de Avances

Para poder ser efectiva en la práctica de su Responsabilidad Social Empresarial, cada empresa debe establecer un proceso externo de evaluación cuantitativa y cualitativa para sus estrategias, programas y actividades de responsabilidad social en todos los ámbitos de la RSE y su impacto, tanto en el negocio como en la comunidad. Debe perfilar sus indicadores y establecer sus procedimientos de revisión y consecuente retroalimentación para sus programas y proyectos en cada uno de los ámbitos estratégicos de la responsabilidad social. Es esencial que la medición del desempeño se haga de la manera más confiable, finalmente se trata de la utilización de los recursos de la empresa con una visión de sustentabilidad. Por lo mismo, la medición del desempeño de la empresa en forma de reporte debe evidenciar la generación de valor agregado para las diferentes partes interesadas.

Todos los niveles de la empresa tienen una función y responsabilidades específicas para alcanzar los objetivos de responsabilidad social planteados.

VI. Difusión interna y externa del compromiso, retos y logros (Reporte público)

Tanto el compromiso público de actuación con los distintos ámbitos o componentes de la Responsabilidad Social Empresarial como las acciones sistemáticas que una empresa realiza como parte de ese compromiso deben darse a conocer, tanto en forma interna como externa, con el ánimo de difundir los buenos ejemplos y las mejores prácticas.

Estas acciones deberán ir acompañadas de la retroalimentación proveniente de las partes interesadas. Esta es una etapa trascendental en la vía que la empresa ha tomado, porque significa que la administración y los programas de responsabilidad social han madurado a tal punto que existe suficiente confianza en lo que la empresa ha hecho, pudiendo divulgar sus resultados, positivos y negativos, al menos ante algunos grupos de relación (rendición de cuentas).

Luego viene la comprobación independiente de los informes que describen los programas de Responsabilidad Social Empresarial y sus resultados. Esta fase destaca la intención de la empresa de ser transparente y, al mismo tiempo, incrementa la credibilidad de sus logros.

VII. Mejora continua

Para lograr la mejora sostenible se hacen las siguientes consideraciones:

- Estadísticas y análisis de los resultados.
- Diagnóstico y benchmarking a la luz de lineamientos.
- Buscar reconocimientos: premios, distintivos, certificados que la comparen con otras organizaciones; todo lo que identifique a la empresa y le permita compartir y adoptar mejores prácticas.
- Determinación de áreas de oportunidad para ajustar metas y programas.

VIII. Repetición

Se dice que uno de los principios de aprendizaje es la repetición, por lo que un indicador de que se trata de una organización que aprende y practica la RSE, repite de manera sistemática las prácticas que la avalan, a través de:

- Crear alianzas estratégicas para apoyar proyectos a gran escala.
- Fortalecer la infraestructura para apoyar los esfuerzos de repercusión.
- Integrar las actividades de Responsabilidad Social Empresarial con las prácticas comerciales habituales.
- Compartir las mejores prácticas de RSE con otras operaciones de la empresa.
- Expandir el programa de Responsabilidad Social Empresarial con el objetivo de abarcar nuevos conjuntos de actividades.

Como anteriormente ya se señaló, no existe un solo camino para la Responsabilidad Social Empresarial. Se trata de una ruta larga y permanente, no necesariamente costosa ni imposible, una vez que la empresa empieza el costo de volver atrás puede ser mayor, en cambio, si lo logra, los beneficios son recíprocos con la sociedad, ya que en ella se encuentran sus stakeholders.

REFERENCIAS

- Agüero, F. (2002). La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, Escuela de Estudios Internacionales, Universidad de Miami (sin publicar), Grupo RSE-CHILE.
- Argandoña, A. (2008). La Responsabilidad Social de las Empresas Pequeñas Y Medianas. Recuperado de: http://www.iese.edu/es/files_html/5_40821.pdf
- Augustine, I. (2001). Communication style in the information age. *Corporate Communications*, 6(4), 199-204. Retrieved, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 149006581).
- Biblioteca Juridica. (2011) Definición de beneficios sociales . Recuperado de: <http://www.bibliojuridica.org/libros/3/1444/3.pdf>
- CEMEFI. (2012) Ganadoras del Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial 2012. Recuperado de: http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/mejores_practicas/mpganadoras2012.pdf
- CEMEFI. (Centro Mexicano para la Filantropía). El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial Rse | Juan Felipe Cajiga Calderón. Recuperado de: http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Cortina, A., (1997), Rentabilidad de la ética para la empresa, España, Fundación Argentaria.

De la Cerda, J., y Núñez, F., (1993), La administración en desarrollo. problemas y avances de la administración en México, México, Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, A.C.

Juholin, E., (2003), Born Again. A Finnish Approach to Corporate Social Responsibility, University of Jyväskylä, Jyväskylä.

Kent, M. & Taylor, M., (1998), Building dialogic relationships through the world wide web, Public Relations Review, 24 (3), 321-334.

Ludlow, C. (USEM), De la Torre G, (Caux Round Table México) y Cajiga J, (2004). (Cemefi), presentado y avalado por el consejo de AliaRSE. 2003/2004.

Mazars (2012). Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de:
<http://www.mazars.mx/Pagina-inicial/Nuestros-servicios/Consultoria/Responsabilidad-Social-Empresarial>

Munch, L. (2000) Objetivos o propósitos de la empresa. Recuperado de:
<http://www.slideshare.net/Munchadministracion/administracion-verde>

Porter, M. Y Kramer, M (2006), “Estrategia y sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”, Harvard Business Review, diciembre 2006.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LOS NEGOCIOS

CAPÍTULO 16.

INSTALACIÓN Y CONFIGURACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE SOFTWARE LIBRE PARA UN CURSO EN LÍNEA

Martín Alejandro Alcorcha Valencia,
Felipe Humberto Cabada Arisméndiz
Víctor Manuel Valenzuela Hernández
Instituto Tecnológico de Sonora
malcova83@hotmail.com

Resumen

Cada vez las instituciones son más conscientes de cómo las tecnologías de información y de comunicación, en la actualidad son de suma importancia en los procesos educativos, gracias a éstos se han ido optimizando los métodos de aprendizaje y han estado transformando la educación notablemente tanto en la forma de enseñar como en la forma de aprender.

Las tecnologías de información y comunicación ofrecen diversos recursos de apoyo a la enseñanza (materiales didácticos, entornos virtuales, internet, blogs, foros, chat, videoconferencias, etcétera), que promueven la creatividad, innovación, entornos de trabajo colaborativo y promueven el aprendizaje significativo, activo y flexible.

En la presente investigación, se aprovechará la tecnología de software libre, la cual ha venido teniendo importante desarrollo y aceptación debido a que, como se mencionaba anteriormente, es una herramienta de gran utilidad principalmente en la creación de herramientas para la educación virtual o a distancia, lo cual será el punto central del presente trabajo.

Actualmente en las instituciones educativas se carece de información respecto a la educación virtual por medios electrónicos, la creación de un manual de instalación y configuración de una herramienta de software libre para un curso en línea, beneficia a cualquier institución educativa, ya que teniendo una metodología o indicaciones para el diseño de aplicaciones virtuales, se podrán realizar proyectos por medio de ésta plataforma, ya que brinda la información que permita a las instituciones familiarizarse con el uso de las herramientas tecnológicas virtuales como medio de trabajo, para el desarrollo de sus propias aplicaciones.

Palabras clave: Software libre, educación virtual, aplicación web, servidor web y manual de instalación.

Introducción

Las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones están transformando la sociedad y en particular los procesos educativos. Dicha transformación es lo suficientemente importante como para que pueda ser comparada con las grandes revoluciones técnicas como la escritura, imprenta, que transformaron la educación.

Las redes educativas virtuales según el Dr. Bello Díaz (2005) son las nuevas unidades básicas de dicho sistema educativo, que incluye el diseño y la construcción de nuevos escenarios educativos, la elaboración de instrumentos educativos electrónicos y la formación de educadores especializados en la enseñanza en el nuevo espacio social.

Éste tipo de nuevas tecnologías de información y comunicación hace posible nuevos procesos de aprendizaje y transmisión del conocimiento a través de las redes modernas de comunicación y va adquiriendo cada vez más importancia ya que para ser activo en los nuevos espacios sociales se requieren nuevos conocimientos y destrezas que habrán de ser aprendidos en los procesos educativos.

Planteamiento del Problema

Actualmente en las instituciones educativas se carece de información respecto a la educación virtual por medios electrónicos, tampoco existe conocimiento acerca de las herramientas para realizarlo, no se cuenta con manuales para el uso de las herramientas para crear materiales didácticos o aplicaciones en línea, mucho menos los recursos para poder llevarlos a cabo.

Debido a lo anterior se plantea la siguiente cuestión: ¿De qué manera se puede proporcionar información que permita a las instituciones educativas trabajar por medio de las herramientas tecnológicas para la educación virtual?

Objetivo

Desarrollar un manual para la instalación y configuración de una herramienta de software libre, específicamente Linux, para un curso en línea, que brinde información que permita a las instituciones familiarizarse con el uso de las herramientas tecnológicas virtuales como medio de trabajo, para el desarrollo de sus propias aplicaciones.

Justificación

El manual de instalación y configuración de una herramienta de software libre para un curso en línea, beneficia a cualquier institución educativa, ya que

teniendo una metodología o indicaciones para el diseño de aplicaciones virtuales, se podrán realizar proyectos por medio de ésta plataforma.

En este sentido, otro beneficiado podría ser cualquier persona que tenga el interés en adquirir dicha habilidad, ya que éste manual parte desde lo más básico para conocer el medio ambiente de desarrollo de cursos virtuales, que se sabe es de mucha importancia en el futuro de la educación, así como del uso de herramientas de software libre.

Fundamentación Teórica

Richard Stallman en su libro “Software para una sociedad libre” (2002) señala que el Software libre es una cuestión de libertad, no de precio. Es la libertad de ejecutar, copiar, distribuir, estudiar, modificar y mejorar el software. Y se refiere especialmente a cuatro clases de libertad para los usuarios de software:

- Libertad para ejecutar el programa sea cual sea el propósito.
- Libertad para estudiar el funcionamiento del programa y adaptarlo a tus necesidades.
- Libertad para redistribuir copias y ayudar así a tu vecino.
- Libertad para mejorar el programa y luego publicarlo para el bien de toda la comunidad.

Según Eugenio Velázquez (2009) un sistema de gestión de aprendizaje o LMS (Learning Management System) es una aplicación de servidor (generalmente web) el cual se emplea para administrar, distribuir y controlar las actividades de formación virtual de una organización acorde a un contenido temático establecido.

Sergio Luján Mora (2002) Las aplicaciones web permiten la generación automática de contenido, la creación de páginas personalizadas, según el perfil del usuario o el desarrollo del comercio electrónico. Además, una aplicación web permite interactuar con los sistemas de una empresa como puede ser gestión de clientes, contabilidad o inventario, a través de una página web. Uno de los servidores web de distribución libre más importante es Apache (Acrónimo de “a patchy server”), es de código abierto y es el más popular del mundo desde abril de 1996.

Mysql es un sistema que sirve para gestionar una base de datos relacionales en SQL, usando un lenguaje de consulta estructurado, mediante una sentencia Mysql realiza determinada acción sobre nuestra base de datos, es una aplicación de código abierto, por lo tanto es gratuita.

De acuerdo con YannickWarnier(2010), uno de los principales desarrolladores de Chamilo, éste es un nuevo proyecto que opta por el código abierto que su objetivo es el E-learning, sirve para la creación de contenidos educativos, entre otras cosas, contiene muchas herramientas que permiten todos los tipos de aprendizaje(visual, auditiva, práctica, juegos serios).

Los anteriores son conceptos de herramientas que se necesitan para la creación de un curso en línea y para irnos familiarizando con dichos conceptos, los cuales son parte de los requerimientos para poder crear y configurar de manera correcta dicho curso en el que se trabajará y se verán más adelante en el manual realizado.

Metodología

La investigación se desarrolló dentro del Instituto Tecnológico de Sonora con ayuda del maestro Felipe Humberto Cabada Arisméndiz, una persona sumamente experimentada en el tema de software libre, el material que se utilizó para recabar la información necesaria para la investigación y realización del trabajo fue mediante libros, sitios de internet de los software utilizados, cursos introductorios y manuales de dichos software.

Lo primero que se realizó fue establecer los objetivos necesarios que sirvieran como guía para llegar a la meta que se deseaba lograr en éste trabajo. Posteriormente se procedió a llevar a cabo una investigación bibliográfica y por internet relacionada con el tema del trabajo, con el fin de contar con fundamentación teórica suficiente que sirviera como base al desarrollo de los resultados.

Se analizaron todos los manuales oficiales de los programas utilizados, lo cual permitió organizar los contenidos. Se procedió al análisis de la información en el cual se rescató la información relevante para el trabajo, y se eliminó aquella que no era necesaria. Se diseñó el software objeto de éste trabajo, haciéndose las

pruebas pertinentes con el fin de revisar su funcionamiento. Por último se procedió a redactar las indicaciones pertinentes para el manejo, uso instalación y configuración de dicho sistema.

Resultado

El resultado obtenido de la investigación realizada consiste en un manual descriptivo para el uso de software libre para la educación, en el cual se presentan los diferentes elementos que lo componen, así como las indicaciones necesarias para su configuración e instalación con el fin de que sea claro, sencillo, útil para todos los usuarios a quienes va dirigido.



Chamilo
E-Learning & Collaboration Software



**Manual de instalación y configuración de una
herramienta de software libre para un curso en
línea.**

**AUTOR:
Martín Alejandro Alcorcha Valencia**

CD. OBREGÓN, SONORA, DICIEMBRE DE 2012.

ÍNDICE DE CONTENIDO.

1. Introducción.....	1
2. Como usar este manual.....	2
3. Instalación por paquetes.....	2
4. Instalación utilizando Xampp para Linux.....	4
5. Configuración básica.....	6
6. Habilitar PHP para el servidor.....	9
7. Configuración y seguridad después de la instalación.....	11

1. Introducción.

El presente manual tiene como finalidad aprovechar y aplicar la tecnología conocida como E-learning ya sea dentro de la docencia, o para cualquier usuario final que cuente con el interés por el campo del aprendizaje electrónico y sus herramientas de apoyo. La guía que ofrece éste documento se enfoca a conducir al usuario en cuanto a la instalación tanto de Chamilo, así como también sus requerimientos para su óptimo funcionamiento, además se centra en la configuración del mismo, brinda las acciones necesarias para asegurar el buen funcionamiento de dicha herramienta, desde comandos de instalación, hasta la seguridad de la información después que tenemos instalado Chamilo.

Se presentan las indicaciones necesarias que permitirán al usuario utilizar al máximo los beneficios del programa, entre los que se destacan: la configuración de seguridad, proteger archivos de instalación, proteger el directorio de instalación entre otros.

Es muy importante resaltar que el uso de software libre, permite a los usuarios contar con diversas herramientas indispensables para la educación y que el beneficio principal es que las instituciones no requieren de inversión de ningún recurso económico en programas computacionales, se le debe dar más énfasis al uso de las herramientas tecnológicas.

2. Como usar este manual.

La instalación de Chamilo se puede realizar en diferentes sistemas operativos como Windows, Linux, Mac OS X y UNIX. Sin embargo, dentro de éste manual utilizaremos Linux, ya que además de que se recomienda usarlo dentro de éste sistema operativo, está enfocado a promover el software libre dentro del E-learning.

Chamilo es un LMS (sistema de gestión de aprendizaje), que se ejecuta con Apache 1.3, 2.0, MySQL 5.1 y PHP 5.2 (trilogía también llamada AMP), y para ejecutar Chamilo LMS en su servidor, necesita instalar LAMP.

Para instalar LAMP (AMP en Linux), utilizamos el administrador de paquetes de la distribución que sea nuestra favorita (Synaptic, RPMFinder etc.). Por ejemplo, en un servidor Ubuntu, use Shell o Synaptic siguiendo la siguiente guía:

3. Instalación por paquetes

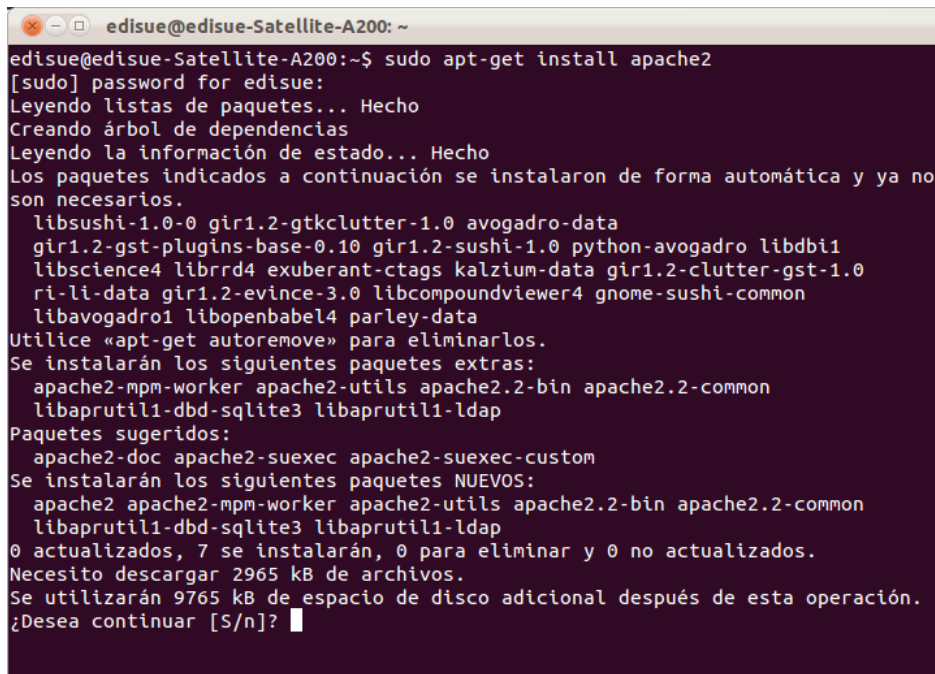
A continuación se presenta paso por paso la metodología de instalación por paquetes para instalar el servidor apache en nuestro equipo:

Para hacer funcionar el servidor en tu sistema debes instalar el paquete apache2. Para hacerlo desde una consola debemos escribir:
`$sudo aptitudeinstall apache2`

En algunas versiones de Ubuntu como en la 10.10 es posible que se tenga que realizar de la siguiente manera escribiendo en la consola:

```
$sudo apt-getinstall apache2
```

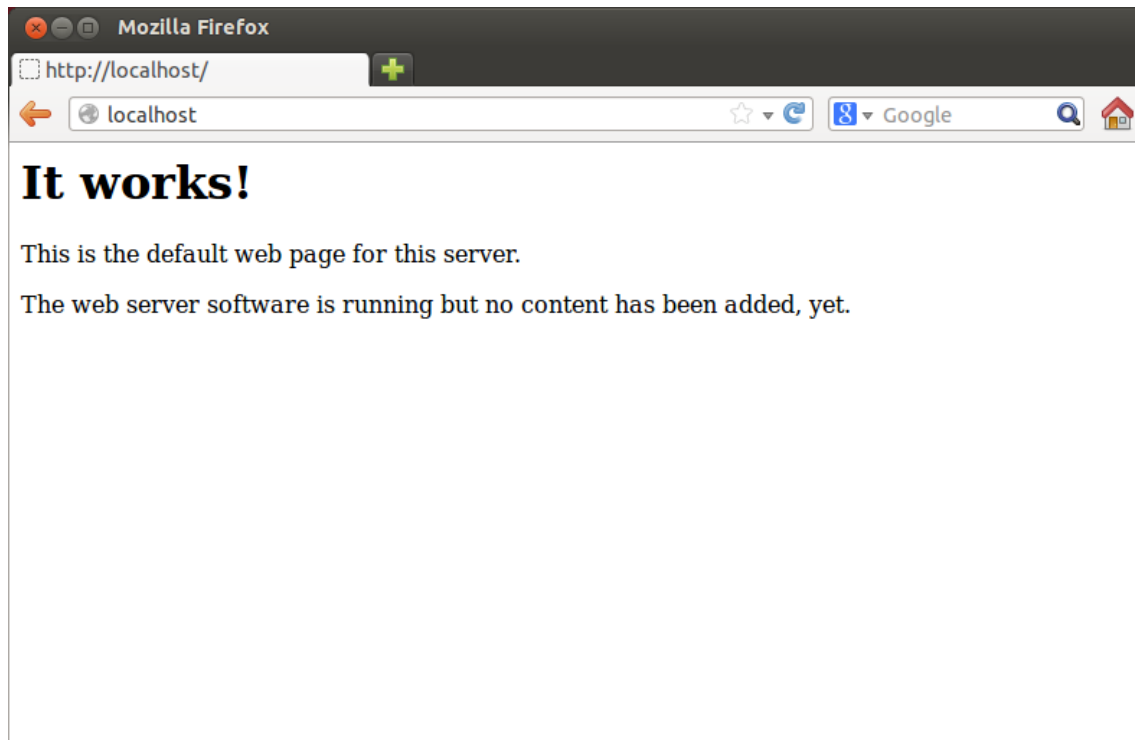
si pide el passwd ingresa el passwd del usuario que usas con privilegios de súper usuario.



```
edissue@edissue-Satellite-A200: ~  
edissue@edissue-Satellite-A200:~$ sudo apt-get install apache2  
[sudo] password for edissue:  
Leyendo listas de paquetes... Hecho  
Creando árbol de dependencias  
Leyendo la información de estado... Hecho  
Los paquetes indicados a continuación se instalaron de forma automática y ya no  
son necesarios.  
  libsushi-1.0-0 gir1.2-gtkclutter-1.0 avogadro-data  
  gir1.2-gst-plugins-base-0.10 gir1.2-sushi-1.0 python-avogadro libdbi1  
  libscience4 librrd4 exuberant-ctags kalzium-data gir1.2-clutter-gst-1.0  
  ri-li-data gir1.2-evinced-3.0 libcompoundviewer4 gnome-sushi-common  
  libavogadro1 libopenbabel4 parley-data  
Utilice «apt-get autoremove» para eliminarlos.  
Se instalarán los siguientes paquetes extras:  
  apache2-mpm-worker apache2-utils apache2.2-bin apache2.2-common  
  libaprutil1-dbd-sqlite3 libaprutil1-ldap  
Paquetes sugeridos:  
  apache2-doc apache2-suexec apache2-suexec-custom  
Se instalarán los siguientes paquetes NUEVOS:  
  apache2 apache2-mpm-worker apache2-utils apache2.2-bin apache2.2-common  
  libaprutil1-dbd-sqlite3 libaprutil1-ldap  
0 actualizados, 7 se instalarán, 0 para eliminar y 0 no actualizados.  
Necesito descargar 2965 kB de archivos.  
Se utilizarán 9765 kB de espacio de disco adicional después de esta operación.  
¿Desea continuar [S/n]? █
```

Una vez terminada la instalación se puede comprobar que Apache funciona correctamente. Si el usuario se encuentra en la misma máquina donde instalaste Apache, debe colocarse en la barra de direcciones del navegador lo siguiente: <http://localhost> o bien <http://127.0.0.1>

Si está en una máquina distinta a la que se le instaló Apache, debe colocar en la barra de direcciones del navegador lo siguiente: <http://192.168.0.1> donde debe reemplazar 192.168.0.1 por la IP de la máquina en la que instaló Apache. Esto lo llevará a una página que le redireccionará a <http://localhost/apache2-default/> o <http://192.168.0.1/apache2-default/>, dependiendo del caso, la cual indicará que el Servidor Apache ha sido instalado correctamente.



De ésta manera tenemos instalado correctamente el servidor apache en nuestro equipo.

4. Instalación usando Xampp para Linux

A continuación se presenta paso por paso la metodología de instalación utilizando XAMPP para instalar el servidor apache en nuestro equipo: XAMPP es un paquete que se instala fácilmente Apache, MySQL, PHP, Perl, phpMyAdmin y un servidor FTP. Para instalarlo necesitamos realizar lo siguiente: Descargar la última versión desde aquí: <http://mesh.dl.sourceforge.net/project/xampp/XAMPP%20Linux/1.7.3a/xampp-linux-1.7.3a.tar.gz>

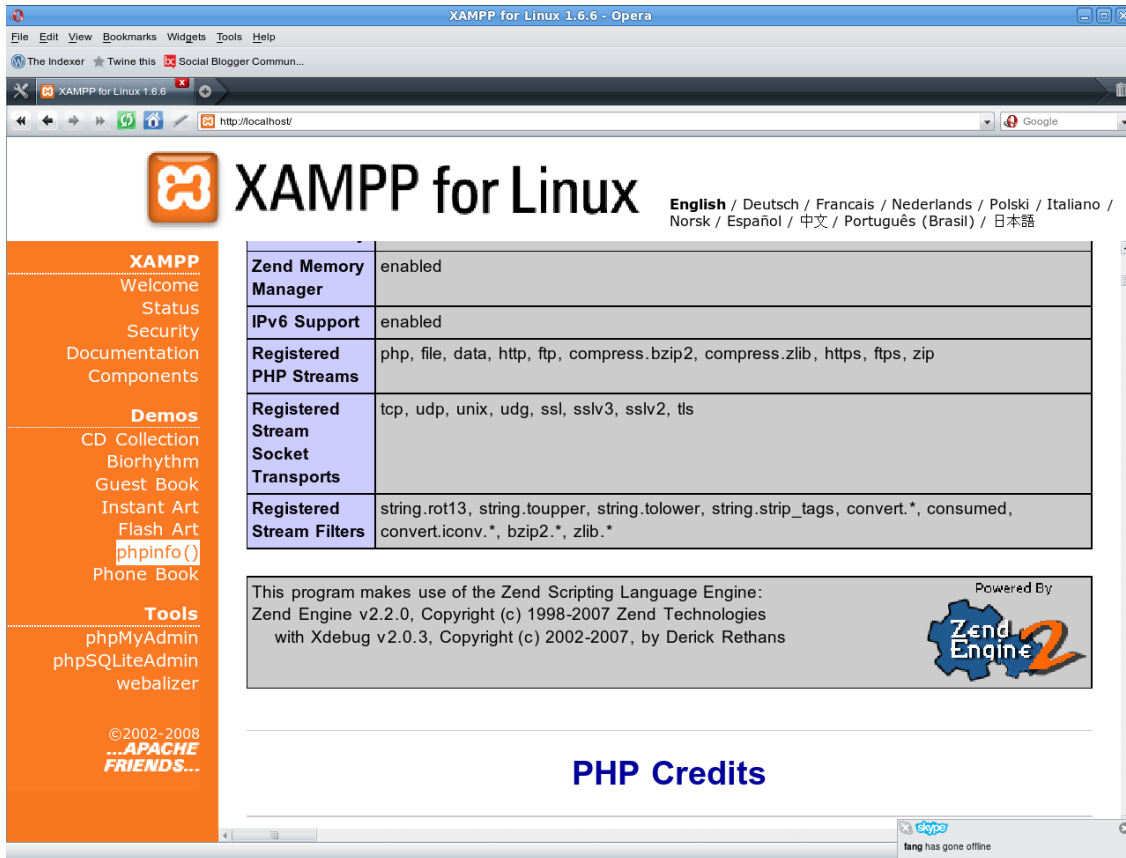
A la fecha la última versión sería xampp-linux-1.7.3a.tar.gz.

Abrir un terminal y descomprimir el paquete, éste se descomprimirá en la carpeta /opt\$`sudo tar xvfz xampp-linux-1.7.3a.tar.gz -C /opt` y listo.

Ahora, para arrancar el servidor, teclear en la consola: `$sudo /opt/lampp/lamppstart`

Para verificar si funciona, entrar al navegador de internet y teclear lo siguiente:

<http://localhost> o bien <http://127.0.0.1/>



De ésta manera tenemos instalado nuestro servidor y funcionando correctamente en nuestro equipo.

5. Configuración Básica

A continuación se detallan las indicaciones para configurar nuestro servidor para tenerlo funcionando de manera óptima, así como también se detalla la instalación de PhpMyAdmin:

Configuración de redireccionamiento

Lo primero que se debe hacer será asegurarse de bloquear el redireccionamiento que lleva de `http://localhost/` a `http://localhost/apache2-default/`, para ello, el usuario se debe asegurar que el archivo `/etc/apache2/sites-available/default` tenga comentada la línea que dice algo como :

```
RedirectMatch ^$ /apache2-default/
```

Para ello teclear en la consola:

```
sudo gedit /etc/apache2/sites-available/default
```

una vez que abra el archivo buscar la línea mencionada y la reemplazarla por esta :

```
#RedirectMatch ^$ /apache2-default/
```

y si quisieraredireccionar a otra parte, deberíareemplazarla por esta otra :

```
RedirectMatch ^$ /my-path/
```

donde my-path es la dirección donde esta redireccionando, la cual debe estar dentro de la raíz de la WEB.

Cambiando la raíz de la WEB

La raíz de la WEB se encuentra por defecto en /var/www/, para cambiarla, el usuario debe reemplazar cada aparición de /var/www/ por /my-path/ en el archivo /etc/apache2/sites-available/default, donde my-path es la ruta completa del directorio que desea que sea la raíz de su WEB.

Permitir los acentos en las páginas de su WEB

Para permitir los acentos el usuario debe asegurarse que la siguiente línea:

```
AddDefaultCharset UTF-8
```

Aparezca descomentada en el archivo /etc/apache2/conf.d/charset.

Resetear el servidor Apache

Una vez efectuado algún cambio de las configuraciones es conveniente resetear el servidor Apache, para ello, en una consola escribir: sudo /etc/init.d/apache2 restart

Instalar PhpMyAdmin

Aunque con la sola instalación de este paquete ya tendrá el servidor http Apache corriendo en su sistema normalmente necesitaría para sacarle todo el provecho instalar también php. Siguiendo las indicaciones.

instalar phpmyadmin

abrir una consola y loguear como root

```
sudo aptitudeinstall php5
```

resetear apache2

```
sudo /etc/init.d/apache2 restart
```

instalar algunos paquetes

```
sudo aptitudeinstallmysql-server sudo aptitudeinstall libapache2-mod-auth-mysql
```

```
sudo aptitudeinstall php5-mysql
```

colocar una contraseña a phpmyadmin antes de instalar

```
sudo mysqladmin -u rootpassword contraseña
```

instalarphpmyadmin

```
sudo aptitudeinstallphpmyadmin
```

crear un fichero

```
sudo gedit /var/www/index.php
```

en el fichero colocar lo siguiente

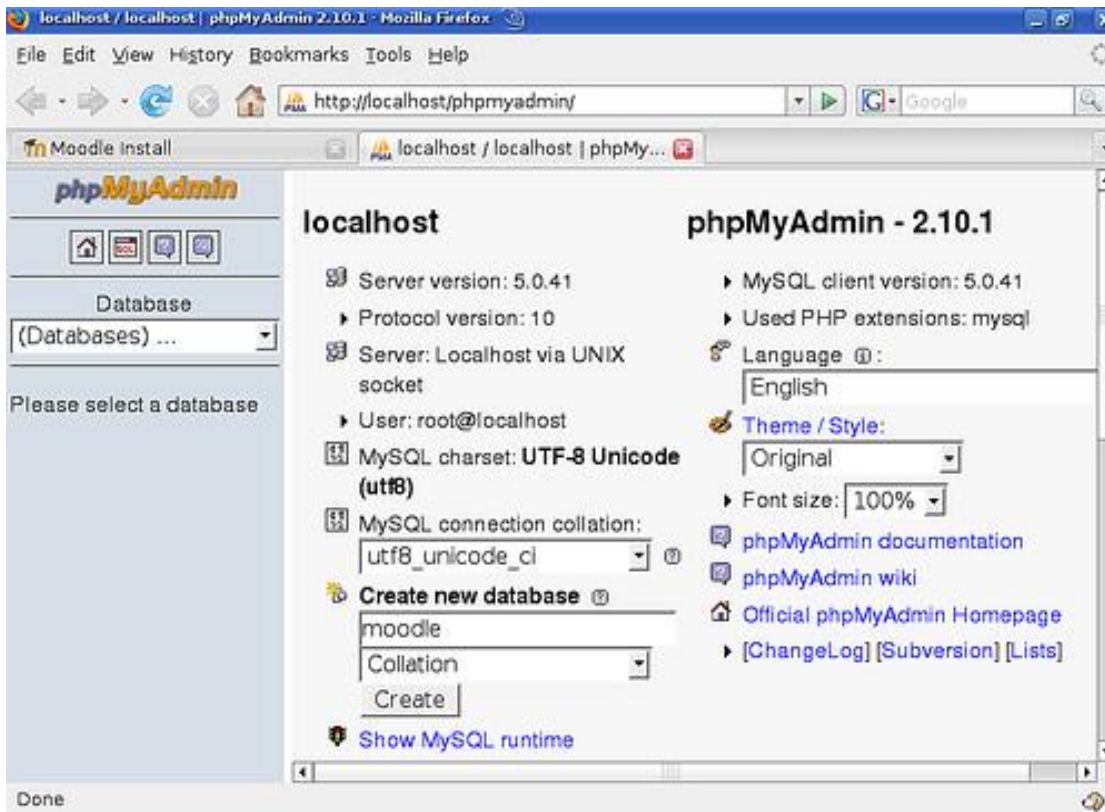
```
<?phpphpinfo(); ¿>
```

resetear apache

```
sudo /etc/init.d/apache2 restart
```

abrir su navegador y escribir

```
http://localhost/phpmyadmin
```



De ésta manera tenemos funcionando nuestro servidor de manera óptima, y además tenemos instalado PhpMyAdmin en nuestro sistema.

6. Habilitar PHP para el servidor

A continuación se detallan los pasos para habilitar PHP dentro de nuestro servidor:

Para dotar a Apache de la funcionalidad de manejar páginas php el usuario debe instalar el paquete php5.

Una vez instalado se puede crear un fichero de prueba para comprobar que funciona correctamente.

Abrir el Terminal y teclear lo siguiente:

```
$ sudo gedit /var/www/testphp.php
```

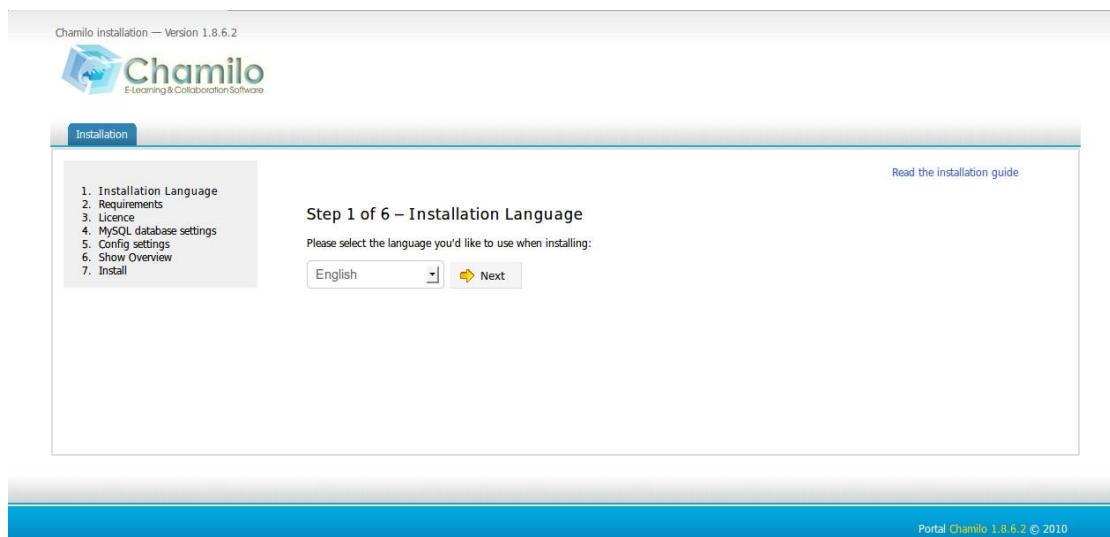
En el nuevo fichero creado insertar la siguiente línea.

```
<?phpphpinfo(); ?>
```

Guardar el fichero editado e ir a la siguiente dirección del navegador donde se visualizará la información de php.

Necesitará una cuenta de acceso y una contraseña que le permita administrar y crear al menos una base de datos. De manera predeterminada, Chamilo creará una nueva base de datos para cada curso. Esto significa que su proveedor deberá permitirle crear y administrar varias bases de datos. También puede instalar Chamilo con una sola base de datos, en ese caso, debe seleccionar esta opción durante la instalación.

- Descargar Chamilo LMS
- Descomprimirlo.
- Copiar el directorio de Chamilo en su directorio web de Apache /var/www/html/en un servidor Linux.
- Abrir navegador web (Internet Explorer, Firefox...) y escribir `http://localhost/chamilo/` si se instala de manera local o `http://www.domain.com/chamilo/` si se instala remotamente.
- Seguir el proceso de instalación web. Puede aceptar todos los valores predeterminados. Debe considerar cambiar la contraseña de administrador y recordarla.



Los siguientes directorios necesitan tener permisos de lectura, escritura y ejecución para todo el mundo (reemplazamos [chamilo] por el directorio en el cual está ubicado Chamilo):

- [chamilo]/main/inc/conf/
- [chamilo]/main/upload/users/
- [chamilo]/main/default_course_document/images/
- [chamilo]/archive/
- [chamilo]/courses/
- [chamilo]/home/

Opcionalmente, puede hacer lo mismo a los directorios siguientes si desea activar la subida de paquetes de estilos CSS y la definición de sub-idiomias:

- [chamilo]/main/css/
- [chamilo]/main/lang/

Los siguientes archivos necesitan tener permisos de lectura y escritura para el navegador web, sólo durante la instalación de Chamilo:

- chamilo/main/inc/conf/configuration.php (si está presente)

No debe modificar los archivos home_*.html directamente. En vez de hacer esto, se debe seleccionar "Configurar la página de inicio" en la sección de administración de Chamilo.

7. Configuración y seguridad después de la instalación

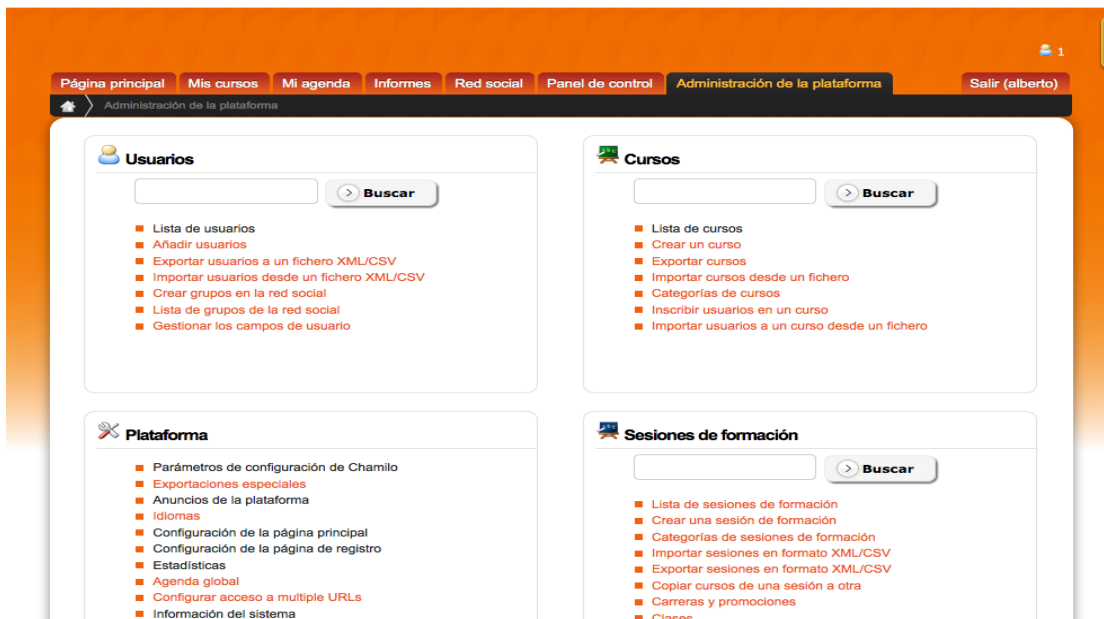


Dentro de Chamilo podemos configurar nuestra seguridad de manera sencilla, esto dentro de la administración de la plataforma, pero además, a continuación se detallan algunas recomendaciones de seguridad y de configuración para mantener nuestro equipo e información funcionando de manera segura:

-Proteger su archivo de configuración: asegurarse que nadie pueda sobrescribirlo. El usuario puede encontrar el archivo de configuración en el (directorio de Chamilo)/main/inc/conf/configuration.php. Hacerlo de solo lectura (windows/xwindows: clic derecho en el archivo para editar las propiedades. linux/bsd/macosx: usar el comando `chmod 444`). El archivo de configuración es creado por Apache, por lo tanto usted necesita ser administrador para cambiar sus permisos.

-Proteger su directorio de instalación: si el (directorio de Chamilo) directorio /main/install sigue accesible, alguien podría instalar de nuevo sobre la versión existente (usted puede perder sus datos de esta manera). Por ello es muy importante que mueva el directorio a algún lugar fuera de los directorios web para que no se encuentre accesible, cambie su nombre, o edite sus propiedades para que nadie pueda leerlo o ejecutarlo.

-Para mayor seguridad: hacer que todos los archivos posean permisos de escritura facilita la instalación y resuelve muchas dudas a las personas con poca experiencia en administración. Sin embargo, en lugar de esto, es más seguro hacer que el propietario del proceso de Apache (usualmente llamado apache o www-data) sea también propietario de todos los archivos y carpetas de Chamilo. De esta manera, estos archivos sólo tendrán permisos de lectura y escritura para el propietario del proceso Apache y no para todo el mundo.



-Configurar su instalación de Chamilo: en la sección de administración de Chamilo, puede usar las Opciones de Configuración de Chamilo para ajustar el comportamiento de su instalación.

-Configurar correo de Chamilo: por lo general Chamilo usa las configuraciones de correo del archivo php.ini. Sin embargo, la herramienta de anuncios usa phpMailer (otro proyecto de software libre) y las configuraciones para esta herramienta pueden ser ajustadas en (directorio de chamilo)/main/inc/conf/mail.conf.php.

-Configuración PHP

Para obtener lo mejor de Chamilo, necesita ajustar la configuración de PHP. Hay que considerar lo siguiente:

-Editar el archivo php.ini

-Buscar la palabra "max" e incrementar los valores para optimizar el servidor

-Quizás desee terminar con los siguiente valores:

`max_execution_time = 300`; Tiempo máximo de ejecución para cada script, en segundos

`max_input_time = 600`; Tiempo máximo que cada script que puede emplear para analizar los datos solicitados

`memory_limit = 256M`; Máxima cantidad de memoria que un script puede consumir (128MB)

`post_max_size = 64M`

`upload_max_filesize = 100M`

Algunos usuarios pueden encontrar problemas si en sus configuraciones de PHP no se ajustan a las siguientes:

- `short_open_tag = On`
- `safe_mode = Off`
- `magic_quotes_gpc = On`
- `magic_quotes_runtime = Off`

En versiones de Chamilo/Dokeos anteriores se requería que `register_globals` estuviera configurada en `On`. Esto ya no necesario, puede estar configurado en `Off` y Chamilo funcionará bien.

Nota: si se usa PHP 5.3 o superior, se necesita configurar la variable `date.timezone` a la zona horaria de su servidor. Por ejemplo, si su servidor está en la zona horaria 'América/México', modificar en el `php.ini`:

```
date.timezone = 'América/México'
```

Usuarios BSD: estas bibliotecas de php tienen que ser incluidas durante la instalación de php:

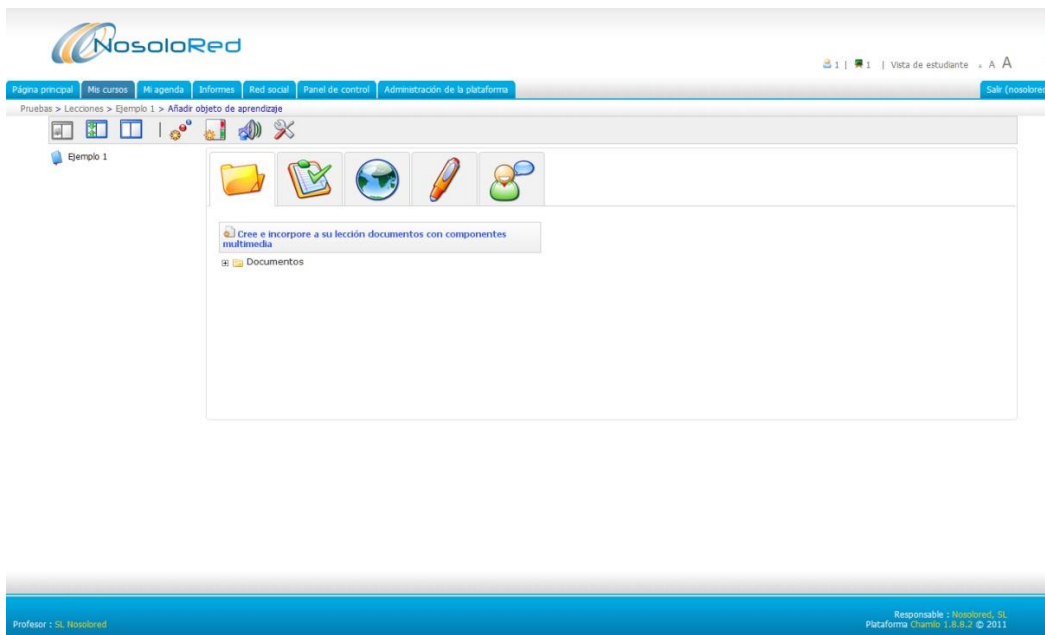
- `php-mysql` La extensión compartida de mysql para php
- `php-pcre` La extensión compartida de pcre para php
- `php-session` La extensión compartida de sesión para php
- `php-zlib` La extensión compartida de zlib para php

- (opcional) php-ldap si se desea habilitar el uso de la autenticación de LDAP

También puede necesitar estos módulos y paquetes:

- php-ctype
- php-gd
- php-iconv
- php-json
- php-mbstring

Después de haber seguido los puntos anteriores correctamente, ya tenemos instalado y configurado de manera correcta Chamilo, lo siguiente sería aprovechar las herramientas que nos ofrece para la creación de contenidos o cursos en línea dentro de la plataforma, e implementarlos de acuerdo al enfoque que se busque.



Como podemos apreciar Chamilo es una plataforma sencilla y simple, por lo que es fácil de manejar y muy amigable, ya que es muy intuitiva por lo que es adecuada para los nuevos usuarios de formación on-line, personas que busquen

crear sus propios cursos en línea, o personas dentro de la docencia que busquen mejorar o complementar sus métodos de enseñanza mediante ésta herramienta.

Una vez que haya pulsado el botón "Crear curso" se creará el sitio web del curso, en el que dispondrá de múltiples herramientas que podrá configurar para dar al curso su aspecto definitivo: Test o Ejercicios, Proyectos o Blogs, Wikis, Tareas, Creador y visualizador de Lecciones en formato SCORM, Encuestas y mucho más. Su identificación como creador de este sitio automáticamente lo convierte en profesor del curso, lo cual le permitirá modificarlo según sus necesidades.

Crear un curso

* Nombre del curso

Por ej: *Gestión de la innovación*

Categoría (LANG) Language skills

Este campo puede contener la facultad, el departamento o cualquier otra categoría de la que forme parte el curso

Parámetros avanzados

Código

Solo letras (a-z) y números (0-9)

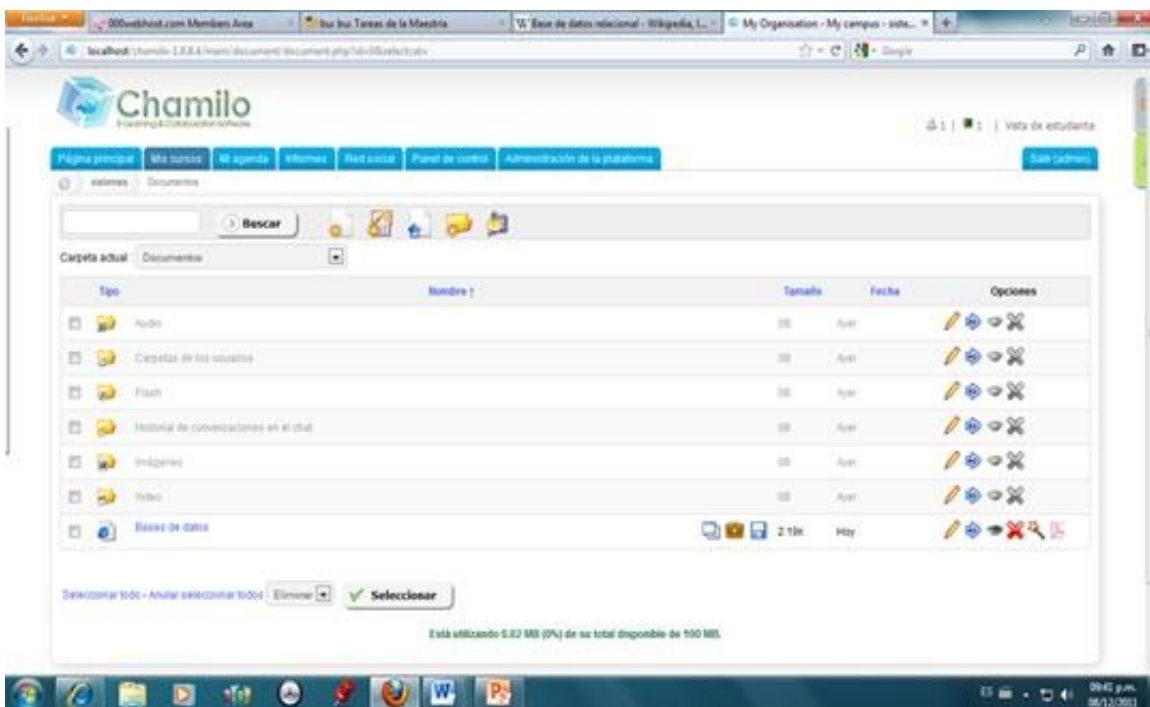
Profesor fuertes, bryan

Por ahora, Ud está definido como profesor. Podrá cambiar el profesor en la página de configuración del curso

Idioma Español

Incluir contenidos de ejemplo

* Contenido obligatorio



Conclusión

Después de terminar el manual propuesto, se realizó un estudio en cuanto a las instituciones educativas cercanas dentro de Ciudad Obregón, específicamente en escuelas primarias, y se pudo apreciar que a pesar de que las

instituciones no tienen que invertir ningún recurso económico en programas de software libre, no demuestran mucho interés en ello, cuentan con equipos de cómputo que les donan otras instituciones pero no los utilizan, por el contrario, los tienen abandonados.

Se pudo deducir que se le debe dar más énfasis al uso de las herramientas tecnológicas y llegar a la conclusión de que el fomentar el uso de software libre puede dar acceso a las tecnologías en comunidades con escasos recursos económicos y mejorar la calidad de la educación, orientarlos a la inclusión de las tecnologías de información y comunicación, y apoyar el desarrollo tecnológico de estudiantes para su crecimiento educativo ayudándolo a familiarizarse con el uso de las herramientas tecnológicas virtuales como método de aprendizaje, así como para los docentes de además de facilitárselos, a futuro poder desarrollar sus propias aplicaciones.

Además de lo anterior, recomendamos el uso de software libre, ya que al hacer uso de él ofrece la posibilidad de distribuirlo de manera gratuita, se puede adaptar o ajustar a las necesidades del desarrollo de cualquier tipo de proyecto en el que se trabaje, además no necesita grandes requerimientos de hardware para funcionar.

Otra de las ventajas importantes es que ya que no es necesario comprar licencias de uso a una corporación que por lo general es extranjera y el beneficio aumenta para dicha corporación, es decir, de ésta manera se busca más el soporte local y beneficiar a la propia empresa, encontramos que lo óptimo es utilizar software libre dentro de una corporación, ya que éste responde a las necesidades de todos y como lo mencionamos, se puede reutilizar, apoyando mucho a entidades donde no se cuente con recursos para utilizar software que requiera licencia para su instalación.

REFERENCIAS

- Abadía digital(2010). Diez ventajas sobre el software libre y propietario.
Recuperado de:<http://www.abadiadigital.com/articulo/>
- Adell, Jordi y Bernabé, Iolanda(2006). Software libre en educación. Recuperado de: <http://elbonia.cent.uji.es/jordi/wp-content/uploads/docs/>
- Barahona, Seoane, Robles (2003). Software libre. Recuperado de: <http://curso-sobre.berlios.de/introsobre/1.0/libre.pdf>
- Bello Díaz, Rafael (2011). Aulas sin paredes. Recuperado de:
<http://www.ceidis.ula.ve/cursos/nurr/tics/pdf/articulo3educacionvirtualaulasinparedes.pdf>
- Recuperado de: <http://www.e-socrates.org/pluginfile.php/42036/>
- Cohen Karen, Daniel (2005). Sistemas de información para negocios. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/imposiste.htm>
- Cordón, Oscar y Anaya, Karina(2010). Enseñanza virtual: Fundamentos, perspectivas visuales y visión de la Universidad de Granada. Recuperado de: <http://cevug.ugr.es/documentos/thales2.pdf>
- De Icaza, Miguel (2010). El impacto al sistema e-México de la incorporación del Software libre. Recuperado de: <http://primates.ximian.com/~miguel/diez-ventajas-del-software-libre-y-propietario/>
- Edutech(2010). 10 global trends in ICT and education. Recuperado de:
<http://blogs.worldbank.org/edutech/10-global-trends-in-ict-and-education>
- E-Learning and collaboration software(2004). Guía de administración de Chamilo 1.8.7.1. Recuperado de: <http://support.chamilo.org/e-learning-conociendo-un-learning-management-system-lms.html>
emexico2.html
- Estándares de evaluación de cursos en línea @campus México. Recuperado de:
http://www.rusp.gob.mx/manualSPC/documentos/estandares_evaluacion_cursosenlinea.pdf
<http://cevug.ugr.es/documentos/presentaciones/thales.pdf>
- InformationTechnologyAssociation of America (2007) Tecnologías de la información y la comunicación. Recuperado de:
http://www.tecnologiahechapalabra.com/tecnologia/glosario_tecnico/articulo.asp?i=876mod_resource/content/0/Introduccion_TIC.pdf

- Ortiz F. Luis Farley(2006). LearningManagementSystem. Recuperado de:
<http://ecampuslibre.blogspot.com/2006/12/lms-learning-management-system.html>pi-servidor-muestra.pdf
- Restrepo Rivas, Luis Guillermo (1999) Las tecnologías de la información y las comunicaciones en la empresa. Recuperado de:
<http://luisguillermo.com/TIC.pdf>
- SENN, James A. (1992) Análisis y diseño de sistemas de información.
Recuperado de: <http://antiguo.itson.mx/dii/jgaxiola/sistemas/segunda.html>
- Sergio Luján Mora(2001). Programación de servidores web con CGI, SSI e IDC.
Recuperado de:<http://gplsi.dlsi.ua.es/~slujan/materiales/>
- Servidor apache, Apache2 Searchengine and docs. Recuperado de:
<http://www.alegsa.com.ar/Dic/apache.php>
Software_libre_en_educacion_v2.pdf
- The new media consortium (2010). Thehorizonreport. Recuperado de: <http://e-aprendizaje.es/2010/04/08/informe-horizon-2010/>
- Velázquez, Eugenio(2009). Conociendo un Learning Management System.
Recuperado de: <http://www.tecnologiapyme.com/servicios-web/>
- W.J Gilmore Introducción a MySQL. Recuperado de:
<http://www.programacionweb.net/articulos/articulo/?num=184>
- Warnier, Yannick(2004). Chamilo 1.8.7.1. Una herramienta de aprendizajes.
Recuperado de: <http://support.chamilo.org/>

CAPÍTULO 17.

MEJORA AL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE ARNESES PARA OBTENER EL CUMPLIMIENTO Y LA EFICIENCIA DE PRODUCCIÓN REAL UTILIZANDO TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Ramírez Esparza Francisco Iván
Moisés Rodríguez Echevarría
Manuel Domitsu Kono
Salazar Lugo Guillermo
Macías Estrada Adrián
fire_cl@yahoo.com

Resumen

A través de una metodología de mejora de procesos, se puede ayudar a las organizaciones a innovar sus procesos. Esto trae como consecuencia beneficios, los cuales se pueden medir en tiempo, costo o calidad. En el presente artículo se aborda a una organización que se dedica a la fabricación de arneses automotrices. Se realizó una mejora al proceso de Producción donde se ayudó a reducir el costo generado por un manejo incorrecto del personal derivado del ausentismo y la rotación y que influye en el cumplimiento y la eficiencia de producción. Apoyándose en una herramienta de Tecnologías de información también se disminuyó el tiempo para obtener el reporte de cumplimiento y eficiencia.

Palabras clave: Proceso, Mejora Continua, Tecnologías de Información.

Abstract

With a process improvement methodology, can help organizations to innovate their processes. This results in benefits, which can be measured in time, cost or quality. This article addresses the organization dedicated to the manufacturer of automotive harnesses. It made an improvement to the process of production which helped to reduce the costs related to improper handling of personnel resulting from absenteeism and turnover and influences the performance and production efficiency. Based on an Information Technology tool also reduced the time for compliance reporting and efficiency.

Keywords: Process, Continuous Improvement, Information Technology.

I. Introducción

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la industria maquiladora, dedicada a la manufactura de partes automotrices y específicamente

en una empresa dedicada a la fabricación de arneses; la función principal de un arnés es transmitir corriente a todos los dispositivos eléctricos del automóvil. Dentro de la empresa existen diversos procesos involucrados para obtener un arnés y todos con un mismo objetivo, obtener arneses que satisfagan los requerimientos del cliente. Los procesos de Recursos Humanos y Finanzas están relacionados con el de Producción y se ven afectados particularmente dentro de este trabajo de investigación.

El proceso de producción es un proceso clave y es donde se centra esta investigación. En él participan operadores de producción los cuales afectan directamente el cumplimiento y la eficiencia productiva, ya que son ellos los encargados de manera directa en la construcción de los arneses. Se encontró evidencia de ausentismo diario y rotación semanal de operadores de producción. Esto genera situaciones de pérdida de tiempo de aproximadamente 60 minutos diarios en la reorganización del personal en la línea de producción, tiempo en el cual no se producen arneses generando pérdidas en el cumplimiento de producción, al no contar con el personal que realiza las tareas correspondientes.

Al reorganizar a los operadores en las diferentes tareas del proceso a consecuencia del ausentismo mencionado, se detectó que el 7% del total de operadores no cuentan con la sub-clasificación correcta y esto impacta en el reporte de la eficiencia en costo, ya que la sub-clasificación indica el tipo de personal que participó en la fabricación de los arneses lo que a su vez distingue el costo de la mano de obra. Se propone mejorar el proceso de producción de arneses que permita obtener el cumplimiento y la eficiencia de producción, para disminuir el costo generado por la incorrecta sub-clasificación del personal, y reducir el tiempo que se emplea para obtener el reporte utilizando Tecnologías de Información. Con esto se pretende obtener lo siguiente: agilizar el proceso actual utilizando un sistema de información, una base de datos con la información disponible de manera rápida y confiable. Los resultados esperados son disminuir el 7% del personal con sub-clasificación incorrecta, acortar el tiempo empleado para generar el reporte de cumplimiento y eficiencia a 1 minuto.

Para la fabricación de un arnés se llevan a cabo una serie de procesos en los que están involucrados directa o indirectamente todos los departamentos de la empresa. La cadena de valor de la empresa (ver Figura 1), muestra los diferentes procesos en donde, Producción es uno de los procesos clave.

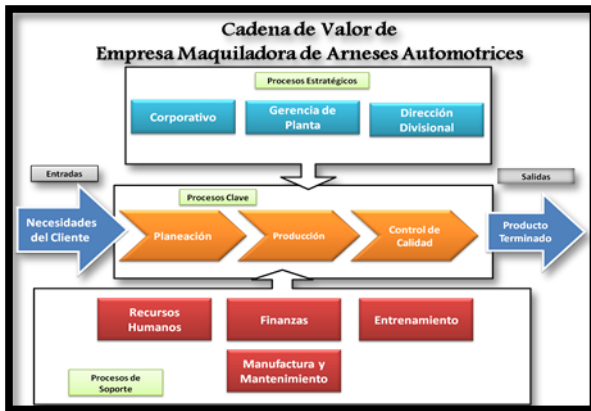


Figura 1. Cadena de valor.

Fuente: Cadena de Valor obtenida a través de un ejercicio previo con la empresa en la materia de Consultoría de la Maestría de Ingeniería de Sistemas.

En la cadena de valor aparecen los Procesos Estratégicos de donde surge la Misión y la Visión de la organización y se dan a conocer los objetivos estratégicos, también se gestionan los recursos necesarios para cumplir las metas establecidas.

Los Procesos Clave son los encargados de generar el producto/servicio que se entrega al cliente.

Por último los Procesos de Soporte abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los Procesos Clave (Sangüesa).

Para esta investigación los procesos de soporte, en particular Recursos Humanos y Finanzas están relacionados y afectados entre sí junto con el proceso clave de producción.

Recursos Humanos es el encargado de obtener, desarrollar, mantener y conservar la cantidad y el tipo adecuado de colaboradores (Butteris, 2001).

Recursos humanos proporciona el personal requerido por Producción de acuerdo a las necesidades que surgen en relación al lanzamiento de nuevas líneas e incremento en los requerimientos del cliente. También provee el personal necesario derivado del ausentismo y rotación de los empleados.

Finanzas es responsable de la planeación de los recursos económicos para que su aplicación sea de la forma más óptima posible. La función de decisión de la administración financiera puede dividirse en tres grandes áreas, inversión, financiamiento y administración de activos (Van Horne, 1998).

Finanzas además de encargarse de la contabilidad y pagos, obtiene la eficiencia mensual de la organización, lograda de las horas producidas (información que es proporcionada por Producción), y los gastos incurridos en el mismo periodo.

En el momento en que el departamento de producción cuenta con todo lo necesario para empezar a fabricar arneses, inicia uno de los procesos más importantes y complejo de la empresa. En él, se emplean la materia prima, los tableros, los sistemas y principalmente los operadores de producción.

Los operadores de producción son el recurso humano que se encarga de ensamblar toda la materia prima que conforman un arnés, por lo que cabe resaltar que su función es fundamental para la producción. En la organización existen 4 sub-clasificaciones que los identifican de acuerdo a su rol de trabajo en el proceso de manufactura del arnés y representa el valor de la mano de obra de acuerdo a la sub-clasificación;

- ❖ DI Directo
- ❖ IP Indirecto de Producción
- ❖ IS Indirecto de Servicio
- ❖ IA Indirecto Administrativo

A lo largo de una línea de producción donde se encuentran los tableros de ensamble se realiza este proceso.

En la Figura 2 se muestra de manera general cómo se lleva a cabo la fabricación de un arnés.

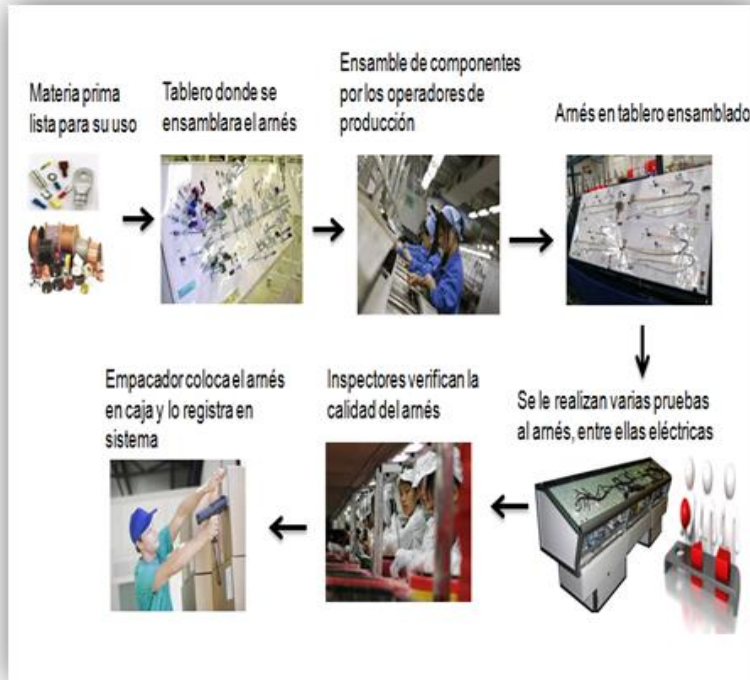


Figura 2. Proceso de fabricación de arneses en una línea de producción
Fuente: Figura obtenida a partir del proceso de producción de la empresa bajo estudio.

En el proceso de la fabricación de un arnés observamos que el recurso humano es muy importante, si prestamos atención a la figura 2, al iniciar el turno de producción y se presenta ausentismo ó rotación por parte de los operadores en la estación de ensamble o en el área de prueba eléctrica, se presentan una serie de situaciones que se muestran en las Tablas 1, 2 y 3 donde se obtiene información de recursos humanos y producción.

Según información proporcionada por Recursos Humanos y Producción se sabe que:

Tabla 1:
Condiciones de ausentismo

Condición	% diario	Causas (principales)
Ausentismo	de 8 a 25	Día Festivo
		Fin de semana largo "puente"
		Evento masivo de entretenimiento
		Lluvia o mal tiempo

Fuente: Entrevista realizada al área de Recursos Humanos de la empresa.

Tabla 2:
Condiciones de rotación

Condición	% semanal	Causas (principales)
Rotación	de 2 a 4	Estudiante
		Obtiene otro empleo
		Sueldo
		No le gusta el trabajo

Fuente: Entrevista realizada al área de Recursos Humanos de la empresa.

Tabla 3:
Situaciones que se presentan en Producción por ausentismo o rotación

Situación	Perdida en minutos	Causa
Solicitar y obtener personal prestado	10 - 15	Ausentismo o rotación
Reasignar la operación por parte del supervisor	15 - 20	Ausentismo o rotación
Mover al personal a otra línea donde pueden trabajar con los operadores disponibles	10 - 15	Ausentismo o rotación
Los supervisores realizan la operación faltante	10	Ausentismo o rotación
Apatía de los supervisores	-	Ausentismo o rotación

Fuente: Entrevistas realizadas a supervisores de Producción de la empresa.

Todo esto ocasiona una pérdida en tiempo productivo de 60⁷ minutos, es decir se dejaron de producir 20.84¹ arneses en ese lapso de tiempo, y con base a las horas perdidas y el costo ponderado de las horas, convertido a dinero se pierden \$5,461¹ pesos, solo en una línea y en el turno reportado. Información obtenida del tiempo muerto reportado por el supervisor en la empresa.

Con información concentrada de una semana completa de trabajo en ambos turnos, la Tabla 4 muestra el panorama con las pérdidas y el costo.

Tabla 4:
Desglose de pérdidas

Desglose de pérdidas y costo de 5 días de trabajo equivalente a una semana, ocasionado por ausentismo y rotación		
Tiempo Perdido (minutos)	Arneses Perdidos (Piezas)	Costo (Pesos)
5,829	1,891.88	\$ 315,654.00

Al finalizar el turno el supervisor lleva a cabo la tarea de reportar lo sucedido a lo largo del día en su línea de producción, la información incluye lo siguiente:

- ❖ Cumplimiento de programa asignado, es decir, cantidad de piezas producidas contra cantidad de piezas programadas.
- ❖ Cantidad de personal con el que trabajó
- ❖ Cantidad de personal con el que debe de trabajar según el método
- ❖ Cantidad de personal que prestó en alguna línea
- ❖ Eficiencia, utilizando la formula.

$$Eficiencia = \frac{HH \text{ Producidas}}{\#Personas * Hrs. Trabajadas}$$

El proceso actual donde se lleva a cabo esta tarea se presenta a continuación en la Figura 4 en la diagrama de funciones cruzadas, y se resalta en amarillo las acciones que reflejan acciones a evaluar;

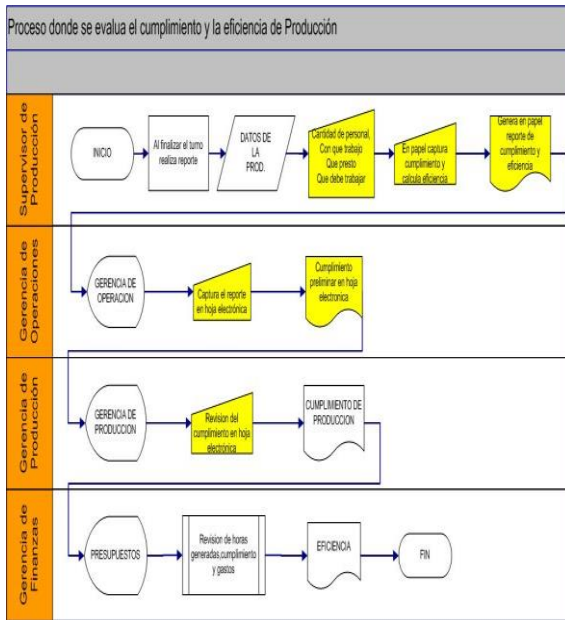


Figura 3. Proceso Actual para evaluar el cumplimiento y eficiencia de Producción. Fuente: Propia, obtenido en entrevista con personal involucrado dentro de la empresa.

Acciones generadas dentro del proceso que se ven afectadas por el movimiento del personal a causa del ausentismo así como acciones llevadas a cabo de forma permanente.

- El supervisor al reportar la cantidad de personal con la que trabajó o prestó los declara como operadores con sub-clasificación DI.
- Realiza el cálculo de eficiencia de la línea manualmente, dedicando entre 5 y 10 minutos.
- Entrega al gerente de operaciones el reporte en papel.
- El Gerente de operaciones se encarga de vaciar la información de todos los supervisores en una hoja electrónica, dedicando entre 5 y 10 minutos.
- El Gerente de Producción revisa en hoja electrónica el cumplimiento y la eficiencia preliminar, dedicando entre 10 y 15 minutos.
- Se entrega información a Finanzas en donde el 7 % del personal tiene una asignación de sub-clasificación incorrecta, equivalente a \$22,095.78 pesos aproximadamente.

El supervisor de producción al realizar su reporte cuando finaliza el turno, no siempre toma en cuenta la sub-clasificación del operador por lo que los operadores son reportados como DI, esto es incorrecto, originando un resultado erróneo. 7% del personal que se incluye en el proceso para la obtención de la eficiencia de producción tiene una sub-clasificación incorrecta.

Se asume que por línea de producción, área secundaria y máquinas de corte se reportan al finalizar el turno con una sub-clasificación incorrecta 358 empleados, el 7 % de un total de 5500 aproximadamente. Las Tablas 5 y 6 muestran la información desglosada.

Tabla 5:

Personal que no se contabiliza

Áreas		Personal con sub-clasificación incorrecta	
		Cantidad x área	Subtotal
24	líneas	3	72
12	áreas	3	36
50	maq corte	5	250
		Total	358

Fuente: Autocircuitos

Tabla 6:

Total de empleados vs. Personal con sub-clasificación equivocada

Total empleados		Personal con sub-clasificación incorrecta	
5,500	100%	358	7%

Fuente: Autocircuitos

1.1 Planteamiento del Problema

Para cualquier empresa o negocio el objetivo principal de su formación es el de ofrecer un servicio o producto que satisfaga una necesidad o requerimiento del cliente. Para una fábrica de arneses donde se le ofrece al cliente un producto que

responde a sus necesidades específicas, la fábrica también debe de ser capaz de producir con los costos presupuestados, sin excederlos, e inclusive reducirlos y con ello obtener un margen de utilidad mayor en relación al costo de manufactura.

Se observa con base en los antecedentes, que debido al ausentismo y rotación del personal, se tienen que realizar actividades por parte de los supervisores de línea que no generan valor al proceso de producción y ocasiona, primeramente la pérdida de 5,829 minutos semanales, esta cantidad de minutos es tiempo muerto donde se dejan de producir 1,891.88 arneses programados afectando el cumplimiento de producción con un costo de \$315,654.00 pesos semanales. En segundo lugar los supervisores de producción generan un reporte donde no se plasma de forma correcta la información, afectando la eficiencia. Además no queda registro en una base de datos por lo tanto no se refleja de manera automática la información. Todo esto genera un costo por la incorrecta sub- clasificación del personal, influyendo directamente en el correcto resultado del cumplimiento y la eficiencia, equivalente a \$22,095.78 pesos semanales aproximadamente, esto es 7% del costo de tiempo muerto. Para la obtención de este valor se revisaron los reportes en papel que generan los supervisores al final del turno y se observó que no se plasma la sub-clasificación del personal de forma correcta.

Por lo que se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo se puede mejorar el proceso de producción de arneses, de tal manera que pueda disminuir las pérdidas por eficiencia que se generan por la incorrecta sub-clasificación de personal y se vean reflejados en la producción y en los demás departamentos para una empresa maquiladora?

1.2 Objetivo

Mejorar el proceso de producción de arneses que permita obtener el cumplimiento y la eficiencia de producción real, para disminuir el costo generado, utilizando Tecnologías de Información.

II. Método

1. Para iniciar, se revisó el plan estratégico, de negocio y operación de la organización bajo estudio.

- a. Cadena de valor: Se identificó y se analizó la cadena de valor de la organización para poder entender necesidades de negocio y la operación actual.
- b. El objetivo de la mejora se alineó con los objetivos de negocio de la organización, es decir, enfocado a los procesos clave.
- c. Se realizaron entrevistas con personal de la organización y se tomaron notas de lo planteado.
- d. Se estableció al personal que formó parte del proyecto de investigación y se definieron roles y responsabilidades.

2. Identificación del Proceso, se realizó un reconocimiento de las áreas, identificando procesos y obteniendo información de cada uno.

Se realizó un mapeo de los procesos involucrados dentro del proceso de producción de arneses. Se identificó el propósito de cada uno. Se responden las preguntas Qué, Por qué y Qué está mal.

3. Selección del Proceso, tomando como referencia la cadena de valor se eligió el proceso de mayor impacto.

Con base al impacto hacia la organización considerando las necesidades del negocio, lo financiero y el área estratégica, se evaluó el proceso con mayor peso y se seleccionó.

4. Evaluación del estado actual del proceso, se reunió información del proceso a través de entrevistas y de la observación.

- a. Se recopiló información del proceso a detalle mediante entrevistas con los actores que participan dentro del proceso de producción. Se le dio seguimiento en su desarrollo para observar y tomar nota.

- b. A continuación se plasmó la información recopilada en un diagrama de flujo de funciones cruzadas.
 - c. Se analizó el diagrama de flujo de funciones cruzadas para evaluar las salidas obtenidas.
5. Plan del proceso, se determinó las acciones a seguir para la mejora del proceso.
- a. Se estableció el plan a seguir para la mejora tomando como base los hallazgos encontrados y se definió el objetivo y la meta a alcanzar.
 - b. Se decidió desarrollar e implementar una aplicación de sistema de información que ayude a disminuir el costo generado para obtener la eficiencia de producción.
6. Estado futuro del proceso, presentar la propuesta de la mejora del proceso.
- a. Se propuso mejorar el proceso apoyándose en el desarrollo de una herramienta de Tecnologías de Información.
 - b. Se realizó el diagrama de flujo de funciones cruzadas comprobatoria del proceso mejorado.
7. Implementación de la aplicación de Tecnología de Información
- a. Desarrollo del sistema de información mediante el modelo lineal secuencial empleando el Manejador de Sistemas de Bases de Datos Relacionales por sus siglas en inglés RDBMS de Progress® OpenEdge®, utilizado dentro de la misma organización.
 - b. Análisis, diseño y codificación de la propuesta del sistema de información.
 - c. Se desarrolló una aplicación de sistemas de información como una herramienta de apoyo para lograr la mejora del proceso.
 - d. Implementación: se instaló dentro de un menú (conjunto de opciones que el usuario puede elegir) la aplicación desarrollada.

- e. Pruebas del Sistema: Se llevaron a cabo pruebas por parte de la persona que desarrolló la aplicación del sistema de información.
- f. Capacitar al personal: Se reunió al personal que utilizará y administrará la aplicación para capacitarla en su manejo.

8. Comprobación de resultados del proceso propuesto

Se verificó que el proceso implementado arroje los resultados esperados, mediante la revisión del proceso completo donde se incluye captura de información en la aplicación y la generación de un reporte. Se midieron los resultados esperados.

III. Resultados

1. Como base de inicio se utilizó la cadena de valor de la organización para poder comprender los procesos estratégicos, clave y de soporte que generan valor dentro de la organización. Se realizaron entrevistas informales para conocer y obtener información acerca de la organización.

2. Al tener identificados los procesos de la cadena de valor se inició con la identificación de las actividades de los procesos. A petición de la organización la investigación se enfocó al proceso clave de producción en donde se presentan indicios de algún problema aún no definido.

3. Se llevaron a cabo entrevistas con los supervisores de producción en donde primeramente se observaron las actividades que realizan antes, durante y después de finalizar el turno. Se observó que tienen que realizar ajustes de su personal debido al ausentismo de los operadores de producción y al finalizar la jornada tienen que plasmar la información en un reporte diario el cual se realiza en papel. También se entrevistó al área de Recursos Humanos en donde se detectaron condiciones de ausentismo diario variable en un rango de entre 8 y 25% del total del personal. Por otro lado la rotación del personal presenta una variación de entre 2 y 4% semanal. Se encontró información en reportes donde se plasma el tiempo muerto (tiempo donde se pierde producción) en donde el

ausentismo y la rotación contribuyen a esta pérdida. Al conversar con el gerente de operaciones se encontró que tiene que realizar ajustes a la información dada por los supervisores ya que los operadores de producción tienen una sub-clasificación incorrecta y esto influye en el cálculo del cumplimiento y la eficiencia de producción. Por último se realizó el diagrama de funciones cruzadas del proceso revisado para poder observar mejor el proceso en conjunto.

4. Con la información obtenida se planteó la necesidad de mejorar el proceso apoyándose en una herramienta de sistemas de información que ayude a obtener el cumplimiento y la eficiencia de producción de manera rápida y confiable. Reduciendo el costo generado por una incorrecta sub-clasificación del personal.

5. Se realizó el diagrama de funciones cruzadas propuesto mejorado (ver Figura 1), en el cual se puede visualizar el impacto en el flujo de trabajo actual al recomendado. También con base en la Tecnología de Información que se utiliza dentro de la organización se desarrolló una aplicación de sistemas de información recomendada para apoyar la mejora, utilizando Progress® OpenEdge®. Se muestra el proceso mejorado con las actividades que sufrieron un cambio en la forma de trabajar. Se presenta que la función del supervisor realiza una captura en una base de datos mediante la aplicación de sistemas de información implementada. Por su parte la gerencia de operaciones captura información necesaria en la base de datos por medio de la herramienta de información, para obtener a través de un reporte el cumplimiento preliminar de la producción rápida. Así también la gerencia de producción revisa, captura y obtiene información a través del sistema de información implementado. Con esta mejora en el proceso se da certeza de la información obtenida a los usuarios involucrados y se reduce un costo generado apoyándose en Tecnologías de Información.

Con la captura de información en una base de datos mediante una herramienta de Tecnologías de Información se obtienen beneficios tales como contar con la información almacenada en un medio electrónico, consulta de la

información de forma rápida y con la posibilidad de ordenar de acuerdo a las necesidades deseadas.

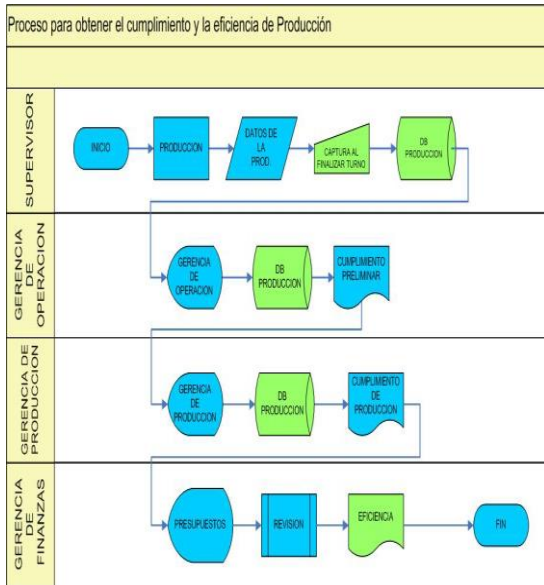


Figura 4. Proceso mejorado para evaluar el cumplimiento y eficiencia de Producción.

6. La información obtenida en el proceso antes de la mejora (ver tabla 7) representa 5 días de trabajo en primer turno.

Tabla 7.

Información obtenida en el proceso antes de la mejora

Desglose de pérdidas y costo de 5 días de trabajo equivalente a una semana, ocasionado por ausentismo y rotación		
Tiempo Perdido (minutos)	Arneses Perdidos (Piezas)	Costo (Pesos) 7%
5,829	1,891.88	\$ 22,095.78

En la Tabla 8 se muestra un reporte generado donde se muestra la situación anterior a la mejora, aplicada a seis líneas de producción.

Se desglosa el costo del tiempo muerto generado por ausentismo y rotación, al tener una incorrecta sub clasificación el costo generado se eleva.

Tabla 8.

Situación anterior a la mejora del proceso

Línea	T. Muerto Minutos 1T	T. Muerto Minutos 2T	Arneses Perdidos	Costo T.Muerto
C#11	11	0	3.59	\$ 951.00
C#15	10	20	7.47	\$ 2,249.00
C#16	0	31	7.66	\$ 2,692.00
C#17	0	40	3.84	\$ 1,342.00
C#20	0	40	8.53	\$ 2,937.00
C#22	20	0	5.28	\$ 1,622.00
				\$11,793.00

Al corregir la sub clasificación utilizando una aplicación de sistemas de información el costo se reduce como lo muestra la Tabla 9.

Tabla 9.

Situación después de la mejora del proceso

Línea	T. Muerto Minutos 1T	T. Muerto Minutos 2T	Arneses Perdidos	Costo T.Muerto
C#11	11	0	3.3746	\$ 893.94
C#15	10	20	6.723	\$ 2,024.10
C#16	0	31	7.2004	\$ 2,530.48
C#17	0	40	3.5328	\$ 1,234.64
C#20	0	40	7.9329	\$ 2,731.41
C#22	20	0	4.8576	\$ 1,492.24
				\$10,906.81

El cálculo de los arneses perdidos y el costo del tiempo muerto se realizan utilizando las variables de los minutos perdidos, horas trabajadas por turno, cantidad de arneses programados, factor del valor del arnés.

7. Se obtuvo una reducción del costo generado por la incorrecta sub-clasificación del personal, en la Tabla 10 se plasma el resultado obtenido a partir de seis líneas de producción.

Tabla 10.

Resultados obtenidos

Objetivo	Disminuir el costo por la incorrecta sub-clasificación del personal de producción	
	Situación Anterior	Situación Actual
Costo Total T.Muerto	\$ 11,793.00	\$ 10,906.81
Costo x incorrecta subclasificación	\$ 886.19	\$ -

IV. Conclusiones

La mejora de los procesos es una metodología útil para cualquier organización que desee estar compitiendo e innovando dentro de un mundo globalizado donde el cliente es cada vez más exigente con la calidad de los servicios y productos que adquiere.

El uso de las Tecnologías de Información en las organizaciones debe de alinearse a las necesidades de negocio de la empresa, es decir, definir el valor que genera su utilización y como retorna la inversión que se hace en ellas.

Una primera conclusión es que el proceso bajo estudio se agilizó, los supervisores realizan la captura de su reporte en una base de datos confiable. Se obtuvieron beneficios como acceso rápido a la información, se eliminó la necesidad de archivar reportes en papel.

Sin lugar a dudas lo más importante es que se logró reducir el costo generado por una incorrecta sub-clasificación del personal y se corrigió la información apoyándose en una herramienta de Tecnologías de Información y aplicando una metodología de mejora de procesos. El objetivo se alcanzó.

REFERENCIAS

- Arias, F. (1990). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Arzate, S. C. (n.d.). Ciudad Juárez antes y después de la maquiladora. Retrieved Enero 14, 2012, from <http://www2.uacj.mx/icsa/Investiga/RNIU/pnencias%20pdf/Pon.%20Cudbert o%20Arzate.pdf>
- Butteris, M. (2001). Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organizacion de alto rendimiento. Barcelona: Gestion.
- Cassidy, A. a. (2001). A Practical Guide to Information Systems Process Improvement. New York: St. Lucie Press.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Definicion.de. (n.d.). Retrieved 03 14, 2012, from <http://definicion.de/proceso/>

- Dubrin, J. (2002). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. Barcelona: Thompson.
- Hansen, G. (1998). Reingeniería en los procesos de negocios a través de la simulación. México: Prentice-Hall.
- Hellriegel, D. y. (1998). Administración. México: International Thomson Editores.
- Hitt, M. B. (2006). Administración. México: Pearson.
- Kotler, P. y. (1998). Fundamentos de Mercadotecnia. México: Prentice Hall.
- Méndez, M. J. (1996). Pasado, Presente y Futuro de la economía Mexicana. México: Panorama.
- Méndez, M. J. (2008). Problemas económicos de México. México: McGraw-Hill.
- Peppard, J. y. (1996). La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios. México: Prentice Hall.
- Pressman, R. (2002). Ingeniería del Software Un enfoque Práctico. Aravaca: McGraw-Hill.
- Real Academia Española. (n.d.). Retrieved 02 27, 2012, from <http://buscon.rae.es/draeI/Srvlt/ObtenerHtml?LEMA=empresa&SUPIND=0&CAREXT=10000&NEDIC=No>
- Reyes, J. F., & García, R. (2005). El proceso de descubrimiento de conocimiento en bases de datos. Ingenierías, 37-47.
- Sosa, D. (2002). Conceptos y Herramientas para la Mejora Continua. México, D.F.: Limusa.
- Van Horne, J. C. (1998). Fundamentos de Administración Financiera. México: Prentice Hall.
- Villarreal, R. y. (2002). México Competitivo 2020. México: Océano de México.
- Werther, W. y. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.

CAPÍTULO 18.
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LOS NEGOCIOS
PUBLICIDAD Y SERVICIOS ONLINE EN TELEFONÍA

Julio Cesar Ansaldo Leyva,
Mucio Osorio Sánchez
Francisco Javier Encinas Pablos
Julia Xochilt Peralta García
Omar Cuevas Salazar
julio.ansaldo@itson.edu.mx

Resumen

Amigocell es una intermediaria de telefonía telcel, la actividad de la empresa está directamente relacionada con el área de ventas, por lo que se pueden identificar aquellas características que debe reunir una buena planeación de marketing y publicidad para mantener el estándar de comercialización, los productos con más demanda que ofrece esta distribuidora es la venta de equipos así como otros servicios, por lo que se decidió reforzar al equipo de ventas con una herramienta que no solo ofrezca información oportuna sino además la posibilidad de informar a sus usuarios para estar al día con promociones y equipos que telcel esté ofreciendo.

El presente trabajo tiene como objetivo proponer una página de publicidad y servicios online en la que ofrezca a sus usuarios una interacción con el sitio mejorando la rapidez en su trámite vía online.

El programa de diseño web se trabajó con Dreamweaver, considerada como una de las herramientas de diseño de páginas web más avanzadas, gracias a su fácil manejo e interfaz de gran calidad permite la elaboración de un sitio con aspecto profesional y tecnología de primera, encontrando en este programa razones para utilizarlo, sobre todo en lo que a productividad se refiere.

Esta página, viene a tomar parte de la propuesta de marketing, una herramienta que podría ser de las más importantes y novedosas que hay en internet, la utilización de Autorresponders y Boletines electrónicos, viene a cambiar el rumbo de los negocios web.

Palabras clave: Publicidad, ventas, marketing y online.

DESARROLLO

Antecedentes

Amigocell es una distribuidora de telefonía telcel, los productos con más demanda que ofrece esta distribuidora es la venta de equipos en planes tarifarios así como otros servicios: banda ancha, blackberry, iphone, además de ofrecer algunos otros servicios a empresas corporativas.

De acuerdo con la demanda de planes tarifarios que se registraron durante los primeros meses de ser fundado Amigocel, como todo distribuidor autorizado Telcel, es necesario cumplir metas establecidas previamente por telcel al iniciar cada mes donde se determina la cantidad de ventas en planes de voz y datos (líneas para servicios de llamadas e internet) para poder así ganar bonos extra así como el pago del 100% en comisiones por renovaciones que se generen en el mes.

Esta compañía tiene una gran cobertura, infraestructura de primera calidad y la demanda de usuarios que siguen sumándose día a día. A pesar de la competencia, telcel sigue posicionándose como la compañía de telefonía celular mejor valuada del continente.

El principal reto de esta empresa es proporcionar a los usuarios una plataforma de servicios en la que sean resueltos algunos de los problemas que se presentan para cualquiera de este tipo de trámite, para ello se tendrá en cuenta llevar información oportuna a través de la publicidad apropiada para brindar servicios online buscando con ello la realización de ventas así como el ofrecer información actualizada sobre promociones con mayores ventajas para los usuarios.

Definición del Problema

El manejo de precios y promociones que telcel pública en su página son únicamente relacionados a planes tarifarios, tomando en cuenta que cada región en el país maneja diferentes precios en equipos celulares u otros dispositivos de conexión. Se tiene que en promedio cada 3 meses telcel cicla sus equipos cambiando aquellos que van quedando como modelos descontinuados o agotados por nuevos equipos en los cuales sería pertinente mostrar, de lo cual tampoco se tiene registro, por lo que se identifica una problemática al momento en que un usuario quiera decidir y realizar algún trámite directamente desde su página ocasionando pérdida de tiempo a la hora de encargar equipos que no se encuentran en existencia.

Sería interesante conocer las herramientas que puedan ser de ayuda y que logren ocuparse de este tipo de problemas cuando un navegante en internet decida hacer una transacción vía online.

Objetivo

Crear una página de publicidad y servicios online en la que ofrezca a sus usuarios una interacción con el sitio mejorando la rapidez en su trámite vía online.

Justificación

La publicidad que telcel utiliza por diversos medios estimula la compra de sus planes tarifarios sobre todo cuando existe un mercado que está demandando este tipo de servicios y que lo hace de manera indirecta a la compañía Amigocell, no obstante es necesario contar con una plataforma con procedimientos detallados para trabajar con los prospectos de primera instancia, ofreciendo un valor agregado para mantenernos por encima de competidores y que sea esto un reflejo en la preferencia de productos y servicios.

Es un tema de crucial importancia estratégica para Amigocel contar con una herramienta fundamental en su proceso de venta por lo que es viable proponer un sistema de ventas que trabaje de manera directa con el manejo de innovaciones electrónicas, como la transferencia de fondos electrónica, el marketing por internet, el procesamiento de transacciones en línea así como los sistemas automatizados de recolección de datos.

Se corre el riesgo de poder tener altas y bajas ante la carencia de sistemas de información que vayan acorde al ritmo y exigencias que tiene este negocio, así como también es importante conocer más a detalle las necesidades de los usuarios y de esta forma catalogar qué tipo de clientes son y saber canalizar una solución oportuna.

Mendoza (2001), menciona que “para sortear los obstáculos que menguan nuestras ventas, la mejor alternativa es la personalización o “customización”, tanto en el diseño de nuestros productos y servicios a la medida de cada cliente”, con esto podemos hacer énfasis en que es necesario renovar una buena imagen y

servicios que ofrezcan mayores posibilidades a los distintos perfiles de cliente que se tenga en la compañía.

Marco Teórico

López y Estrada (2007), definen una página web como un documento digital en el que se puede hallar información variada y numerosa, cuyo contenido puede encontrarse no solamente en formato de texto, ya que además existen imágenes, sonido, video y animaciones, lo que las convierte en un medio independiente de publicación sencilla, ágil y flexible.

Según Arrarte, G. Y Sánchez de Villapierna, J. (2001) consideran que para garantizar una mínima calidad y rentabilidad deben cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Validez de los contenidos: veracidad de la información, rigor de los servicios ofrecidos, capacidad de renovación y actualización.
- b) Estabilidad de la página en red: perspectivas sólidas de continuidad.
- c) Funcionalidad de la navegación: entramado claro y coherente de los enlaces hiper-textuales, visión general de las opciones de navegación.
- d) Calidad del diseño: secciones con una jerarquía clara de apartados y una secuencia lógica.
- e) Posibilidad de interacción: servicios de comunicación e intercambio que ofrece al usuario.
- f) Atención y servicios al usuario: posibilidad de realizar consultas y obtener respuestas con un grado razonable de inmediatez y utilidad.
- g) Enlaces propuestos: comprobar la pertinencia y utilidad de las conexiones que ofrece.

Se menciona que la rentabilidad de los aspectos anteriores redundará en la utilidad, amabilidad y eficacia de una página web.

Basándose en los archivos de Wikilearning (2007), se tiene que como principal herramienta de la publicidad en Internet es la página web y su contenido, teniendo como finalidad que los elementos previamente mencionados logren dar a conocer el producto o servicio al usuario que está en línea.

Sin duda, el integrar estrategias de marketing para cualquier negocio en internet puede aumentar su valor cuando se tiene establecido un vínculo con la función que cumple cada una de las campañas publicitarias en sus diferentes medios, como lo es la radio, la prensa escrita y la radio.

Theslogan (2009), afirma que para crear una estrategia online, no es olvidarse por completo del mundo offline, ya que la publicidad web puede llenar aquellos espacios a los que no llegan las revistas de papel, y usando el mismo concepto de campaña. Integrar y promover la publicidad en internet, a través de medios tradicionales y viceversa, puede ser clave cuando gente que no suele manejar internet comience a hacerlo.

Este nuevo enfoque abre la posibilidad de lograr una conexión directa con los clientes y así mismo mejorar una imagen empresarial. Zamora (2011), menciona que las redes sociales en internet han ganado su lugar de manera vertiginosa convirtiéndose en premisorios negocios para empresas, marcas y sobre todo un punto de encuentro para las personas.

A razón de la constante demanda que estos sitios reciben mes a mes, se ha considerado a Facebook y Twitter como los dos potentes número uno en el ramo que tendrá lugar este proyecto.

La presencia de las redes sociales va ganando a nivel mundial es cada vez mayor, pero también de manera local es posible ver sumarse día con día usuarios sin importar edad, sexo, raza, religión, estatus social, etc. Por lo que considerar estos sitios como un modelo de marketing online puede resultar de suma importancia cuando se toman en cuenta las siguientes ventajas.

a) Publicidad Segmentada

Se refiere a segmentación cuando buscamos dividir un mercado en grupos más pequeños que tengan características semejantes.

b) Reducción de Costos

Los costos basados en pago por clic permiten asignar un presupuesto justo y competente, aunque también se es posible promocionar sin necesidad de invertir, ya que el subir textos, imágenes y videos es una herramienta valiosa que en facebook se encuentra totalmente gratis.

Muchísimos sitios en internet ofrecen un sin número de recursos y aplicaciones que aseguran es de suma importancia tomarse en cuenta al momento de ofrecer un servicio o montar un negocio en internet, la verdad es que encontrar todas estas herramientas integradas en una sola aplicación que permitan la automatización de todos sus procesos podría resultar salir del presupuesto cuando aun no se domina o se tiene bien definido sobre las características y los beneficios que se tienen al optar por renovar un nuevo sistema de publicidad interactivo que permita al usuario satisfacer sus necesidades más comunes .

Las principales herramientas que se determinaron como de mayor importancia contemplar en el proyecto del sitio fueron las siguientes: Forrester (2002) afirma que “Los Autor respondedores son la mayor comercialización de la invención que jamás se haya creado para internet”. Un dato interesante para una herramienta muy popular que surgió en el internet, pero más allá...

Según autores expertos del tema (Villegas, 2010; Negrón, 2011; Mendoza, 2010) coinciden en que el autorresponder o autorrespondedor es una de las herramientas más poderosas que puede tener uno en marketing por internet, ya que básicamente se puede hacer seguimientos de los prospectos en piloto automático e incluso programar una secuencia email, tener un sistema que captura, maneja y almacena información de contacto de un grupo de personas, y que permita el contactar con estos sin la tediosa necesidad de programar una y otra vez los mensajes, ya que estos llegarán de forma automática. En cualquier momento es una de las tareas que darán gran ventaja en el proceso del marketing en línea.

Más que una herramienta el contar con una lista de suscriptores es quizá el elemento más importante, pero más aún la suscripción voluntaria, según afirma el reconocido experto en Marketing Álvaro Mendoza “No estoy diciendo que SIN estas claves es imposible tener éxito en internet. Se puede, pero podría tomarle 3 veces más tiempo y esfuerzo”. Menciona que más importante aunque la lista, “es esa relación que usted construya a lo largo del tiempo a través de esta lista”.

Cuando se habla de suscripción voluntaria se refiere a la gente que ha optado voluntariamente a recibir información en sus correos cuando han visitado sitios de interés y envían su email para formar parte de una lista de suscriptores en la que a medida en que se le provea de buen contenido, con los mensajes adecuados y la frecuencia adecuada, podrán constituir una lista de suscriptores cada vez mayor y de constante crecimiento.

Seguido y muy relacionado con la lista de suscriptores el Boletín electrónico se encuentra en la lista de las más poderosas herramientas que potencializa los beneficios para cualquier negocio online, Mendoza (2011), ha demostrado que utilizar boletines electrónicos permiten un sin fin de posibilidades que ayudan sin duda a incrementar ese lazo de confianza que el usuario necesita al establecer un vínculo con el sitio que ha visitado por primera vez, y aunque se menciona lo difícil que es el realizar una venta en la primera visita a una página web, es donde entra en juego la lista de suscriptores, que para ello una herramienta como lo es un boletín electrónico permitirá que esa lista de suscriptores no disminuya y en su defecto aumente constantemente gracias al valor agregado que caracteriza esta herramienta, como es el ofrecer información valiosa para un mercado cualificado, la posibilidad de recibir y probar entre distintas ofertas, generar confianza a los suscriptores y ser de gran utilidad a un suscriptor, ya que cuando éste necesite de algún servicio o producto relacionado con el negocio que se está manejando, será muy probable que ocurra una venta a través de este proceso.

Consumoteca (2011), define un Boletín electrónico como una página de contenido que se suele recibir de forma periódica en texto plano o en código html y que contiene información, promoción comercial o publicidad de la página web que la emite. Las cartas de venta son recibidas directamente al correo electrónico del suscriptor voluntario que tendrá en cualquier momento la posibilidad de darse de baja según lo establece La Ley de la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD).

Tomando en cuenta la infinidad de recursos de diseño web que se encuentran disponibles en la red, se tendrá lugar aquellas herramientas donde se podrá aplicar de forma gratuita y de fácil manejo, como ejemplo de ello tenemos

aquellos sitios que brindan diseños web o plantillas los cuales solamente se debe adaptarlos a las necesidades previamente analizadas. Aquí una lista de sitios en ejemplo:

<http://www.freewebtemplates.com/>

<http://www.freewebtemplates.com>

<http://www.guistuff.com/> <http://www.guistuff.com>

Método

Recolección de Información

Debido a la necesidad de una medida en la existencia de equipos y demanda de planes tarifarios que telcel maneja, se ha optado por depurar la información que podría resultar excesiva u obsoleta, tomando en cuenta solo aquellos equipos y planes que más pedidos se registren en el mes.

Como referencia se llevó a cabo un estudio en el que comprenda la situación del cliente en base a su gasto en telefonía, así como los gustos en equipos, tomando en cuenta los precios y características. Las etapas de este proceso de recopilación de información serán: Estadísticas, apoyados en el campo en el cual son tomados los datos estadísticos, se mencionan dos fuentes de registros obtenidos en base a su localización, el interno y externo.

Estadísticas Internas, tomando en cuenta aquellos registros obtenidos dentro de la organización que hace un estudio estadístico. Estadísticas Externas, aquellos registros que se obtienen de datos publicados y encuestas.

Encuestas, principalmente aquellas encuestas que se logran directamente del cliente al ser abordado por el vendedor quién busca ofrecer una solución de comunicación en equipo y servicio.

Una vez logrado el registro de información se debe avanzar hacia las definiciones relacionadas con la forma que tendrá el sitio que se está desarrollando. Con el objetivo de regular la realización de sus procesos se habrá de determinar las especificaciones que constituyen elementos de software así como el de los servicios que brinden hospedaje y de dominio gratuito.

Resultados

El programa de diseño web se trabajó con Dreamweaver, considerada como una de las herramientas de diseño de páginas web más avanzadas, gracias al fácil manejo y su interfaz de gran calidad permite la elaboración de un sitio con aspecto profesional y tecnología de primera, encontrando en este programa razones para utilizarlo, sobre todo en lo que a productividad se refiere. Aunque por cuestiones de compatibilidad solo se utilizó Dreamweaver para crear ciertas aplicaciones como formularios de registro, enlaces y acomodo en la estructura del sitio, ya que el servicio de hosting con el que se definió trabajar, cuenta con su propia estructura de código en el que se adaptó una novedosa forma de enlazar sitios independientes bajo una misma cuenta.

Considerando los servicios de hosting y dominio se tomó en cuenta a Blogger o Blogspot.com, una de las empresas de google más conocidas, que permite a sus usuarios crear, editar y publicar bitácoras en línea de una manera fácil y gratuita.

Siendo ésta la plataforma con la que se trabajará a lo largo del proyecto, se definió el nombre de dominio como <http://planestelcel.blogspot.com> , apreciando la relación directa que tiene el nombre con lo que el usuario espera encontrar dentro del sitio, se siguieron algunas recomendaciones según google y algunos de los más reconocidos a nivel mundial en el marketing hispano, quienes afirman que el poder de generar mayor tráfico a cualquier web creada en la red está en la creación de contenidos y enlaces a segmentos específicos de información.

Siguiendo con los consejos sobre cómo generar mayor tráfico al sitio se tiene que es de suma importancia de acuerdo a la cantidad de información de cada sitio el crear independientes dominios, de ésta forma el usuario podrá experimentar una interfaz personalizada, el ubicarse y moverse dentro del sitio no será problema ya que cada página estará a un clic de distancia. De acuerdo a la distribución de información de toda la página, se consiguió el tener disponibles los dominios con la extensión .blogspot.com que más se relaciona al contenido de cada sitio, quedando de la siguiente manera.

- <http://masxmenostelcel.blogspot.com/>

- <http://planmasxmenosmixtotelcel.blogspot.com/>
- <http://blackberrytelcel.blogspot.com/>
- <http://bat3g.blogspot.com/>
- <http://socialmeditelcel.blogspot.com/>
- http://planestelcel.blogspot.com/p/planes-empresariales-y-red-telcel_2226.html
- <http://planestelcel.blogspot.com/p/x-con-blackberry-internet.html>

Ésta estrategia de segmentar los nichos que la empresa ofrece, además de permitir generar enlaces hacia los demás blogs, se podrá contar con un respaldo en cuanto a código y estructura del sitio se refiere, teniendo que todos los sitios comparten un mismo formato en el menú y diseño gracias a las aplicaciones que generan los scripts css.

Con el fin de acceder a un contenido en especial dentro del sitio, se tuvo la tarea de desarrollar un sistema de navegación en el cual el visitante podrá navegar con la referencia de que su búsqueda está completamente ligada con el sector aliciente.

Continuando con la lista de recomendaciones para generar trafico al sitio de planestelcel.blogspot.com se encontró la utilidad que podría brindar una herramienta vía online, en donde no requiriese instalar ninguna clase de programa, permitiendo esta aplicación darle una funcionalidad específica, en este caso el poder subir archivos en formato .pdf , .doc , .ptt, .xls, entre otras, interactuando con la incrustación de código de scribd en la plataforma blogger hace a la vista de google, una interesante forma de enriquecer el contenido del sitio web que busca darse a conocer, dando por ende la posibilidad de encontrarse en una mejor posición ante resultados de búsqueda que surjan ante la petición de algún cyber-navegante.

Mailchimp.com tuvo la característica esencial para decidir trabajar bajo este poderoso programa, ya que cumple con una amigable interfaz donde es usado a través del navegador de internet. Logra gestionar emails de manera completamente profesional y gratis, ofreciendo además la capacidad de mandar hasta 12,000 correos a una lista de 2000 emails.

La función principal de lo que hace Mailchimp.com (2009), es la captura de correos ingresados mediante un formulario en la web, que es previamente diseñada para persuadir al visitante a través de una irresistible oferta o simplemente suscribirse a un boletín de noticias, una vez ingresado el correo es colocado en una lista de suscriptores en la cual de forma ordenada estarán recibiendo correos electrónicos promocionales de acuerdo al intervalo de días que se hayan especificado. Para éste caso se diseñaron 8 correos promocionales con formato html, de los cuales en forma automática los suscriptores estarán recibiendo en intervalos de 4 días.

En la imagen 1 se puede observar el formulario de contacto, que es donde el usuario puede ingresar y enviar sus datos para recibir una respuesta a las dudas que puedan surgir. Se pueden ver además algunas aplicaciones gráficas interesantes como lo son contadores y mapas de visitas, para ello se tomaron en cuenta tres novedosas aplicaciones.

1. Revolvermaps.com que ofrece una interfaz gráfica de calidad en donde representa el globo terráqueo en línea sobresaltando con una luz verde aquellos lugares del país que estén visitando el sitio.
2. Contadorvisitas.com Como su nombre lo indica, es un sencillo pero efectivo contador de visitas en general.
3. Flagcounter.com Muestra un esquema estadístico de visitas ordenado por países.

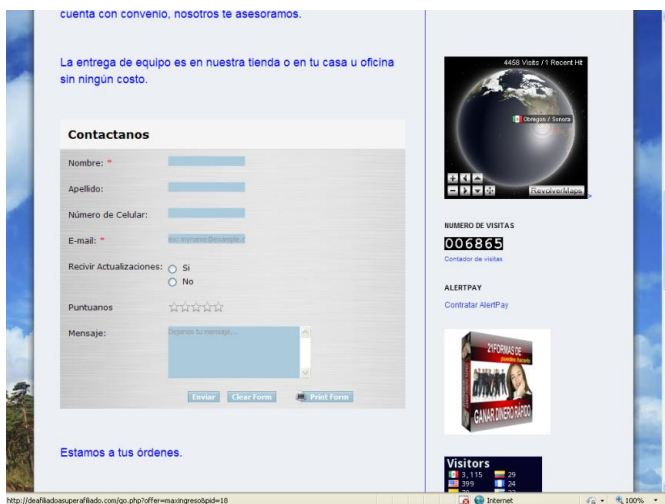


Imagen 1.

También se podrá encontrar en ciertas secciones de la página, contenidos externos relacionados a la telefonía celular donde por medio de una cuenta de GoogleAdsense es posible obtener comisiones por los patrocinadores en el caso que un usuario desee realizar una compra.

Considerada dentro de la lista de estrategias para lograr una mejor posición es posible reconocer que Google, como uno de los más grandes buscadores determina la ubicación que tendrá un sitio en internet dependiendo la cantidad de código y aplicaciones que se tengan contempladas en el sitio.

Tomando en cuenta cada una de estas recomendaciones se podrá tener que al ingresar a Google y teclear las palabras “planes telcel cd obregón” se tendrá como resultado que la página de planestelcel.blogspot.com se encuentra en el primer lugar de la búsqueda, véase imagen 2.

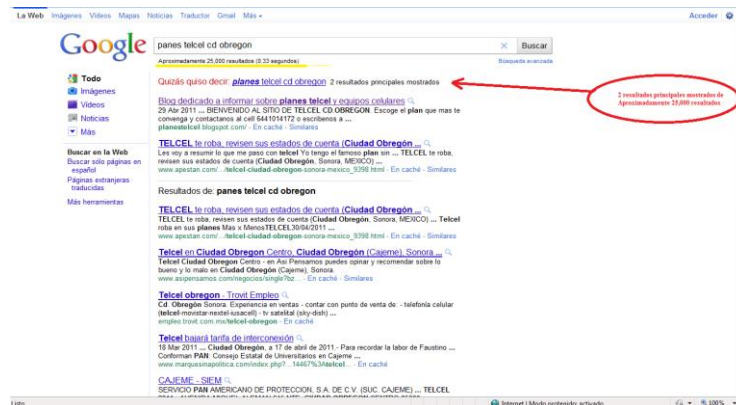


Imagen 2.

Conclusiones

La publicidad ha experimentado una gran cantidad de cambios, desde sus orígenes. En la actualidad, el internet juega un papel muy importante en ella, donde también las pequeñas y medianas empresas están aprovechando el crecimiento de la población en el ciberespacio. El adoptar nuevos métodos de marketing ante una expansión de mercado, deberá ser la diferencia del éxito ante la competencia.

Internet y los servicios comerciales en línea están haciendo la diferencia ante los tradicionales medios de difusión publicitaria, y aunque podría considerarse como una herramienta efectiva por costo para llegar al mercado

objetivo, podría llegar a ser una total pérdida de tiempo si se hace mal. Es por eso la importancia de considerar a internet no sólo un medio para realizar publicidad o difundir información sino también para iniciar relaciones contractuales que permitan entre un emisor y receptor la interactividad.

Tanto en la programación propuesta como en la realizada se procuró llevar de manera eficaz los procesos que faciliten los servicios que ofrece el sitio, de esta forma se podrá crear una relación a largo plazo con el visitante o usuario suscrito en la página, mediante el autorrespondedor y boletín electrónico que fueron instalados y configurados a base de pruebas.

La mayoría de los servicios mencionados en este proyecto, fueron seleccionados en base a una comparación entre la multitud de programas y/o servicios que se ofrecen en la red de forma gratuita, quedando elegidas aquellas que cumplieran con su objetivo en función de su aplicación.

REFERENCIAS

Arrarte, G. Y Sánchez de Villapierna, J.I. (2001), Internet y la enseñanza del español: Enseñanza-

Aprendizaje E/LE Características de las páginas web. Consultado el miércoles 9 de marzo de 2012 en <http://aprendoele.blogia.com/2007/022003-caracteristicas-de-las-paginas-web.php>

Consumoteca, (2011). Internet : Boletín electrónico. Consultado el 17 de marzo de 2012 en <http://www.consumoteca.com/telecomunicaciones/internet/boletin-electronico>

Lopez, G. y Estrada, C. (2007). Edición y derecho de autor en las publicaciones de la UNAM: Publicaciones digitales La pagina Web. Consultado el lunes 7 de marzo de 2012 en http://www.edicion.unam.mx/html/2_3_1.html

Mailchimp.com (2009). Open Erp for Retail and Industrial Management. 2da ed. Editorial Tiny Sprl, Londres, Inglaterra.

Mendoza, A. (2010). Mejores autorresponder : ¿Que es un autorresponder? . Consultado el jueves 10 de marzo de 2012 en <http://www.mejoresautorresponder.com/%C2%BFque-es-un-autoresponder.html>

- Mendoza, A. (2011). Mercadeoglobal.com: La relacion con su lista de suscriptores. Consultado el martes 15 de marzo de 2012 en <http://mercadeoglobal.com/articulos/articles/647/1/La-Relacion-con-su-Lista-de-Suscriptores/Pagina1.html>
- Negrón, S. (2011). Autorresponder Profesional Gratis. Consultado el jueves 10 de marzo de 2012 en <http://autoresponders.tk/>
- Theslogan, M. (2009). Integración de marketing online y offline. Consultado el 16 de marzo de 2012 en http://www.theslogan.com/es_content/index.php/marketing/10543-integracion-de-marketing-online-y-offline
- Villegas, L. (2010). Mis primeros pasos: Lo primero que debes saber para inciar tu negocio por internet. Sonora: Autor. Consultado el jueves 10 de marzo de 2012 en <http://www.villetez.com>
- Wikilearning. (2007). Consultado el 17 de marzo de 2012 en http://www.wikilearning.com/curso_gratis/fundamentos_de_diseno_de_sitios_web-herramientas_y_recursos_de_diseno_web/9291-4
- Zamora, T. (2011). La Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC). Su uso como Herramienta para el Fortalecimiento y el Desarrollo de la Educación Virtual, en: <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=218>

TENDENCIAS DE LA MERCADOTECNIA EN MERCADOS GLOBALES

CAPÍTULO 19.
NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE LA IMAGEN CORPORATIVA Y
APLICACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS POR PARTE DEL PEQUEÑO
EMPRESARIO DE LA CIUDAD DE HERMOSILLO, SONORA

Fca. Irene Coronado Villarreal
Alma Teresita del niño Jesús Velarde Mendívil
Verónica Fca. Soriano Irra
irene.coronado@eca.uson.mx
Universidad de Sonora

Resumen

La globalización económica ha obligado a las compañías a pensar en términos mundiales, aun cuando actúen en esferas locales, debido a que los fenómenos que surgen en cualquier parte del orbe, directa o indirectamente, tienen efectos en las organizaciones y negocios, a pesar de que éstos se encuentren ubicados lo más distantes de esos acontecimientos. Según la Secretaría de Economía, el 98% de las empresas en Sonora son micro, pequeñas y medianas empresas; muchas de las cuales no alcanzan a desarrollar su visión a largo plazo; resulta demandante el desarrollo, reconocimiento y competitividad de estas empresas.

Este trabajo tiene como objetivo analizar el grado de conocimiento y aplicación de la imagen corporativa que tiene la pequeña empresa hermosillense como elemento de diferenciación y competitividad. Para lo anterior se desarrolló una investigación descriptiva, apoyada en una encuesta como instrumento de medición, la cual fue aplicada a una muestra representativa de empresarios pequeños ubicados en la ciudad de Hermosillo.

El resultado de este trabajo pone en evidencia la debilidad de las pequeñas empresas en referencia al uso de planes estratégicos y herramientas de imagen corporativa, pero a la vez un creciente interés en saber más, logrando identificarla como un factor de crecimiento, competitividad y rentabilidad.

Palabras clave: imagen corporativa, globalización, diferenciación y competitividad.

Antecedentes

El cambio a una nueva economía global ha impactado severamente a las organizaciones en cuanto a sus formas de operar, dirigir, comercializar, promoverse y competir en general. La globalización económica ha obligado a las

compañías a que sus ejecutivos piensen en términos mundiales, aun cuando actúen en esferas locales, debido a que los fenómenos que surgen en cualquier parte del orbe, directa o indirectamente, tienen efectos en las organizaciones y negocios, a pesar de que éstos se encuentren ubicados lo más distantes de esos acontecimientos. Este contexto mundial de competencia invita a las empresas a examinar la identidad que han creado a través del tiempo como regionales o nacionales, a fin de llevar a cabo los cambios necesarios y propios para participar en un marco internacional. No hay alternativa entre hacerlo o no, sino más bien, en cuándo empezar.

Particularmente, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, ha propiciado que las organizaciones emprendan reestructuraciones en sus operaciones y prácticas gerenciales. Sin embargo, las empresas mexicanas no deben descuidar la revisión y análisis de su identidad corporativa, porque en el escenario mundial tendrán que proyectar a sus nuevos públicos extranjeros, una imagen transnacional que dé la idea de calidad en sus productos, buen servicio y confianza en general, para hacer negocios.

Todos estos cambios crearán la necesidad de que las organizaciones redefinan sus comunicaciones, tanto para los públicos internos como para los externos, tomando en cuenta que la imagen corporativa que lleguen a crear, debe reflejar la realidad sin distorsionarla, con el propósito de obtener impactos positivos entre las audiencias corporativas de los demás países participantes en la nueva competencia mundial.

El surgimiento y evolución de la mercadotecnia ha impactado el que hacer de la imagen corporativa. Las actividades como la publicidad, las ventas, la promoción, la distribución, y por supuesto la imagen corporativa son, por sí solas, mercadotecnia, y ésta consiste en la interrelación de todas ellas. A mediados del siglo XX surge la mercadotecnia como una concepción formal, evolucionó a través de la mercadotecnia masiva, luego la segmentada, la de nichos, hasta llegar ahora

a la mercadotecnia directa y digital. En esta última etapa han tenido mucha influencia los medios de comunicación electrónicos que han colaborado a desarrollar una imagen corporativa, a través del buen manejo de las relaciones con los públicos tanto internos como externos de una empresa.

Existe cada vez una mayor cantidad de empresas y más diversas, lo cual exige también una mayor diferenciación. De acuerdo al INEGI, México ocupa el cuarto lugar a nivel Latinoamérica en cuanto a la creación de nuevas empresas. Las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio que tiene entre 11 y 30 trabajadores, o generan ventas anuales superiores a los \$ 4,000,000.00 y hasta \$ 100,000,000.00. Son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o presentación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad. Representan menos del 3% del total de las empresas y casi el 15% del empleo en el país; así mismo, producen más del 14% del PIB según la Secretaría de Economía, en Sonora hay alrededor de 763 pequeñas empresas, y en Hermosillo 347 (al 5 de Octubre de 2012).

La profesionalización y la especialización de las empresas se ven impactadas por la imagen corporativa, por lo que han surgido quienes las apoyen en el manejo de la imagen corporativa, como: agencias profesionales especializadas en identidad corporativa, consultores en manejo de imágenes, firmas de mercadotecnia y diseño, consultores en diseño estratégico, consultores en manejo y diseño de identidad, etc.

Problema

Debido al crecimiento que ha tenido la ciudad de Hermosillo en los últimos años, existe un gran potencial para el crecimiento empresarial. La pequeña empresa hermosillense, en su mayoría, está dirigida a un mercado dentro de sus límites geográficos. Al no contar con una imagen corporativa eficiente le es muy difícil lograr introducirse a un mercado más amplio, y a su vez más competitivo.

Las PyMES no logran confiar en su totalidad en la imagen corporativa, por lo tanto no la destacan como una variable del entorno exógeno que puede potenciar su competitividad y diferenciación. Una razón importante por la cual las PyMES no se desarrollan es por carecer de una imagen corporativa que les dé una identidad y los posicione en el mercado. De este planteamiento surge la pregunta de investigación ¿perciben los empresarios de las PyMES la importancia de la construcción de una imagen corporativa?

Objetivos

- **Objetivo**

Analizar el grado de conocimiento y aplicación de programas de imagen corporativa que tiene la pequeña empresa de la ciudad de Hermosillo, para desarrollar la diferenciación y la competitividad.

- **Objetivos específicos**

1. Identificar el nivel de conocimiento que tienen los directivos de la pequeña empresa de la ciudad de Hermosillo, sobre la imagen corporativa para gestionar la diferenciación y competitividad.
2. Analizar los factores de la imagen corporativa que, los directivos de la pequeña empresa, consideran importantes para incrementar su diferenciación y competitividad.
3. Analizar la implementación de las estrategias de imagen corporativa que los directivos de la pequeña empresa diseñan y ejecutan en la organización.

Justificación

La imagen de la empresa es crucial para la supervivencia de un negocio. Es importante que La PyME pueda entender que su imagen va a ser una de las mejores herramientas para obtener una respuesta favorable de sus clientes reales potenciales hacia su empresa.

La pequeña empresa de la ciudad de Hermosillo no es ajena a estas situaciones, ya que al ser parte de un mundo globalizado se puede ver –directa o indirectamente- afectada por el uso deficiente o nulo de programas de imagen corporativa. Por estas razones se decidió investigar en qué medida las pequeñas empresas localizadas en la ciudad de Hermosillo dominan el tema de imagen corporativa, esto con la finalidad de evaluar su nivel de conocimiento y explicar por qué se han mantenido al margen de utilizar en su totalidad esta herramienta.

Se tiene la expectativa de que los resultados y las conclusiones de la presente investigación proporcionen información con beneficios directos para la toma de decisiones de las PyMES de Hermosillo.

Marco Teórico

La imagen de una empresa es un activo corporativo vital que puede hacer toda la diferencia en un mundo competitivo. Influyen en muchas decisiones que diariamente tomamos, no solamente sobre productos, sino también acerca de la política y del gobierno; las imágenes dan forma a nuestros gustos y preferencias. La identidad corporativa es uno de los recursos más importantes a disposición de la alta dirección.

La identidad comprende los diferentes y variados atributos que tiene una empresa –productos, servicios, logotipos, comportamiento del personal y muchos otros-, que de una u otra forma, transmiten “algo” de lo que es y hace la organización. La imagen, en cambio, es creada en la mente de los receptores de una empresa, como resultado de las percepciones que tienen sobre los atributos de identidad que formal e informalmente posee aquella (Picazo, 1993). Cuando una empresa pretende crear, modificar o fortalecer la imagen percibida que se tiene de ella, tiene que influir directamente en los atributos de identidad. Esto significa el identificar y llegar a las causas y no a los efectos en problemas de la imagen corporativa. Entre los elementos claves de la imagen corporativa se encuentran:

Personalidad y reputación. Mientras la personalidad se refiere a valores, personas, sistemas, destrezas, tecnología, recursos, materiales, no son componentes aislados; forman parte de un todo integrado y viviente: la personalidad, la reputación favorece a las empresas con conceptos de calidad, servicio, cumplimiento y compromiso con el cliente.

Signo identificador- Entendemos por identificador corporativo o marca gráfica el signo visual de cualquier tipo (logotipo, símbolo, monograma, mascota, etcétera) cuya función específica sea la de individualizar a una entidad. (Cháves, 2006)

LA PERSUASIÓN Y LA FUNCIÓN PUBLICITARIA

Según Cháves (2006), uno de los errores más frecuentes en la gestión de los signos identificadores institucionales es el de asignarles una función especialmente publicitaria: se los concibe como cristales de colores que seducirán al público ganando su simpatía hacia la organización. La comunicación integral de marketing implica el uso coherente y sistemático de las diferentes formas de comunicación con un fin: transmitir el sentido de la organización. De este fin se pueden derivar objetivos específicos que, en su conjunto, enriquecen el posicionamiento y el reconocimiento de la organización en su totalidad. Así, la publicidad viene a constituir una parte importante de la imagen corporativa, más no indispensable, ya que existen otros elementos de la mezcla promocionada de la mercadotecnia que también colaboran con la misma, tales como: el marketing directo, las relaciones públicas, la venta personal y la promoción de ventas.

Las Relaciones Públicas son las formas de comunicación alternativas de que la empresa dispone para comunicarse efectivamente con sus diferentes públicos -tanto internos como externos- vienen a fortalecer los programas de comunicación estratégica de las empresas; enriqueciendo con ello la imagen de las mismas. A través de uso correcto de las Relaciones Públicas se logra fortalecer la imagen corporativa de una organización. Estrategias tales como la correcta comunicación con los medios; mensajes persuasivos a los diferentes públicos (internos y externos) de la empresa usando medios impresos,

electrónicos y digitales; gestión de conflictos, riesgos y crisis; organización de eventos; entre otros, colaboran por un lado dando soporte a relaciones empresa-públicos y, por otro, afianzando una imagen corporativa positiva.

“Las relaciones publicas son la función gerencial que evalúa las aptitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de una organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción para ganar aceptación y entendimiento públicos” (Marston, 1999). Pero la pregunta es: ¿para ganar aceptación y entendimiento públicos solamente? Tanto Marston como la mayoría de los autores coinciden en que se trata de generar en la sociedad simpatía y aceptación positiva por lo que hace la empresa. Prácticamente, ninguno considera que ello al final debe ser un valor intangible y hasta parte del patrimonio de la empresa (Gastañaduy, 2003).

Kotler (2010) reafirma que las relaciones públicas modernas, entre otras netamente comerciales, pueden contribuir a tareas como: influenciar a grupos objetivo específico (a través de patrocinios), defender productos que se han enfrentado a problemas públicos (Coca Cola en Bélgica) y crear imagen corporativa de un modo tal que afecte favorablemente a sus productos.

A. IDENTIFICADORES PRIMARIOS Y SECUNDARIOS

En su forma de manifestación óptima, los distintos identificadores de una misma organización deben poseer, cada uno por separado, la misma capacidad identificadora, o sea, deben ser reemplazables uno por otro (Cháves, 2006).

- a) Los signos identificadores primarios: logotipos y símbolos.
- b) Los signos identificadores secundarios: lo gráfico y lo cromático.

Metodología

Se desarrolló una investigación descriptiva, ya que “se reseñan las características o rasgos de una situación o fenómeno objeto de estudio” (Salkind, 1998). Se realizó un estudio de carácter diagnóstico recabando información de 32 pequeñas empresas de la ciudad de Hermosillo; básicamente orientado a la

descripción o identificación de rasgos o características propias de la misma, así como al nivel de conocimiento y uso de acciones dirigidas a gestionar la imagen corporativa.

- **Sujeto de estudio**

Para la aplicación, primero se identificó el perfil de la empresa, es decir que esté ubicada en la ciudad de Hermosillo, y luego que cuenta con una cantidad de empleados entre 10 y 30, para que cubra el criterio que identifica a la pequeña empresa.

La población contemplada para esta investigación fueron 347 pequeñas empresas de la Ciudad de Hermosillo, utilizando los datos oficiales que maneja el Sistema de Información Empresarial Mexicano, dependencia directa de la Secretaría de Economía. Se seleccionó una muestra representativa de 32 pequeñas empresas en la ciudad de Hermosillo, todas con diferentes giros: comercial, de industria y servicios. En todo momento se cuidó el perfil de la empresa y se aplicaron de forma profesional para cuidar la confiabilidad y la objetividad del trabajo de investigación.

- **Materiales**

El instrumento utilizado para recolectar los datos que ayudaron a cubrir los objetivos fijados fue una encuesta estructurada en base a un conjunto de preguntas específicas para satisfacer de manera práctica las necesidades de investigación, recabando información para medir cada variable y dar respuesta a la pregunta de investigación. La encuesta consta de 20 preguntas, entre abiertas y cerradas, algunas dicotómicas y otras de opción múltiple; así mismo, se incluyeron escalas Likert y rangos para la evaluación de ciertas variables. Algunas de las preguntas le brindan al encuestado la posibilidad de ampliar la información cuestionada, al darle el espacio para que se exprese al respecto. Se aplicó la encuesta a personas tomadoras de decisiones, ya sea propietarios, o que ocupen niveles directivos o funcionales dentro de la pequeña empresa de la ciudad de Hermosillo.

- **Procedimiento**

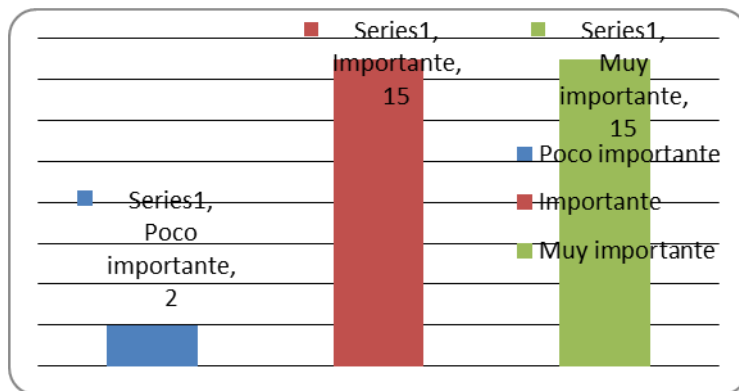
El procedimiento llevado a cabo para recabar la información necesaria fue el siguiente: una vez identificado el perfil del sujeto se le contactó vía telefónica, o bien, personalmente para proceder a aplicar la encuesta. Se estimó una duración de aplicación de 15 minutos por encuesta.

Resultados

Del total de la muestra el 47% corresponde a empresas dedicadas al comercio, el 38% a la prestación de servicios y el 15% empresas pequeñas dedicadas a la industria. El 44% de las empresas cuentan con empleados en un rango de entre 16 y 22, el 25% tienen entre 11 y 15 empleados, el 19% cuentan con un rango de entre 21 y 25 empleados, y el 12% cuentan con una cantidad de empleados de 26 a 30.

De las empresas consultadas el 44% cuenta entre 1 a 10 años de antigüedad. Y 4 (12 %) empresas superan los 30 años de antigüedad. El 50% de las encuestas fue respondida por personas ocupan el puesto de Gerente General o Administrador de la empresa.

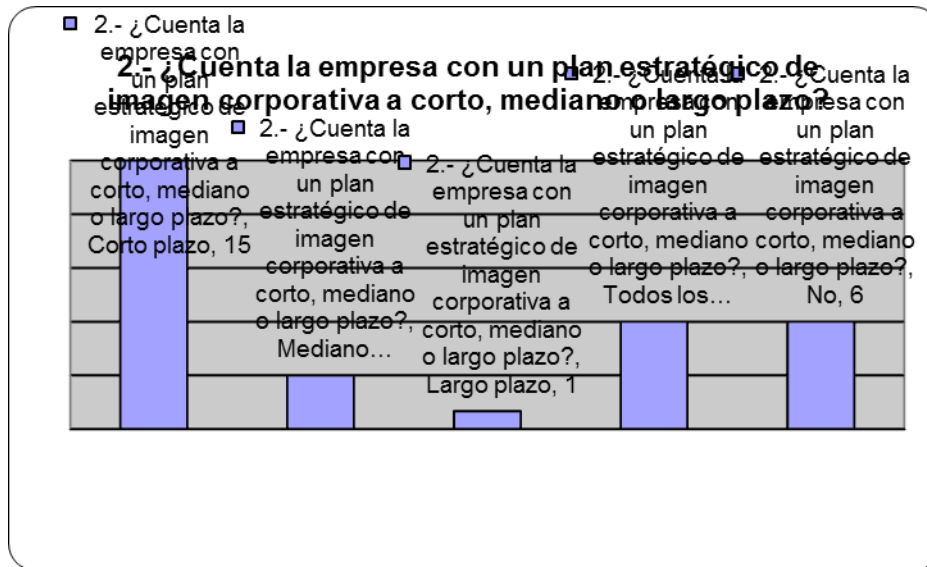
Figura 1. Importancia de la imagen corporativa



Fuente de elaboración propia

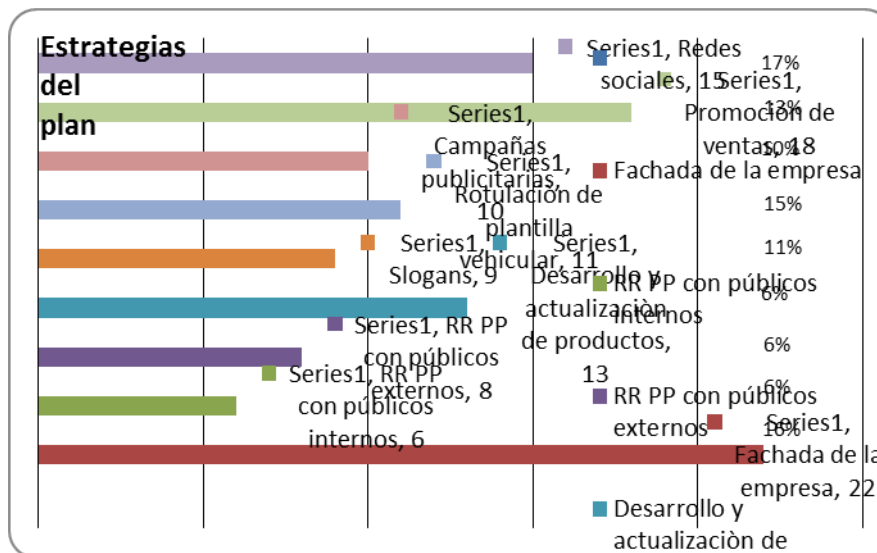
Más del 90% de los encuestados considera de importancia o alta importancia a la imagen corporativa de su empresa, con 47% respectivamente. Sólo el 6% considera a la imagen corporativa como poco importante.

Figura 2. Plan estratégico de imagen corporativa



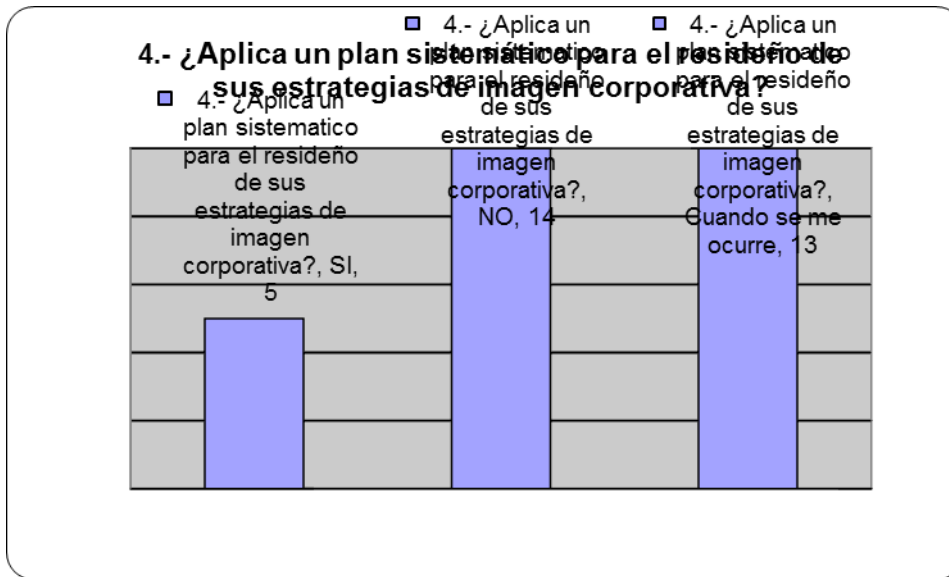
El 46% de los encuestados menciona que cuenta con un plan estratégico a corto plazo; sólo el 3% lo contempla a largo plazo.

Figura 3. Estrategias de imagen corporativa



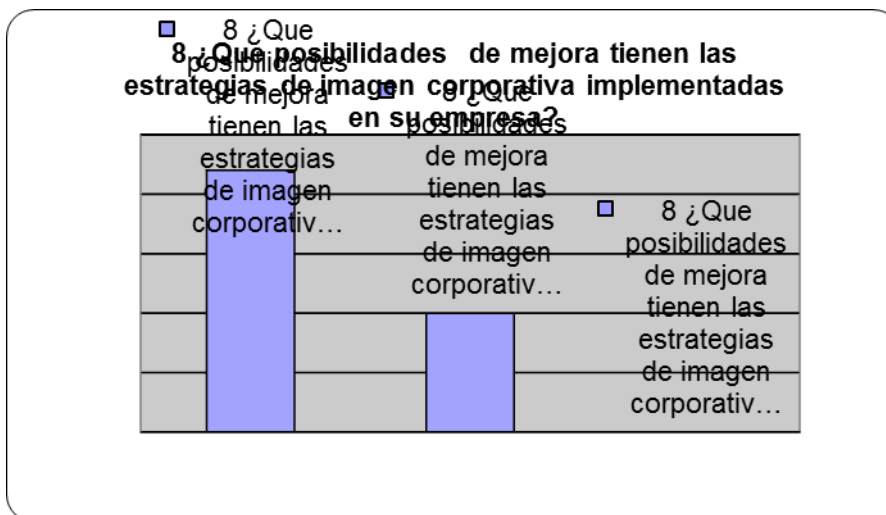
Las tres estrategias más utilizadas son el uso de redes sociales, fachada de la empresa y promoción de ventas entre las estrategias más utilizadas. Las relaciones públicas, tanto internas como externas, y los slogans son las estrategias menos implementadas.

Figura 4. Plan sistemático de estrategias de imagen corporativa



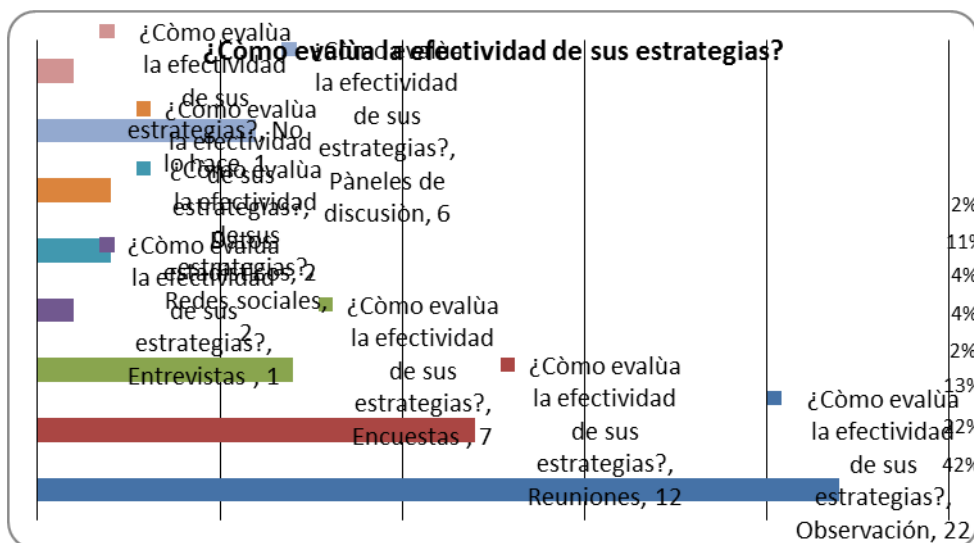
La mayoría de las empresas (43%) no suelen aplicar un plan sistemático para el rediseño de sus estrategias de imagen corporativa. Se aprecia que esta actividad suele ser espontánea, ya que el 40% afirma que lo aplica cuando se le ocurre. Sólo un 9% de las empresas reconocen que lo hacen.

Figura 5. Percepción de mejora de la estrategia de imagen corporativa



De los encuestados, 22 opinan que sus estrategias de imagen corporativa tienen muchas posibilidades de mejora; cercano a ese número, con 10, se encuentran los empresarios que identifican pocas posibilidades de mejora.

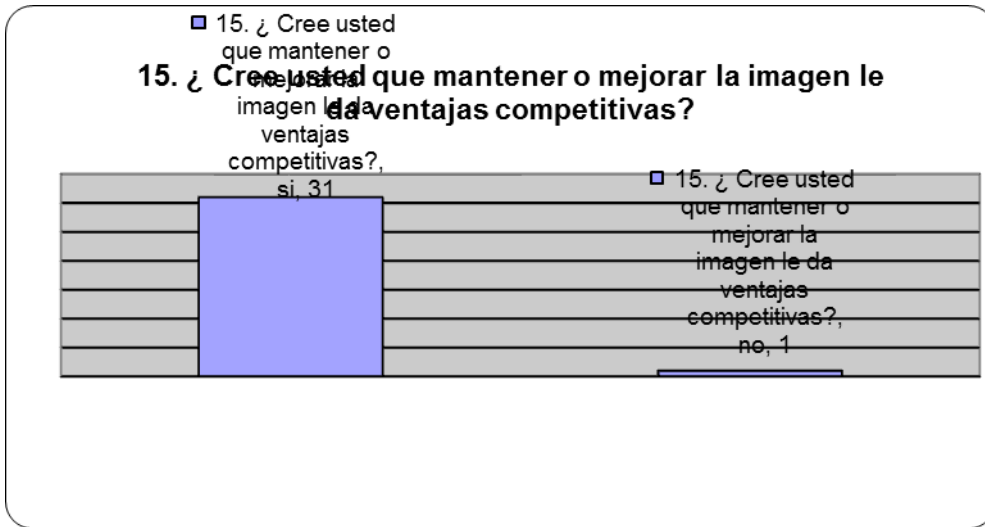
Figura 6. Efectividad de las estrategias



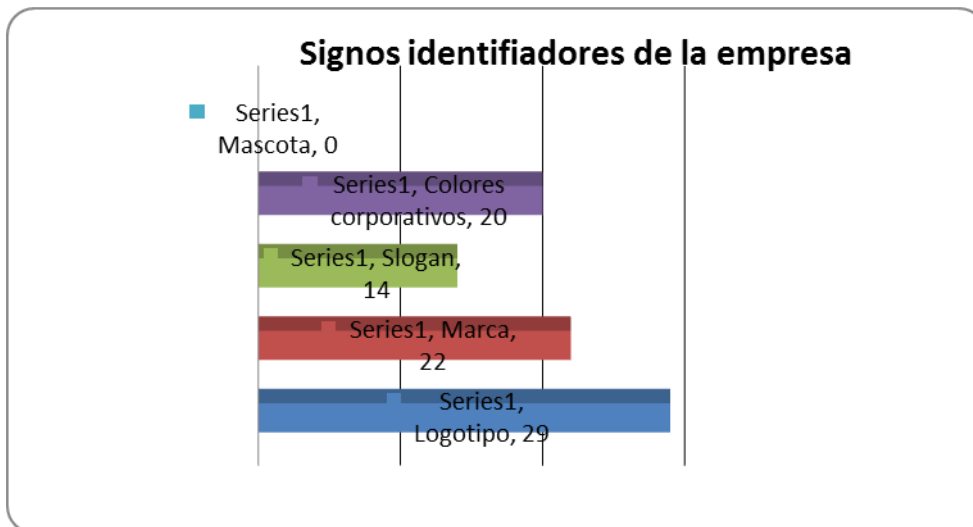
Entre las formas con las cuales las pequeñas empresas evalúan sus estrategias de imagen corporativa, cobran relevancia la observación y las reuniones, cubriendo entre las dos el 64% de las estrategias mencionadas en su totalidad. Hay un pequeño porcentaje de empresas que no evalúa sus estrategias.

Entre las herramientas de Relaciones Públicas que más ejecutan en las empresas encuestadas su empresa, por periodicidad destacan: en forma mensual es el periódico mural, seguido de los boletines internos y de prensa. De manera semestral la herramienta predominante son los eventos especiales, mencionado el 33% de las veces; le siguen los patrocinios con un 25%. Y el 36% de los empresarios que ejecuta planes anuales contempla a los patrocinios entre sus estrategias, el 22% lo hace con acciones de responsabilidad social; la publicidad y los boletines de prensa son empleados por el 10% de los pequeños empresarios.

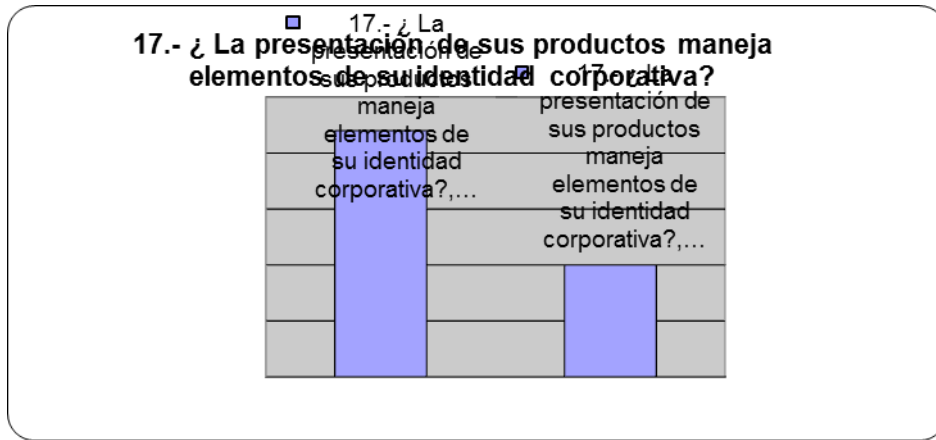
El 59% de los encuestados cree que pocos empleados conocen la misión, la visión y la filosofía corporativa; sólo 3 (el 9%) cuenta con la situación deseable, es decir, todos sus empleados conocen esta información. Otro 12% respondió que los suficientes, y el 12% dijo que nadie.



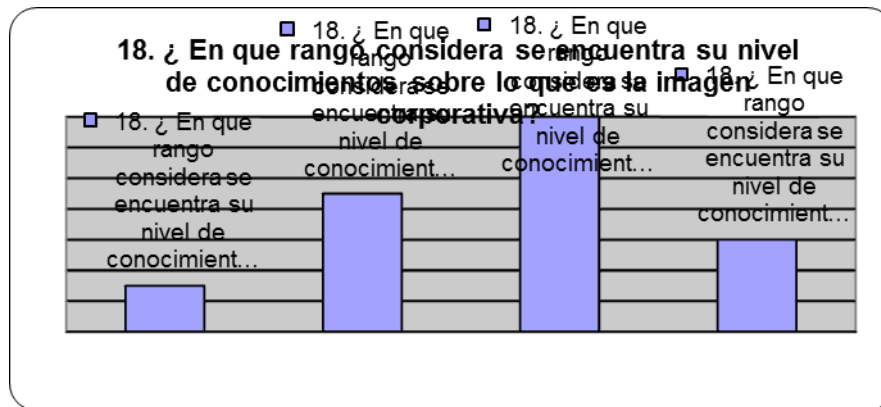
Casi la totalidad de los pequeños empresarios encuestados (97%) manifestó estar convencido de que mantener o mejorar la imagen corporativa de la empresa le brinda una ventaja competitiva.



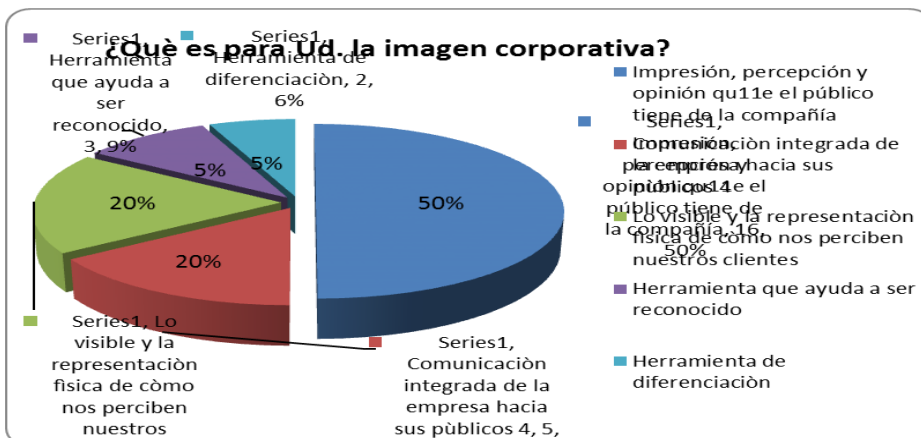
Usan logotipo 29 empresas, 22 respondieron que hacen uso de una marca que les de identidad, 20 mencionaron los colores corporativos y 14 utilizan el slogan como herramienta de identidad.



El 68% de los encuestados maneja elementos de su identidad corporativa en la presentación de sus productos; el 32% restante no lo hace.



Las respuestas sobre el nivel de conocimientos de la imagen corporativa se distribuyó de la siguiente manera: el 43% considera que tiene conocimientos suficientes, el 28% que sus conocimientos son muy buenos, el 9% los considera excelentes y el 18% deficientes.



La mitad de los empresarios encuestados (50%) tiene un nivel de conocimientos solvente en cuanto al concepto de la imagen corporativa; los demás conceptos no son erróneos, mas sí lo son incompletos y deficientes.

Conclusiones y Recomendaciones

Si bien es cierto que los pequeños empresarios de la ciudad de Hermosillo tienen un dominio solvente del concepto de la imagen corporativa, no logran identificar plenamente la esencia y la cantidad de elementos identitarios (visibles y no visibles) que dan como resultado una imagen corporativa favorable.

La mayoría de las estrategias implementadas por el pequeño empresario para mejorar su imagen corporativa están orientadas al uso de periódicos murales en el corto plazo, patrocinios en el mediano plazo y eventos especiales en el largo plazo; todos forman parte del capital visual. En cuanto a elementos identitarios sobresalieron el logotipo, marca, slogan y colores; igualmente, todos como parte del capital visual.

En cuanto a la gestión de recursos de la imagen corporativa se refiere, el pequeño empresario no utiliza de forma integral la imagen corporativa por no contar con un diseño de implementación estructurado.

Al inicio del presente trabajo, resaltamos se resalta el concepto e importancia de las relaciones públicas, las cuales ofrecen a la empresa múltiples beneficios, entre ellos una buena imagen corporativa. Se hace referencia que al abordar el tema de relaciones públicas en la aplicación de las encuestas, las pequeñas empresas no tienen vocación de comunicación a través de las relaciones públicas. Así mismo, al realizar el trabajo de campo, se detecta una evidente falta de orientación al servicio de parte de las personas que “dan la cara” por la empresa; es decir, el que recibe al visitante, sea cliente o no, seguramente ignoran que es parte de la imagen.

Entre las limitantes más importantes que se encontraron al hacer la presente investigación, fue la poca disponibilidad de las pequeñas empresas en otorgar el tiempo necesario para llevar a cabo una investigación que es del interés colectivo para la comunidad empresarial local, además de la falta de disposición de brindar datos que no ponen en riesgo su integridad corporativa y que son un factor importante para definir el objeto de estudio.

Las conclusiones más relevantes de la investigación son las siguientes:

La gran mayoría de los pequeños empresarios están convencidos de que un programa de imagen corporativa les aportaría competitividad y sería un factor de diferenciación, mas al no tener conocimiento pleno de la misma, esto los limita en sus acciones y programas. Todos mencionaron que cuentan con un programa de imagen corporativa, aunque las estrategias utilizadas son muy limitadas.

Los mecanismos utilizados por la pequeña empresa para evaluar sus planes de imagen corporativa tampoco son sistemáticos, y los resultados de dicha evaluación pudieran resultar un tanto subjetivos, ya que la mayoría acude a la observación y a reuniones de trabajo en los que se toca dicho tema, para evaluar el desempeño de los programas de imagen. Esto pudiera resultar contradictorio con el hecho de que afirman que el nivel de recursos invertidos es moderados, y no bajos.

Se le dio al empresario la posibilidad de que mencionara otras opciones o herramientas no especificadas en el instrumento de recolección de información, y muy pocos hicieron uso de dicho espacio; de quienes los usaron, nadie mencionó la capacitación y la imagen del personal como instrumento de proyección de una imagen corporativa favorable.

Existe una evidente falta de planeación y organización en los programas de imagen corporativa de la empresa, ya que en muchos de los casos se detecta que existe un programa de imagen corporativa no planeada (espontánea). La gran mayoría (85%) está constituida por empresas que no tienen un programa de

rediseño de estrategias, y las implementan “cuando se les ocurre”, no como parte de un proceso estratégico de planeación.

El nivel de conocimientos sobre el significado de la imagen corporativa es solvente, más no integral, ya que se dejan de lado una importante cantidad de estrategias de comunicación que redundan en fortalecer una imagen corporativa positiva y favorable. Así mismo, se percibe un creciente interés en el pequeño empresario en conocer más sobre el tema, y buscar mecanismos que le ayuden a gestionar la imagen de su empresa.

Por último, se reconoce el interés en mejorar de parte del pequeño empresario, ya que si bien piensa que sus estrategias son buenas porque presentan resultados satisfactorios, al mismo tiempo reconocen que hay muchas posibilidades de mejora, y la mayoría estaría dispuesta a contratar a un externo para que le diseñe y ejecute sus programas de imagen.

Por todo lo expuesto anteriormente, se evidencia una debilidad del pequeño empresario hermosillense, en el sentido de que no cuenta con planes estratégicos de imagen corporativa que le permita gestionar la visión de la organización y desarrollar su competitividad en un entorno global. Las exigencias de dichos planes implican definir objetivos a corto, mediano y largo plazo; así mismo, diseñar e implementar las estrategias comunicativas adecuadas y, por supuesto, implementar controles para la evaluación del plan.

La recomendación más relevante es en torno a desarrollar en la pequeña empresa hermosillense una cultura de marketing global, el cual incluye la comunicación y la imagen corporativa, todo orientado a gestionar la diferenciación y la competitividad; esto a través de planes estratégicos con controles y controles de evaluación.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2004). Proyecto de investigación, guía para su elaboración.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Colombia: Pearson.
- Blishak, S. (1998). Como mejorar su imagen corporativa. México: Caracas: Espiteme.
- Cháves, N. (2006). La marca corporativa. Buenos Aires: Paidós.
- Gastañaduy, A. (2003). Marketing de instituciones deportivas: de las relaciones públicas a la a la valoración de la imagen corporativa como activo intangible. Iberoamericana
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. (2012). Consultado el 10 de Octubre de 2012: www.impi.gob.mx/wb/IMPI/que_es_el_impi_
- Instituto Tecnológico de Hermosillo. (2012). Consultado el 5 de Octubre de 2012: www.ith.mx
- Kotler, P. (2010). Fundamentos de Marketing. México: Pearson.
- Marston, J. (1990). Relaciones publicas modernas. México: Mc Graw Hill.
- Picazo, M. (1993). Comunicación estratégica para crear, fortalecer y posicionar la imagen Corporativa. México: Mc Graw Hill.
- Salkind, N. (1998). Métodos de investigación. México: Pearson.
- Secretaría de Economía, (2012). Pequeña empresa. Consultado el 5 de Octubre de 2012:www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequeña-empresa
- Sistema de Información Empresarial Mexicano (n.d.). Estadísticas, Municipio, Tipo y Rango de empleados. Consultado el 12 de Octubre de 2012:<http://www.siem.gob.mx/siem/estadisticas/muntamanoPublico.asp?qe do=26&tam=2&p=1>
- Soyentrepreneur.com, FerenzFeher,(2012)Las franquicias deben evolucionar. Consultado el 12 de Octubre de 2012:<http://www.soyentrepreneur.com/las-franquicias-deben-evolucionar.html>

CAPÍTULO 20.

PLAN DE MERCADOTECNIA PARA LA AGENCIA COMERCIALIZADORA TURÍSTICA

Ariana Solórzano Tabares
Mirna Yudith Chavez Rivera
Beatriz Ochoa Silva
Imelda L. Vázquez Jiménez
Alma Rocío García García
ariana.solorzano@itson.edu.mx
Instituto Tecnológico de Sonora

Resumen

Las organizaciones están en constante búsqueda de nuevos métodos que las ayuden a mantenerse dentro de la competencia. Por ende es importante que busquen nuevas herramientas a fin de estar en constante innovación, como el uso de un plan de mercadotecnia. El carecer de un plan de mercadotecnia en una empresa, la deja expuesta ante la competencia, generando con ello un desequilibrio en la empresa, derivado de lo anterior se tiene como objetivo diseñar un plan de mercadotecnia para la Agencia Comercializadora Turística, que permita incrementar sus ventas y participación en el mercado, proponiendo estrategias eficientes y adecuadas para la empresa. Por lo anterior se inició con un análisis FODA, del entorno interno y externo de la empresa a través de la aplicación de tres instrumentos, una vez analizada la información se prosiguió con el diseño del plan, partiendo con la descripción del análisis de negocio, determinación de los objetivos, estrategias y tácticas de mercadotecnia, continuando con la determinación del presupuesto y calendarización, por último se propusieron medidas de evaluación. Obteniendo como resultado el diseño del plan de mercadotecnia con periodo de un año, quedando en forma de propuesta para la empresa, por lo cual se concluye que si la empresa implementa dicho plan ejercerá una mejor control y desempeño en las actividades para obtener los resultados esperados. Para el uso adecuado de este documento es importante que todos los involucrados lo conozcan y que el responsable realice la evaluación de tal manera que se le dé el seguimiento correspondiente.
Palabras clave: Turismo, Plan de Mercadotecnia, Agencia.

Antecedentes

En la actualidad las empresas están expuestas e influenciadas por aspectos políticos, económicos, sociales y financieros, esto genera que se mantenga en una

constante innovación buscando mejorar sus productos y servicios logrando mantenerse ante la competencia.

En lo que respecta al turismo es cada vez más visto como un sector con grandes virtudes, por la creación de empleos, contribución para el desarrollo de comunidades rurales y el gran potencial en la generación de divisas, por tal motivo Acerenza (2005) señala la introducción del marketing en el negocio turístico produce un cambio de orientación fundamental en los negocios turísticos, puesto que con ello se deja de mirar “hacia adentro” (es decir, hacia los atractivos turísticos) para mirar “hacia afuera”, y pasar a observar los deseos y necesidades de los turistas para satisfacerlas y de esta manera .

La industria turística en México se ha convertido con el paso de los años en uno de los sectores productivos más importantes en el mundo actual, ya que cuenta con una gran variedad de productos turísticos sustentable con lo cual, de acuerdo la (SECTUR, 2008) indica que aporta alrededor del 11% de la producción mundial y genera uno de cada once empleos.

Esta industria ha sido apoyada fuertemente por organizaciones intermediarias y comercializadoras, tales como las agencias de viajes tanto mayoristas como minoristas, mismas que han tomado fuerza mejorando la participación en el mercado, sin embargo muchas microempresas no logran desarrollarse o tienden a fracasar por la falta de orientación que permita manejar la mercadotecnia de manera eficiente.

Cordero (2008) señala que esta industria está integrada en su mayoría por empresas pequeñas y medianas, con un notorio atraso de marketing, por la ausencia de planeación estratégica y sufrieron fuertes desequilibrios financieros a mediados de la década de 1990.

Dada la importancia de la mercadotecnia el consejo de promoción turística, diseñaron un plan de mercadotecnia para México en el 2007, con una visión al 2012, Fernández (2007) define el plan de mercadotecnia como un documento que se elabora anualmente y contiene, por lo menos y objetivos y estrategias del área.

Con base en lo anterior y a las nuevas necesidades que la sociedad está enfrentando para generar un desarrollo regional, en el 2006 el Instituto

Tecnológico de Sonora definió dentro de sus líneas estratégicas de Investigación y desarrollo “Ecoturismo y Desarrollo Sustentable”, una iniciativa estratégica denominada “Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora”, la cual busca generar un desarrollo turístico sustentable y justo desde el punto de vista económico, socio – cultural y medioambiental con la finalidad de que la actividad de turismo alternativo beneficie directa o indirectamente a las comunidades involucradas (ITSON, 2012). Así mismo formar líderes capaces de diseñar, ejecutar y promover proyectos integrales de turismo sustentable para las regiones identificadas con alto potencial turístico en el Sur del Estado de Sonora, además generar modelos de estructura innovadores, participación conjunta, administración, tecnología y logística, organizando circuitos con actividades o productos turísticos pensados para diferentes mercados en las regiones, para lo cual se propuso la agencia comercializadora turística (ACTUR), para promocionar y comercializar los productos que ofrecen las empresas incorporadas a la iniciativa.

Planteamiento del Problema

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a una alta competencia, debido a la gran diversidad de productos y servicios que existen, generando con ello que los clientes sean más exigentes y selectivos al momento de realizar sus compras, por lo que la falta de un plan de mercadotecnia que guíe y dirija las actividades en una empresa, la deja expuesta a que otras tomen su lugar en el mercado, generando con ello que las utilidades disminuyan, debido a que no se tiene una visión clara del objetivo final, de tal manera que no será posible conocer si se han alcanzado los resultados esperados, incluso no podrán detectar las oportunidades o problemas que se puedan presentar.

Tal es el caso de la agencia comercializadora turística, que inició de manera informal sus actividades dirigidas al turismo receptivo en el 2010, para comercializar los productos y servicios turísticos que brindan las empresas comunitarias que integran los corredores de turismo alternativo en el sur de Sonora, sin embargo no se ha logrado buenos resultados, sino todo lo contrario en el año 2010 la agencia obtuvo una afluencia de 432 turistas, para el 2011

disminuyo a 368 y lo que va de este año solamente van 102, considerándose que es debido a que no se ha podido incursionar en el mercado, ya que las estrategias de publicidad, promoción y relaciones públicas aplicadas no se ejecutan de manera adecuada o se realizan de manera intermitente y sin un seguimiento periódico.

Por otra parte la agencia no cuenta con recursos suficientes para llegar al mercado y los pocos recursos con lo que cuenta tanto económicos, como del personal los dirigen solamente a los estudiantes del programa educativo de licenciado en administración de empresas turísticas de ITSON, generando una gran disminución en el número de clientes que ya habían obtenido y nula captación de clientes nuevos, además otra situación relevante es que la ACTUR se ve afectada y con poca probabilidad de sobrevivir debido a la competencia de agencias mayoristas y las operadoras de turismo, en especial si no se introducen a la globalización virtual.

Derivado de lo anterior surge la siguiente interrogante.

¿Qué herramienta ayudará a la Agencia Comercializadora Turística a incrementar las ventas y participación en el mercado?

Objetivo

Diseñar un plan de mercadotecnia para la Agencia Comercializadora Turística, que permita identificar estrategias eficientes y adecuadas para incrementar sus ventas y participación en el mercado.

Justificación

El desarrollo del siguiente plan es fundamental, debido a que será un documento que guíe cada una de las actividades a realizarse, con esta propuesta se podrá tener definido lo que se quiere lograr y cómo hacerlo, determinando las estrategias que aseguren un alto porcentaje el cumplimiento de los objetivos, así como también el presupuesto y los controles a través de los cuales se verificará que se lleve la correcta aplicación del mismo.

Si se cumple con lo establecido se pretende que en un corto plazo la agencia comercializadora turística logre darse a conocer, incremente sus ventas y se posicione en el mercado. En caso de que la empresa no tome las acciones

establecidas, puede que no se cumplan los objetivos planteados, también es probable que continúe el estancamiento del mercado, mismo que no le permitirá un crecimiento, generando con ello la pérdida de clientes como ha estado sucediendo y con ello la reducción de las ganancias ocasionando el fracaso de la empresa.

Al implementar la propuesta se beneficiará en primera instancia a la agencia comercializadora turística, debido a que podrá posicionarse en el mercado y acercarse a nuevos clientes, ya que estos tendrán un acercamiento con la ACTUR y mantenerse informado tanto de los servicios como de las promociones que ofrezca, a su vez las empresas comunitarias que integran los corredores de turismo alternativo en el sur de Sonora al incrementar sus ventas.

Método

Con el paso del tiempo se vuelve más necesario la inserción de la mercadotecnia en las empresas, debido a que viven en una constante competencia, la cual las coloca en una posición donde se requiere conocer claramente cuáles son las necesidades de producto o servicios de sus clientes a fin de satisfacer sus necesidades.

De acuerdo con lo anterior, Stanton, Etzel y Walter (2004) define la mercadotecnia como un sistema total de actividades de negocios ideados para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta a fin de lograr los objetivos de la organización.

Por su parte Walker, Boyd, Mullins y Larréché (2004) señalan que para tener éxito y prosperar en el futuro, es importante que las empresas en la mayoría de los ramos, si no es que en todos, tendrán que orientarse al mercado y enfocarse estrechamente en las necesidades y deseos del cliente, así como ser muy adaptables.

En lo que se refiere a la importancia Lamb, Hair y Mc Daniel (2011) mencionan que el marketing es importante para los negocios, debido a que contribuyen directamente con los objetivos de supervivencia, obtención de utilidades y crecimiento fundamentales de las empresas, puesto que incluye actividades que son vitales para la organización.

Las organizaciones están en una constante búsqueda de herramientas que les permita llevar su producto al mercado, a un determinado precio y con un sistema de distribución adecuado, cabe mencionar que a través de la mezcla de la mercadotecnia se puede cumplir este objetivo. Boone y Kurtz (2010) definen este término como la combinación de los cuatro elementos estratégicos: productos, distribución, promoción y fijación de precio, para satisfacer las necesidades y preferencias de un mercado meta específico.

Por lo que podemos entender que basado en los elementos antes mencionados el producto según Boone Kurtz (2010) se define como un bien o servicio que ofrece la empresa a un grupo de consumidores. Incluye el diseño del empaque, las marcas de fábricas, las marcas registradas, las patentes, las garantías, el ciclo de vida de un producto, el posicionamiento del producto en el mercado y el desarrollo de un producto nuevo.

Mientras que el Precio para Boone y Kurtz (2010) se refiere a los métodos de para establecer precios rentables y justificables o bien según Stanton, Etzel y Walter (2004) puede entenderse que se basa en asignar precios a artículos relacionados entre sí dentro de una línea de producto, a los términos de la venta y a los posibles descuentos.

A su vez el elemento de de plaza o distribución se conocen como estrategias de distribución para tener la seguridad de que los consumidores en cantidades adecuadas al momento y en el lugar correctos. Las decisiones de distribución implican modo de transporte, almacenamiento, control de inventarios, procesamiento de pedidos y selección del canal de marketing. (Boone y Kurtz, 2010).

Para finalizar con la Promoción como un vínculo de las comunicaciones entre vendedores y compradores. Pueden comunicar mensajes directamente por medio de vendedores, o de manera indirecta mediante anuncios y promociones. (Boone y Kurtz, 2010).

Es importante resaltar que para llevar a cabo cada una de las acciones dentro de las organizaciones, así como en la vida cotidiana de las personas, es

básico que se cuente con una planeación, ya que esto permitirá tener un marco de referencia que permita medir los resultados.

Así pues se puede mencionar que el Plan de mercadotecnia se conforma de puntos muy importantes para llevarlo a cabo, es necesario que este sea elaborado eficazmente y que se ejecute de acuerdo a lo planteado, a continuación se presentan algunas definiciones de acuerdo a tres autores. Por lo tanto, Fernández (2007) opina que es un documento que se elabora anualmente y contiene, por lo menos y objetivos y estrategias del área, mientras que Lamb, Hair y Mc Daniel (2011) aportan a esta definición que el plan de mercadotecnia es un documento escrito que actúa como manual de actividades de marketing para el gerente del área.

Como se puede apreciar el plan de mercadotecnia es una valiosa herramienta que sirve como guía para todas las personas que participan o están vinculadas a esta área, lo anterior es debido a que Lamb, Hair y Mc Daniel (2011) señalan que la importancia del plan de mercadotecnia radica en que es la base de toda estrategia y decisión del marketing, debido a que en él se comprende el diseño de las actividades relacionadas con el objetivo del marketing y su entorno cambiante. Por su parte Ferrell y Hartline, (2007) menciona que es el medio de comunicar la estrategia a los directivos para que tomen las decisiones críticas acerca de la distribución productiva y eficiente de los recursos.

Si una empresa no tiene un plan de mercadotecnia no sabrá lo que debe hacer, cómo hacerlo, cuándo, ni qué persona se encargará de realizar las actividades, por lo cual es de suma importancia el contar con un plan, ya que es una de las herramientas administrativas más eficiente que existe para la reducción de riesgo. (Fischer y Espejo, 2004).

Actualmente no existe un formato definido del plan de mercadotecnia, ya que cada organización debe desarrollar el método que más se apegue a sus necesidades, sin embargo, es importante que este correctamente estructurado, que contemple los elementos necesarios que lo componen y ser flexible.

A continuación se presenta un cuadro comparativo sobre los elementos que contiene el plan de mercadotecnia según la propuesta de diversos autores especialistas en el área (véase tabla 1).

Tabla 1.

Cuadro comparativo de los elementos del plan de mercadotecnia.

Fernández (2007).	Stanton, Etzel y Walter (2004).	Cohen (2004).	Hiebing y Cooper (2006).
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del negocio: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinación de la misión de la empresa. ✓ Análisis del mercado meta. ✓ Análisis de ventas y participación del mercado. ✓ Conocimiento y atributos del producto. ✓ Análisis de la conducta del consumidor. ✓ Distribución y /penetración. ✓ Fijación de precios. ✓ Análisis comparativo SWOT. ✓ Análisis de la demanda. • Determinación del mercado meta. • Objetivos y estrategias de la mercadotecnia. • Estrategias de posicionamiento. • Mezcla de mercadotecnia: <ul style="list-style-type: none"> • Producto. • Marca. • Envase. • Fijación de precios. • Distribución. • Operación de ventas. • Promoción. • Mercadeo. • Presupuesto y calendarización del plan. • Estrategias alternativas (control, supervisión y evaluación). 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la situación. • Objetivo del marketing. • Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial. • Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado. • Mezcla de la mercadotecnia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen ejecutivo. • Tabla de contenido. • Introducción. • Análisis situacional. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entorno de la situación. ✓ Entorno neutral. ✓ Entorno del competidor. ✓ Entorno de la compañía. • Mercado objetivo. • Problemas y oportunidades. • Metas y objetivos de la mercadotecnia. • Estrategia de mercadotecnia. • Táctica de mercadotecnia. • Implementación y control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del negocio. • Problemas / oportunidades. • Objetivos de venta. • Mercado meta. • Objetivos y estrategias de mercadotecnia. • Estrategias de posicionamiento. • Mezcla de la mercadotecnia: <ul style="list-style-type: none"> Publicitarios. Mercadeo. Publicidad no pagada. • Presupuesto y calendario del plan de mercadotecnia. • Ejecución. • Evaluación.

Fuente: Elaboración propia, 2012. Basado en Fernández (2007), Stanton, Etzel y Walter (2004), Cohen (2004), Hiebing y Cooper (2006).

Como se puede observar en el cuadro comparativo los autores coinciden en el análisis del negocio, objetivo y estrategias del mercado, así como las estrategias de posicionamiento y mezclas de marketing, sin embargo Fernández (2007) y Hiebing y Cooper (2006) le suman el presupuesto y calendarización, por otra parte Cohen (2004) incluye el resumen ejecutivo, la tabla de contenido e introducción y por último es importante concluir con la implementación y control como lo proponen Fernández (2007), Cohen (2004) y Hiebing y Cooper (2006).

Por lo tanto para el diseño del plan de mercadotecnia de la Agencia Comercializadora Turística, se elaboró un híbrido con alguno de los elementos propuestos por los autores que se presentaron en la tabla 1, esto con el fin de diseñar un plan de mercadotecnia que facilite el logro de los objetivos y el éxito comercial de la empresa.

El contenido del plan estará compuesto por el resumen ejecutivo, tabla de contenido, introducción, análisis del negocio, del mercado, establecimiento de objetivos y estrategias de mercadotecnia, estrategias de posicionamiento, presupuesto y calendarización del plan de mercadotecnia, implementación y evaluación, mismos que a continuación se describen y será el modelo de plan usado para este estudio.

- a) Resumen ejecutivo Cohen (2004) lo describe como una sinopsis o resumen de todo el plan. Incluye una descripción del producto o servicio, la ventaja diferenciable sobre el producto o servicio sobre la de sus competidores, la inversión necesaria y los resultados que anticipan, Puede incluir desde un párrafo hasta varias páginas.
- b) Tabla de contenido A su vez Cohen (2004) señala que es indispensable. No importa si el plan de mercadotecnia es sólo de unas páginas o de ciento de ellas. Su presencia es fundamental – no una mera opción - debido a la forma en que repercute psicológicamente en quienes aprobarán o rechazarán el plan de mercadotecnia.
- c) Introducción Es la explicación de los detalles de su proyecto. A diferencia del glosario ejecutivo, no es una perspectiva general del proyecto. Su propósito es proporcionar el fondo del proyecto y describir sus productos o servicios para que cualquier lector entienda con exactitud lo que propone (Cohen, 2004).
- d) Análisis del negocio Consiste en estudiar cuidadosamente los factores internos y externos de una compañía. Los factores internos, son las diferentes áreas funcionales de la empresas (como finanzas producción, recursos humanos, compras, abastecimientos, informática y administración general), ya que todas están interrelacionadas con las actividades propias de la mercadotecnia, desarrollo de producto, precio, canales de distribución y programas

promocionales. Los factores externos son la competencia, los consumidores, los sistemas (sociales, económicos y políticos), las regulaciones gubernamentales, los mercados existentes tanto nacionales como internacionales (Fischer y Espejo, 2004).

A su vez Lamb, Hair y Mc Daniel (2011) señala que las organizaciones deben de realizar el análisis SWOT; es decir la empresa debe identificar las fortalezas y debilidades internas y oportunidades y amenazas que son externas.

- e) Mercado Incluye el análisis de qué grupo de clientes es actualmente el más rentable y qué grupo ofrece el máximo potencial para la empresa, tiene características comunes de demografía y de empleo del producto, hábitos de compra y necesidad del producto o servicio. En vez de que la compañía centre sus energías en la satisfacción esencialmente de una persona caracterizada por el segmento o segmentos de mercado.

El método tradicional con que el mercadologo define al comprador y los grupos de usuarios y con qué segmenta el mercado consiste en servirse de los factores demográficos: sexo, edad, ingresos, educación, ocupación, tamaño de la familia y del grupo núcleo familiar, región / geografía y factores de estilo de vida.

- f) Objetivo y estrategias de mercadotecnia Hiebing y Cooper (2006) determina que los objetivos de mercadotecnia describen lo que debe alcanzarse a fin de cumplir con las metas de ventas y las estrategias describen cómo conseguir los objetivos.

1) *Objetivo de mercadotecnia.* Es un enunciado o proposición de lo que debe llevarse a cabo. Los objetivos de mercadotecnia son fines que han de realizarse.

2) *Estrategias de mercadotecnia.* A su vez Hiebing y Cooper (2006) definen las estrategias como un enunciado que describe de modo detallado cómo se logrará un objetivo individual de mercadotecnia. Describe asimismo el método para alcanzarlos. A diferencia de los objetivos de la mercadotecnia que son específicos, cuantificables y mensurables, las estrategias de mercadotecnia son descriptivas. Explican cómo se cumplirá con los objetivos cuantificables.

g) Estrategias de posicionamiento Este concepto propuesto por Fernández (2007) pretende incorporar la imagen a conceptos como calidad, precio, duración, entre otros, así como lograr que ésta perdure en el recuerdo del consumidor para crear clientes fieles a nuestra marca.

Para posicionar un producto será necesario considerar los siguientes factores: La naturaleza del producto que está vendiendo; La necesidad y deseo del mercado meta; La competencia.

Una vez analizados los puntos anteriores, se debe elegir el tipo de posicionamiento al que se aspira, de acuerdo con la siguiente clasificación.

h) Presupuesto y calendarización del plan de mercadotecnia La calendarización se planea en forma gráfica todo el año, es decir, con ella se puede visualizar todas y cada una de las actividades y sus combinaciones (Fernández, 2007). A través de la calendarización se pretende organizar las actividades y constituye, a su vez un método de control muy interesante. Para el desarrollo de la calendarización se puede utilizar una gráfica de Gantt.

Por su parte el presupuesto es la cantidad de dinero que se espera utilizar para la realización de las actividades del área, es decir, la asignación de recursos a actividades específicas.

i) Implementación Una vez realizada la autorización, se deben de llevar a cabo las acciones que planeó. Cohen (2004) Propone que durante la implementación se deben de realizar revisiones periódicas.

j) Evaluación Fernández (2007), señala que la única forma en la cual será posible cumplir con las estrategias de mercadotecnia de manera eficiente, será a través de establecer medidas de control que permitan verificar su correcto desarrollo.

Método

Sujeto

La agencia comercializadora turística, inicio sus operaciones en el año 2010, en Cd. Obregón Sonora, actualmente se encuentra ubicado en las instalaciones del Instituto Tecnológico de Sonora, campus centro, edificio 300.

La empresa está constituida por el gerente general, ejecutivo de promoción, agente de ventas y anfitrión turístico, los cuales ayudan a cumplir los objetivos de la empresa.

Materiales

A continuación se exponen los materiales que se utilizaron para la recopilación de la información requerida para el plan de mercadotecnia, mismos que son un conjunto de cuestionarios, (ver anexos 1, 2 y 3), los cuales contienen un grupo de características tales como: encabezado, academia que diseñó y validó los instrumentos misma que pertenece al Instituto Tecnológico de Sonora, identificación del instrumento y generalidades como nombre de la empresa, nombre del funcionario que proporcionó la información, el puesto actual y fecha de la entrevista.

Los instrumentos surgen en función a lo que Lamb, Hair y Mc Daniel (2011), consideran que debe de incluir en análisis del negocio, basándose en la declaración de la misión, antecedentes de la empresa y análisis SWOT.

El primer cuestionario se enfoca a los antecedentes de la empresa el cual consta de 15 preguntas abiertas, con el que se obtuvo información relacionados: con los inicios de la empresa, su giro, como es que surge, sus instalaciones y empleados, tanto en sus orígenes, como los actuales, entre otros aspectos relacionados con el funcionamiento de su empresa desde su apertura.

Una vez obtenida la información necesaria de los antecedentes se aplicó el instrumento número dos, este consta de nueve preguntas abiertas con respuestas de opción múltiple, donde se hace énfasis al marco filosófico de la empresa como la misión, visión y los valores de la empresa.

Con el tercer y último cuestionario se recopiló información sobre el ambiente interno y externo de la empresa, el instrumento consta de 64 preguntas, con algunas respuestas de opción múltiple, las primeras 21 preguntas se enfocan a la competencia, el mercado, aspectos legales y regulatorios, avances tecnológicos, tendencias socioculturales, crecimiento económico y los clientes; las otras 43 al entorno interno considerando: el producto, precio, plaza, promoción,

personal y evidencia física; cabe de mencionar que en este último se realizó una adaptación al instrumento para agregar unos elementos del análisis externo.

Procedimiento

En esta sección se detallan los pasos y actividades que se siguieron para lograr realizar la propuesta la cual se realizó en base híbrido realizado en el capítulo dos en función a las propuestas de los autores Fernández (2007), Cohen (2004) y Hiebing y Cooper (2006).

El primer paso que se llevó a cabo fue la búsqueda de información bibliográfica de distintas fuentes, con el fin de tener un panorama amplio a cerca de la elaboración de un plan de mercadotecnia.

Como segundo paso se realizó la etapa de recopilación de información, para lo cual fue necesario aplicar tres instrumentos donde se pudo obtener la información de la empresa, la cual sirvió para analizar la misión y filosofía de la agencia, así como el análisis Interno y externo, para después proseguir con la elaboración de la evaluación del negocio.

Después se realizó el análisis de SWOT, detectando las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa. Una vez realizado el análisis SWOT en el paso cuatro se determinaron los objetivos de área de mercadotecnia, prosiguiendo con el planteamiento de las estrategias y las tácticas necesarias para llevarlas a cabo, en esta etapa también se definió el responsable de cada actividad y el costo en el que incurrirá la empresa al momento de aplicar las estrategias.

Posteriormente se elaboró el presupuesto anual de los gastos que se efectuaran al llevar a cabo el plan, así como también la calendarización de las actividades donde se plasman las actividades y el tiempo en que deben realizarse. En el paso siete se plasmaron ciertos puntos a considerar para la implementación y se diseñaron las medidas de supervisión, evaluación y control, con las cuales se pretende verificar la correcta implementación del plan o bien establecer medidas correctivas en caso de que sea necesario, para garantizar el logro de los objetivos. Por último se realizó el resumen ejecutivo y se le dio formato al documento.

Conclusiones

Se observó que la empresa está viviendo una etapa de estancamiento, dado que una de las debilidades más fuertes que tiene es que la poca publicidad y que los esfuerzos solo los orientan a los alumnos del programa educativo de licenciado en administración de empresas turísticas, limitando el mercado y ocasionando con ello la falta de conocimiento de la empresa.

Las principales oportunidades que se identificaron fue la necesidad de expandir su mercado y que los productos y servicios que brinda, ofrece experiencias relacionadas con la nueva tendencia de turismo alternativo misma que no ha sido aprovechada en el sur de Sonora.

El plan de mercado será eficiente, siempre y cuando sea implementado conforme lo propuesto, generando un incremento en sus ventas y una participación más activa en el mercado.

Recomendación

Una vez elaborado el plan de mercadotecnia se presentan una serie de recomendaciones generales que ayudaran a la empresa a mejorar su desempeño y facilitar su implementación.

Se recomienda que la empresa implemente el plan de mercadotecnia propuesto, respetando los periodos y tiempos establecidos, los responsables le de seguimiento a los planes de acción, monitoreando su efectividad, así como controlar el cumplimiento de las estrategias, y establecer acciones correctivas en caso de ser necesario con el fin de lograr los objetivos planteados.

Por último es de suma importancia que el plan de mercadotecnia sea presentado a cada miembro de la empresa en especial los que participaran a fin de que realmente se comprometan con la propuesta y participen de manera conjunta.

REFERENCIAS

- Acerenza M. A. (2005). *Agencias de Viaje*. México. Trillas.
- Boone y Kurtz. (2010). *Marketing contemporáneo 15^a*. México. Cengage Learning.
- Cohen, Ph, W. (2004). *Plan de mercadotecnia*. México. Cecsca.
- Cordero J. (2008). *Marketing Estratégico en turismo*. México. Trillas.
- Fernandez Valiña, R. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México. Mc Graw Hill.
- Ferrell y Hartline. (2006). *Estrategias de marketing*. 3^a edición. México. Thomson.
- Fischer y Espejo. (2004). *Mercadotecnia*. 3^a edición. México. Mc Graw Hill.
- Gobierno del Estado de Sonora. (2009). *Plan de desarrollo Estatal*. Recuperado 15 de Octubre de 2012, de: <http://transparencia.esonora.gob.mx/NR/rdonlyres/77812AFB-A719-4B3F-9714-D03ABFAE2261/49594/Planestataldedesarrollo20092015.pdf>
- Hiebing y Cooper. (2006). *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. México. Mc Graw Hill.
- Instituto Tecnológico de Sonora. (2009). *Iniciativa estratégica*, recuperado 15 de Octubre de 2012 de: <http://www.itson.mx/iniciativas/cess/Paginas/Cees.aspx>
- Lamb, Hair y Mc Daniel, (2011). *Marketing*. 11^a edición. México. Cengage Learning. *Ley General del turismo-(2012)*. Sista. México.
- Stanton, Etzel y Walter, (2004). *Fundamentos de marketing*. 13^a edición. México: Mc Graw Hill.
- Walker, Boyd, -Mullins, Larréché, (2004). *Marketing estratégico*. 4^a edición. México. Mc Graw Hill.

CAPÍTULO 21.

PLAN DE MERCADOTECNIA PARA UNA EMPRESA DE GIRO TURÍSTICO DE LA LOCALIDAD

Heidy Marely Romero Velazquez
Ricardo Alonso Carrillo Armenta
Mtra. Isel Cristina Peralta Espinoza
Mtra. Raquel Ivonne Velasco Cepeda
Oscar Daniel Hurtado Rios
heidy_marely@hotmail.com
Instituto Tecnológico de Sonora

Resumen

En la actualidad las organizaciones del sector turismo requieren de documentos para formalizar sus actividades, que contribuyan al adecuado funcionamiento de éstas. Dichas entidades sociales tienen como principal fin la venta de los productos o servicios a los mercados actuales, los cuales son de importancia para el éxito en los mercados que se desempeñen. Tal es el caso de una empresa la cual presenta problemáticas, debido a que existe un mercado potencial a incursionar, siendo este el personal eventual de ITSON, el cual carece de conocimiento de la operadora turística, debido a que no se ha manejado una adecuada actividad de mercado que la apoye para darla a conocer. Para ello se propone el diseñar un plan de mercadotecnia con el fin de aumentar la afluencia del personal eventual del ITSON, a través de estrategias de mercado para el eficiente desarrollo de la misma, a desarrollarse a través de un proceso el cual consistió en la contextualización de la empresa, presentación de la propuesta, análisis de la situación, desarrollo del FODA, elaboración de objetivos, estrategias, tácticas, presupuesto, cronograma, controles, y formato y composición al documento, dando como resultado un plan de mercadotecnia. Con esta herramienta se logran beneficios notables que se pueden obtener al implementar un plan de mercadotecnia, tales como; analizar situaciones actuales de la empresa, proporcionar un visión clara del objetivo principal, así como los pasos que se debe de seguir para llevarlo a cabo, estableciendo tiempos en que se van a realizar acciones.

Antecedentes

El turismo ha sido una de las más grandes actividades económicas de mayor potencial, dando importantes contribuciones a la economía mundial y muy particularmente a México, ya que esta genera una importante derrama económica, inversión y empleos.

Gracias a su privilegiada ubicación, Sonora es un destino turístico atractivo, por la diversidad de sus paisajes, poblaciones, hermosas playas enmarcadas de color y riqueza además de un desierto que se une al mar y a la sierra. La diversidad de sus ecosistemas hace posible que en el estado puedan realizarse una gran variedad de actividades de recreación y turismo como buceo, pesca, nado, ciclismo de montaña, senderismo, turismo cinegético y turismo ecológico.

Tanto en las aguas como en las tierras de Sonora habitan un gran número de especies únicas en el mundo que por sus características lo vuelven un sitio obligado de visita. Además de sus riquezas naturales, ofrece una gran variedad de platillos típicos que logran satisfacer hasta el paladar más exigente, así como danzas y tradiciones de las etnias que formaron el Estado y aún siguen vigentes.

En la actualidad el mercado cambia constantemente sus exigencias, por lo que siempre es necesario tener en cuenta situaciones favorables de mercadotecnia; la cual Kotler (2003), la define como un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros.

La actividad turística no escapa de la posibilidad y la necesidad de la aplicación del marketing, pues su base fundamental es la satisfacción de los deseos y necesidades de recreación, gozo y placer del turista. Además, la fuerte competencia existente en este sector en el terreno internacional hace imprescindible tener una estrategia y un espíritu de Marketing que conduzca a la realización de los objetivos propuestos.

Las operaciones turísticas exitosas requieren de una cantidad considerable de esfuerzos dirigidos al marketing. Ello conlleva el adoptar una filosofía de negocios que sitúa al cliente en primer plano, lo que significa que en todo momento que se piense, se haga desde el punto de vista del cliente y no desde el oferente del servicio. El marketing incluye la comprensión de quienes son los clientes y cuáles son sus necesidades.

Todos los aspectos del negocio deben estar orientados a la satisfacción plena o mayor, de las necesidades de éstos, es por ello que la comercialización en el turismo es, en general, más difícil que la de los productos físicos, debido a

los problemas de su intangibilidad. Sin embargo, presenta la ventaja de la relación directa y personal entre el que presta el servicio y el usuario del mismo, que permite un mejor conocimiento de las necesidades y deseos de este último. En consecuencia, la estrategia de marketing del turismo deberá superar las dificultades que supone la intangibilidad de los mismos y apoyarse en las ventajas de la relación personal y directa.

Con base en lo anterior y dando frente a las nuevas necesidades que la sociedad esta demandado para generar un desarrollo regional, el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) definió dentro de sus líneas estratégicas de Investigación y desarrollo el “Turismo Alternativo y Desarrollo Sustentable”, con el proyecto de los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora, el cual impactará con indicadores sociales y organizacionales traducidos a incrementar el nivel de ingreso promedio de la población, la incubación de empresas comunitarias, promover la equidad de género al interior de las mismas, fomentar el cuidado del medio ambiente en las áreas de influencia del corredor y alfabetizar tecnológicamente a las comunidades que realicen la actividad turística (ITSON, 2008).

Es por ello que el ITSON en contribución al desarrollo de las comunidades de la Aduana, La Sierrita, Yavaros, Moroncarit, Cocorit, Hornos y Buenavista como se menciona anteriormente nace el proyecto de los corredores de turismo alternativo, el cual en la actualidad requiere de herramientas que apoyen a incrementar las ventas de esta entidad social.

Planteamiento del Problema

El Instituto Tecnológico de Sonora dentro de sus líneas estratégicas de investigación Turismo y Desarrollo Sustentable propone el proyecto de Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora el cual consiste en estructurar un corredor eco turístico con un modelo innovador, participación conjunta, administración, tecnología y logística, organizando circuitos con actividades o productos turísticos pensados para diferentes mercados (ITSON, 2008).

Actualmente dentro de los corredores se presenta un problema, debido a que existe un mercado potencial a incursionar, siendo este el personal eventual administrativo de ITSON, ya que estos son los empleados que cumplen con un horario diario de 8 horas y son más accesibles para llegar a ellos. Es por ello que este plan va dirigido exclusivamente a los empleados administrativos eventuales de ITSON el cual carece de conocimiento de la existencia de este tipo de operadora turística, debido a que no se ha manejado una adecuada actividad de mercado que la apoye para darla a conocer.

El principal factor que ha influido en la carencia de actividades de mercado para esta operadora turística ha sido la falta de estrategias para poder implementar un programa intensivo de estas actividades mercadológicas en el posible mercado potencial a incursionar.

Previa investigación de mercados realizada a la entidad en estudio, se determinó como principal área de oportunidad la falta de una herramienta requerida para desarrollar estrategias que contribuyan al adecuado crecimiento de esta, mismos que se requiere sea diseñada para acaparar el mercado potencial del personal eventual del Instituto Tecnológico de Sonora.

En base a lo antes mencionado surge la siguiente interrogante:

¿Qué herramienta permitirá a la empresa Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora incrementar las ventas a través del desarrollo de estrategias de mercado diseñadas para el personal eventual del Instituto Tecnológico de Sonora

Objetivo

Diseñar un plan de mercadotecnia para la empresa Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora, con el fin aumentar la afluencia del personal eventual del ITSON, a través de estrategias de mercado que contribuyan al eficiente desarrollo de la misma.

Justificación

El plan de mercadotecnia es de suma importancia, siendo éste un documento escrito que funge como manual de referencia de las actividades de

marketing para la persona responsable de área, ya que es esencial para el funcionamiento de la misma y la comercialización adecuada para los productos que ofrece los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora.

Cabe resaltar que al implementarse el plan, resulta como principal beneficiado la operadora turística, obteniendo los siguientes beneficios, incursionar en un nuevo mercado potencial, mayor afluencia de visitas a los viajes por parte del personal eventual administrativo de ITSON, posicionamiento en el mercado potencial, contar con una herramienta escrita para el mejoramiento de la mercadotecnia enfocado en el mercado.

Por otra parte también se verán beneficiados el personal eventual administrativo de ITSON, ya que les permitirá conocer mejor los productos, promociones y precios que ofrecen los Corredores de Turismo Alternativo, así mismo los beneficiara a ellos incrementando la afluencia por parte de los empleados eventuales de ITSON, lo cual es de vital importancia para mejorar la demanda de las actividades ofrecidas, y a su vez establecer alternativas e incentivos para hacer que todos los empleados visiten los destinos.

Y cabe hacer hincapié de no llevarse a cabo este documento, no se tiene idea de cuánto tiempo se va a cubrir cada etapa del plan de marketing y cuánto dinero se necesita, ya que el único ingreso que tiene es de la venta de los viajes, por lo tanto se corre el riesgo de que disminuya o no incremente la demanda de los corredores de turismo alternativo en el sur de Sonora por parte del personal administrativo de ITSON y tampoco se aprovecharan otros mercados potenciales y lo que puede traer como consecuencia que en un futuro por la falta de demanda, este tipo de operadora tienda a desaparecer.

Marco Teórico

En el presente documento se muestra la fundamentación teórica en la cual se basa la presente investigación, misma que será utilizada para la mejor comprensión de la misma.

Plan de mercadotecnia

Según McCarthy, el plan de mercadotecnia (marketing), es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Mientras tanto, Lamb (2006), define la planeación de marketing como el diseño de actividades relacionadas con los objetivos de una organización y los cambios el ambiente del mercado, dicha planeación es la base de todas las decisiones y estrategias de marketing.

Propósitos

De acuerdo a Lambin (2009), uno de los propósitos de la planeación de marketing es permitir una mejor integración de todas las funciones de una organización y a su vez contribuir a maximizar los esfuerzos con el fin de alcanzar las metas u objetivos propuestos por la misma. Sin embargo menciona que en una empresa orientada al mercado, la misión del plan de marketing es la de identificar potenciales de crecimiento y ganancias dados los recursos y experiencia con los que se cuenta, con el fin de aprovechar dichos factores. Sin embargo, Lamb (2006), el plan de mercadotecnia tiene como propósito ayudar a los empleados y al gerente a comprender y trabajar en los objetivos planteados y las acciones a realizar para cumplirlos, al mismo tiempo observando el ambiente de mercadotecnia en conjunto con la situación interna de la organización.

Contenido

De acuerdo con Kotler (2003) un plan de mercadotecnia consta de seis etapas esenciales, las cuales son: el análisis de la situación el cual analiza los factores internos y externos de la organización (FODA), los objetivos mercadológicos que se desean alcanzar, las estrategias para cumplir con los objetivos, las tácticas que detallan la forma de realizar las estrategias, el presupuesto y el seguimiento del plan de mercadotecnia. Sin embargo, Lamb (2006), menciona que los elementos del plan de marketing son: la declaración de la misión de la empresa, los objetivos, un análisis situacional que toma en cuenta los factores internos y externos dela organización (FODA), las estrategias de mercadotecnia, la implementación de dichas estrategias planteadas y por último la

evaluación y control del plan. Sin embargo, aún más distinto Stanton (2007), menciona que la planeación de marketing consta de solo cinco pasos los cuales son: realizar un análisis de la situación valorando los factores internos y externos de la organización (FODA), establecer los objetivos mercadológicos, determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial de la empresa, elegir mercados meta y medir la demanda de los servicios que se ofrecen, y por último diseñar una mezcla estratégica de marketing.

De acuerdo a la información de dichos autores, la estructura más completa es la manejada por Kotler (2003), que detalla cada paso de una forma más clara y fácil para llevar a cabo un plan de mercadotecnia.

Sin embargo para efectos de la presente investigación se toma en consideración lo propuesto por McCarthy (2003)

1. Resumen Ejecutivo: En esta sección se presenta un panorama general de la propuesta del plan para una revisión administrativa. Es una sección de una o dos páginas donde se describe y explica el curso del plan. Está destinado a los ejecutivos que quieren las generalidades del plan pero no necesitan enterarse de los detalles.
2. Análisis de la Situación de Mercadotecnia: En esta sección del plan se incluye la información más relevante sobre los siguientes puntos:
 - Situación del Mercado: Aquí se presentan e ilustran datos sobre su tamaño y crecimiento (en unidades y/o valores). También se incluye información sobre las necesidades del cliente, percepciones y conducta de compra.
 - Situación del Producto: En ésta parte, se muestran las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas, correspondientes a años anteriores.
 - Situación Competitiva: Aquí se identifica a los principales competidores y se los describe en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos y estrategias de mercadotecnia.
 - Situación de la Distribución: En ésta parte se presenta información sobre el tamaño y la importancia de cada canal de distribución.

- Situación del Macroambiente: Aquí se describe las tendencias generales del macroambiente (demográficas, económicas, tecnológicas, políticolegales y socioculturales), relacionadas con el futuro de la línea de productos o el producto.
3. Análisis FODA: En esta sección se presenta un completo análisis en el que se identifica 1) las principales Oportunidades y Amenazas que enfrenta el negocio y 2) las principales Fortalezas y Debilidades que tiene la empresa y los productos y/o servicios. Luego, se define las principales Alternativas a las que debe dirigirse el plan.
 4. Objetivos: En este punto se establecen objetivos en dos rubros:
 - Objetivos Financieros: Por ejemplo, obtener una determinada tasa anual de rendimiento sobre la inversión, producir una determinada utilidad neta, producir un determinado flujo de caja, etc.
 - Objetivos de Mercadotecnia: Este es el punto donde se convierten los objetivos financieros en objetivos de mercadotecnia. Por ejemplo, si la empresa desea obtener al menos un 10% de utilidad neta sobre ventas, entonces se debe establecer como objetivo una cantidad tanto en unidades como en valores que permitan obtener ese margen de utilidad. Por otra parte, si se espera una participación en el mercado del 5% en unidades, se deben cuadrar los objetivos en unidades para que permitan llegar a ese porcentaje.
 - Otros objetivos de mercadotecnia son: Obtener un determinado volumen de ventas en unidades y valores, lograr un determinado porcentaje de crecimiento con relación al año anterior, llegar a un determinado precio de venta promedio que sea aceptado por el mercado meta, lograr o incrementar la conciencia del consumidor respecto a la marca, ampliar en un determinado porcentaje los centros de distribución.

Cabe señalar que los objetivos anuales que se establecen en el plan de mercadotecnia, deben contribuir a que se consigan las metas de la organización y las metas estratégicas de mercadotecnia.

5. Estrategias de Mercadotecnia: En esta sección se hace un bosquejo amplio de la estrategia de mercadotecnia o "plan de juego". Para ello, se puede especificar los siguientes puntos :
- El mercado meta que se va a satisfacer.
 - El posicionamiento que se va a utilizar.
 - El producto o línea de productos con el que se va a satisfacer las necesidades y/o deseos del mercado meta.
 - Los servicios que se van a proporcionar a los clientes para lograr un mayor nivel de satisfacción.
 - El precio que se va a cobrar por el producto y las implicaciones psicológicas que puedan tener en el mercado meta (por ejemplo, un producto de alto precio puede estimular al segmento socioeconómico medio-alto y alto a que lo compre por el sentido de exclusividad).
 - Los canales de distribución que se van a emplear para que el producto llegue al mercado meta.
 - La mezcla de promoción que se va a utilizar para comunicar al mercado meta la existencia del producto (por ejemplo, la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el marketing directo).
6. Tácticas de Mercadotecnia: También llamadas programas de acción, actividades específicas o planes de acción, son concebidas para ejecutar las principales estrategias de la sección anterior. En esta sección se responde a las siguientes preguntas :
- ¿Qué se hará?
 - ¿Cuándo se hará?
 - ¿Quién lo hará?
 - ¿Cuánto costará?
7. Programas Financieros: En esta sección, se anotan dos clases de información: ventas proyectadas, gastos e ingresos en lo que se llama declaración financiera pro forma, y los montos de los recursos dedicados a las diferentes actividades en uno o más presupuestos,

8. Cronograma: En esta sección, que se conoce también como calendario, se incluye muchas veces un diagrama para responder a la pregunta ¿cuándo se realizarán las diversas actividades de marketing planificadas? Para ello, se puede incluir una tabla por semanas o meses en el que se indica claramente cuando debe realizarse cada actividad.
9. Monitoreo y Control: En esta sección, que se conoce también como procedimientos de evaluación, se responde a las preguntas: qué, quién, cómo y cuándo, con relación a la medición del desempeño a la luz de las metas, objetivos y actividades planificadas en el plan de mercadotecnia.

Método

En el presente apartado se muestra la metodología requerida para el desarrollo de la presente investigación, misma que muestra los sujetos intervinientes, los materiales requeridos para su elaboración así como el procedimiento requerido para su desarrollo.

Sujetos

Los sujetos intervinientes en la presente investigación son la empresa Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora.

Materiales

Para efectos de la presente investigación se tomó en consideración el instrumento para el análisis de la situación actual tanto interna como externa, el cual fue elaborado por la academia de mercadotecnia del Instituto Tecnológico de Sonora, mismo que está integrado por identificación, competencia, mercado y clientes, producto, precio, plaza, promoción, personas, evidencia física y procesos, cabe mencionar que dicha herramienta está diseñada con 59 reactivos abiertos, mismos que se muestran en el anexo 1.

Procedimiento

En el presente apartado se muestra el proceso seguido para el desarrollo del plan de marketing para la empresa Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora, mismo que fue seguido en función a lo propuesto por McCarthy (2003)

1. Contextualización de la empresa, como primera etapa dentro del desarrollo del plan de marketing se toma en consideración la parte de la contextualización del negocio en la cual, se recopiló la información correspondiente a la empresa como lo es antecedentes, misión y visión, así como las actividades desarrolladas por esta entidad social.
2. Posteriormente se comentó a la persona responsable de la promoción y comercialización en la entidad la propuesta para la empresa la cuál en gran medida previa investigación de mercados resultó como tal la falta de estrategias de mercado mismas que se plasman en el plan de mercadotecnia a desarrollar.
3. Análisis de la situación, una vez recopilada la información y autorizado el desarrollo del proyecto, se aplicó el instrumento a la persona responsable de promoción y comercialización de la entidad social, con el fin de detectar áreas de oportunidad del ambiente interno y externo de la organización
4. Desarrollo de análisis FODA, por otra parte una vez realizado en análisis de la situación se diseñó el análisis FODA para la empresa, identificando las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales de esta, para posteriormente desarrollar los objetivos de mercado según las áreas de oportunidad presentadas en ambos análisis.
5. Desarrollo de objetivos, una vez identificadas las áreas de oportunidad se procedió a desarrollar los objetivos de mercado correspondientes en los cuáles se ven reflejadas las necesidades de la organización en relación a dicha función.
6. Desarrollo de estrategias, por otra parte una vez desarrollados los objetivos de mercado en relación a la mezcla y necesidades de la organización se desarrollaron cursos de acción general para cada uno de los objetivos propuestos para el plan.
7. Diseño de tácticas, posteriormente una vez desarrolladas las estrategias de mercado, se procedió a establecer las actividades específicas necesarias para contribuir al desarrollo de las estrategias propuestas contribuyendo de igual forma al cumplimiento de los objetivos.

8. Determinación de presupuesto, asimismo una vez determinadas las actividades se procedió a la parte de la presupuestación eligiendo distintos proveedores para cubrir con los requerimientos necesarios para las funciones propuestas, dejando como base el más adecuado.
9. Desarrollo de cronograma, una vez determinadas las actividades se procedió a determinar los tiempos necesarios para su desarrollo así como las personas responsables de ejecutar dichas funciones.
10. Desarrollo de controles, una vez determinadas las actividades se procedió a desarrollar los controles requeridos para identificar los objetivos cumplidos durante el desarrollo de las funciones de mercado propuestas.
11. Finalmente se dio composición y formato al documento llevándolo a revisión con un experto para validación del mismo, fase en la que se dieron a conocer las correcciones correspondientes para posteriormente presentado a la persona de promoción y comercialización de la empresa Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora.

Resultados

En el presente apartado se muestra el plan de mercadotecnia desarrollado para la empresa Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora, mismo que está integrado por los siguientes apartados: Resumen Ejecutivo, Antecedentes de la Empresa, Análisis de la Situación Actual, Mercado Objetivo, Análisis y Matriz FODA, Objetivos Mercadológicos, Estrategias de Mercadotecnia, Programa de Acción, Presupuesto, Plan de Trabajo, y Controles.



CONTENIDO

- > Resumen Ejecutivo
- > Antecedentes de la Empresa
- > Análisis de la Situación Actual
- > Mercado Objetivo
- > Análisis y Matriz FODA
- > Objetivos Mercadológicas
- > Estrategias de Mercadotecnia
- > Programa de Acción
- > Presupuesto
- > Plan de Trabajo
- > Controles

Amenazas:

1. Surgimiento de competencia directa o indirecta (producto sustituto) a la empresa.
2. Cambios de clima en el destino turístico.
3. Situación económica actual.
4. Inseguridad en la actualidad.

MATRIZ FODA ESTRATEGIAS

A continuación se muestra el análisis FODA, así como las estrategias que se formaron:

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es la única empresa que ofrece el servicio de paquetes turísticos en el sur de Sonora. 2. Cuenta con apoyos por parte de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. 3. Cuenta con personal capacitado en los lugares donde se presta el servicio. 4. Se encuentra respaldada por el Instituto Tecnológico de Sonora. 5. Los paquetes que ofrecen incluyen guías, actividades, comida y transportación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de aplicación de la mercadotecnia para promocionar los destinos turísticos. 2. Carece de estructura organizacional. 3. No existe diversificación de actividades en un mismo destino. 4. Falta de infraestructura que ayude a ubicar el establecimiento donde se encuentran.
Oportunidades	F1, F4, F5 y O1. Realizar un programa intensivo de campañas publicitarias, para la promoción de ventas.	D1, D3 y O1. Implementar nuevas actividades en las comunidades ofrecidas por los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora.
Amenazas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Surgimiento de competencia directa o indirecta (producto sustituto) a la empresa. 2. Cambios de clima en el destino turístico. 3. Situación económica actual. 4. Inseguridad en la actualidad. 		

Objetivos de Mercadotecnia

En el plan de mercadotecnia se plantearon objetivos mercadológicos con el fin de obtener un posicionamiento en el mercado, de lo mencionado se obtendrá

A pesar de ser pocos los miembros del personal eventual administrativo que han asistido a los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora (CTASS), para lograr que estos vuelvan en algún momento a las comunidades, se propone la diversificación de las actividades, conservar con las que ya cuentan pero aumentar las mismas, para lograr el interés de los que ya hayan asistido.

3.8 Planes de Acción (Tácticas)

A continuación se presentan las tácticas a realizar para lograr la realización de las estrategias anteriormente mencionadas, en las cuales se estipula: Qué se realizará, quién lo realizará, cuándo se va a llevar a cabo y el costo del mismo.

Programa de actividades primer estrategia y táctica del primer objetivo.

Objetivo Posicionar a Los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora (CTASS) en el personal eventual administrativo del Instituto Tecnológico de Sonora.			
Estrategia 1. De promoción Realizar un programa intensivo de campañas publicitarias, para la promoción de ventas.			
Táctica 1 Marketing directo: en eventos académicos o socioculturales que realice la institución.			
¿Qué se va hacer?	¿Quién lo va hacer?	¿Cuándo lo van hacer?	¿Cuánto?
* Instalar Stands en los eventos académicos o socioculturales de la institución, promocionando sus servicios.	Responsable del área de mercadotecnia de los CTASS	Enero 2013	0.00

Presupuesto

Para llevar a cabo la implementación de los planes de acción antes plasmados, no es necesaria erogación alguna debido a que:

- Las pláticas de información que se realizaran en las reuniones de academia las harán los jóvenes de servicio social que se encuentran en la oficina de los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora (CTASS).
- La difusión que se dé en los eventos académicos o culturales será dada por los jóvenes de servicio social.
- Los periódicos murales que se harán en las oficinas de la institución será de material reciclado para aprovecharlo y no gastar en ello el cual se obtendrá de las oficinas administrativas o mediante la sociedad de alumnos de LAET.

Programa de actividades segunda táctica, primera estrategia del primer objetivo.

Objetivo Posicionar a Los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora (CTASS) en el personal eventual administrativo del Instituto Tecnológico de Sonora. Estrategia 1. De promoción Realizar un programa intensivo de campañas publicitarias, para la promoción de ventas.			
Táctica 2 Realizar pláticas informativas en juntas de academia.			
¿Qué se va hacer?	¿Quién lo va hacer?	¿Cuándo lo van hacer?	¿Cuánto?
* Posicionar a los CTASS a través de la promoción boca a boca entre el personal eventual administrativo del ITSON a través de las juntas de academia que estos realizan.	Responsable del área de mercadotecnia de los CTASS	Enero 2013	0.00

Programa de actividades tercera táctica, primera estrategia del primer objetivo.

Objetivo Posicionar a Los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora (CTASS) en el personal eventual administrativo del Instituto Tecnológico de Sonora. Estrategia 1. De promoción Realizar un programa intensivo de campañas publicitarias, para la promoción de ventas.			
Táctica 3 Marketing indirecto: crear periódicos murales con papel reciclado sobre los destinos que ofrecen los CTASS en los diversos campus de Cd. Obregón.			
¿Qué se va hacer?	¿Quién lo va hacer?	¿Cuándo lo van hacer?	¿Cuánto?
*Elaborar promoción en ITSON mediante periódicos murales dando a conocer los destinos y actividades que ofrecen los CTASS.	Responsable del área de mercadotecnia de los CTASS	Enero 2013	0.00

Objetivo Posicionar a Los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora en el personal eventual administrativo del Instituto Tecnológico de Sonora (CTASS). Estrategia 1. De promoción Realizar un programa intensivo de campañas publicitarias, para la promoción de ventas.			
Táctica 4 Realizar promociones entre los empleados para asistir a los destinos de los corredores. (Incentivos, descuentos, días festivos, cupones, etc.).			
¿Qué se va hacer?	¿Quién lo va hacer?	¿Cuándo lo van hacer?	¿Cuánto?
*Incentivar a los empleados con facilidades de pago, descuentos, entre otras promociones, para lograr el interés de estos en los CTASS.	Responsable del área de mercadotecnia de los CTASS	Enero 2013	0.00

Programa de actividades cuarta táctica, primera estrategia del primer objetivo.

Objetivo Incrementar la demanda de los servicios de Los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora en relación a la que se tiene actualmente por parte del personal del Instituto Tecnológico de Sonora. Estrategia 1 Implementar nuevas actividades en las comunidades ofrecidas por los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora.			
Táctica 1. De diversificación Desarrollar diferentes actividades turísticas en las comunidades que ofrecen los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora (CTASS).			
¿Qué se va hacer?	¿Quién lo va hacer?	¿Cuándo lo van hacer?	¿Cuánto?
* Proponer a las comunidades que conforman a los CTASS, la diversificación de las actividades	Responsable del área de mercadotecnia de los CTASS	Enero 2013	Según la actividad y el equipo necesario para realizarla.

Programa de actividades primera estrategia del segundo objetivo.

- La publicidad vía internet será mediante correos a los empleados bajo la plataforma interna con la que cuenta ITSON. (ejemplo@itson.edu.mx).
- Asesorar mediante los jóvenes de servicio social a las comunidades para que desarrollen diferentes actividades turísticas en las comunidades que ofrecen los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora (CTASS).

Al no contar con ingresos en los CTASS se buscó la manera de que no existiera gasto alguno, buscando métodos de publicidad sin costo monetario para darse a conocer entre los empleados administrativos eventuales de ITSON.

Conclusiones y Recomendaciones

En conclusión se puede observar los beneficios que se pueden obtener al implementar un plan de mercadotecnia, tales como; analizar la situación actual de la empresa, proporciona un visión clara del objetivo principal, así como los pasos que se debe de seguir para llevarlo a cabo, estableciendo los plazos de tiempo en que se van a realizar las acciones. El objetivo del plan de mercadotecnia es dar a conocer el mercado potencial existente, mediante una serie de pasos guiados y en un orden específico.

Es importante hacer mención en que los empleados eventuales de ITSON son un gran mercado potencial para los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora (CTASS) que aún no ha sido aprovechado y que al realizar este plan de mercadotecnia se dará a conocer a los CTASS entre los trabajadores y se logrará posicionar en la mente del empleado.

Se recomienda ampliamente que el presente plan se lleve a cabo mediante una implementación adecuada y eficiente de sus estrategias plasmadas en el mismo ya que este ayudará a los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora a darse a conocer entre los empleados eventuales de ITSON.

Por otra parte se recomienda llevar a cabo los controles plasmados para cada uno de los planes de acción que se encuentra en el plan de mercadotecnia, ya que con este se podrá visualizar si el plan de mercadotecnia tiene resultados positivos y si se está aprovechando al máximo éste, así como de implementarlo en

el tiempo propuesto para su desarrollo. Por otra parte en consideración las adecuaciones necesarias según las necesidades de la organización.

Anexos

En el presente apartado se muestran los anexos utilizados para el desarrollo de la presente investigación.

Anexo 1. Instrumento análisis de la situación



Instituto Tecnológico de Sonora
Departamento de Ciencias Administrativas
1021 A Mercadotecnia I

Instrumento
Diagnóstico del entorno externo e interno de la mercadotecnia
Cuestionario elaborado por la academia de mercadotecnia del ITSON

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA	
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	
PUESTO ACTUAL	
ANTIGÜEDAD	
FECHA DE APLICACIÓN	
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR	

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

ENTORNO EXTERNO

Competencia

1. ¿Quiénes son los principales competidores de la empresa?

2. ¿Cuáles son las principales características de cada uno de sus competidores?

Competidor *Características*
(tamaño, crecimiento, rentabilidad, mercado meta, etc)

3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades fundamentales de sus principales competidores?

Fortalezas *Debilidades*

1

No _____ ¿Por qué? _____

12. ¿Cómo acostumbran comprar sus clientes?
_____ Crédito _____ Contado _____ Ambos

13. ¿ En qué cantidades acostumbran comprar sus clientes?
_____ Volumen grande _____ mediano _____ pequeño

14 ¿Con que frecuencia le compran sus clientes?

15. ¿Qué factores del entorno del mercado podrían afectar las compras de sus clientes?

ENTORNO INTERNO

Producto

16. ¿La empresa desarrolla sus productos y/o servicios como respuesta a necesidades detectadas?

a) Sí _____ ¿Cómo? _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

17. ¿Los productos o servicios que ofrecen cuentan con características únicas o beneficios para el consumidor?

a) Sí _____ ¿Cuáles? _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

18. ¿La empresa examina ideas para introducir nuevos productos y/o servicios al mercado?

a) Sí _____ ¿Cómo? _____

¿Con qué frecuencia? _____ 1 vez por año _____ 2 veces por año _____ Otro: _____ Especifique _____

4. ¿Cómo enfrenta la empresa a sus competidores?

5. ¿Qué respuesta espera de la competencia ante un cambio en el entorno o en la estrategia de mercadotecnia de su empresa?

6. ¿Considera que el entorno competitivo puede variar en el futuro?

Sí _____ ¿Cómo? _____

No _____ ¿Por qué? _____

7. ¿Quiénes serían los nuevos competidores de la empresa?

Mercado y clientes

8. ¿Tiene la empresa identificado a su mercado meta?

Sí _____ Defina _____

No _____ ¿Por qué? _____

9. Mencione las características (demográficas, geográficas, psicográficas, etc.) principales del mercado meta de la empresa.

10 ¿Conoce las necesidades de sus clientes?

Sí _____ No _____

11. ¿Atiende satisfactoriamente las necesidades de sus clientes?

Sí _____ ¿Cómo? _____

2

19. ¿Los productos o servicios que ofrecen se relacionan entre sí?

a) Sí _____ ¿Cómo? _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

20. ¿Se monitorea la recuperación de la inversión de cada producto y/o servicio?

a) Sí _____ ¿Cómo? _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

21. ¿La empresa tiene como política eliminar productos o servicios que no le son rentables o son obsoletos?

a) Sí _____ ¿Por qué? _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

22. ¿Su empresa ofrece el servicio de asesoría a los clientes con relación a los servicios que ofrece y/o a la instalación y uso del producto?

a) Sí _____ ¿Cómo lo hace? _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

23. ¿Su empresa ofrece garantía por el servicio y/o producto que ofrece?

a) Sí _____ ¿La ofrece por escrito o de manera verbal? _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

24. ¿La empresa formuló una estrategia para el producto o servicio que ofrece?

a) Sí _____ ¿Cuál? _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

Precio

25. ¿Cuáles son los objetivos de la fijación de precios para su empresa?

26. ¿La empresa cuenta con estrategias para fijar los precios: al distribuidor, al público, de introducción, de exportación, etc.?

a) Sí _____ ¿Defina _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

27. ¿La empresa cuenta con normas, políticas y estrategias para establecer las diversas condiciones de venta y descuento?

a) Sí _____ ¿Defina _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

28. ¿La empresa considera las necesidades del cliente al momento de fijar sus precios?

a) Sí _____ ¿Cómo? _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

29. ¿Considera a la competencia para fijar sus precios?

a) Sí _____ ¿Por qué? _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

30. ¿La empresa desarrolla ofertas, promociones y descuentos temporales en los productos y/o servicios que ofrece?

a) Sí _____ ¿Defina _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

5

36. ¿La empresa utiliza algún criterio para seleccionar a sus intermediarios?

a) Sí _____ ¿Cuál? _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

37. ¿Utiliza un medio de transporte para hacer llegar su producto al consumidor final?

a) Sí _____ ¿Cuál? _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

38. ¿Ha recibido alguna queja con el procedimiento de entrega del producto o servicio?

a) Sí _____ ¿Cuál? _____

b) No _____

39. ¿Existen políticas de control de inventarios?

a) Sí _____ ¿Cuál? _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

Promoción

40. ¿La empresa tiene un plan de promoción?

a) Sí _____ ¿Cuál? _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

41. ¿La empresa realiza actividades promocionales (publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas)?

a) Sí _____ ¿Cuáles? _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

42. ¿La empresa cuenta con objetivos y estrategias promocionales?

a) Sí _____ ¿Cuáles? _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

7

53. ¿Hay algún elemento de horario que pueda tener influencia positiva en la obtención del éxito de la organización?

a) Sí _____ ¿Cuál? _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

54. ¿Se acostumbra que el personal porte uniforme?

a) Sí _____ ¿Por qué? _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

55. ¿La empresa cuenta con tarjetas de presentación, folletos, información de los productos y/o servicios que ofrece, que se le proporcione al cliente o a los posibles clientes?

a) Sí _____ ¿Cuáles? _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

Proceso

56. ¿Qué actividades se realizan en la prestación y/o venta del producto y/o servicio?

10

43. ¿Se han evaluado las herramientas de promoción utilizadas por la empresa?

a) Sí _____ ¿Cómo? _____

No _____ ¿Por qué? _____

44. ¿Cuenta con un presupuesto asignado para las actividades de promoción?

a) Sí _____ ¿Cómo lo determina? _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

Personal

45. ¿Cuál es el perfil de los ocupantes (nivel de estudios, experiencia, personalidad, habilidades, etc.) de los puestos encargados de la prestación del servicio y/o los puestos de la venta de los productos?

46. ¿Cómo motiva a su personal? (premios, reconocimientos, bonos, convivios, etc.).

47. ¿La empresa capacita a su personal que presta el servicio y/o al personal de ventas?

a) Sí _____ ¿Cada que tanto tiempo? 1 vez al año _____ 2 veces al año _____ otro _____ (especifique) _____

b) No _____ ¿Por qué? _____

48. ¿Cuáles han sido alguno de los cursos en los que se han capacitado?

8

Evidencia física

49. ¿Considera adecuada la ubicación del negocio?

- a) Sí ____ ¿Por qué? _____
- b) No ____ ¿Por qué? _____

50. ¿Considera adecuadas y funcionales las instalaciones en donde se presta el servicio y/o se exhibe y vende el producto?

- a) Sí ____ ¿Por qué? _____

- b) No ____ ¿Por qué? _____

51. ¿Considera que el ambiente del lugar (iluminación, ventilación, sonido, olores, etc) donde se presta el servicio y/o se exhibe y vende el producto causa un impacto positivo en el desarrollo de las tareas y la satisfacción de los usuarios?

- a) Sí ____ ¿Por qué? (Describir) _____

- b) No ____ ¿Por qué? _____

52. ¿Considera que las instalaciones reúnen las condiciones de seguridad necesarias para los clientes?

- a) Sí ____ ¿Cuáles son? _____

- b) No ____ ¿Por qué? _____

9

57. ¿Ha recibido alguna queja por parte del cliente por el servicio prestado o por la forma como se realizó la venta del producto?

- a) Sí ____ ¿Cuál? _____

¿Se ha atendido? _____

- b) No ____

58. ¿Cuenta con los insumos necesarios para proporcionar un servicio de calidad?

- a) Sí ____ ¿Cuáles son? _____

- b) No ____ ¿Por qué? _____

59. Diagramar el proceso principal de la entrega del producto y/o prestación del servicio.

11

REFERENCIAS

- García S. Juan B. (2007). Marketing internacional. 2ª edición. México. Editorial McGraw-Hill.
- Guiltinan W. Paul. (2002). Gerencia de Marketing Estrategias y Programas, 6ta Edición. México. Editorial McGraw-Hill
- Instituto Tecnológico de Sonora. Consultado el día 10 de Agosto de 2012. Ver liga: <http://www.itson.mx/iniciativas/cess/Paginas/Cees.aspx>
- Kotler, P. (2003). Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z. 1ª edición. España. Editorial Pearson, Prentice Hall.
- Lamb, E. (2006). Marketing. 8th edición. México. Editorial Cengage Learning.
- Lambin, G. (2009). Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado. 2ª edición. México. Editorial McGraw-Hill.
- McCarthy, H. (2003). Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica. 1er. Edición. México. Editorial McGraw-Hill.
- Stanton, W. (2007). Fundamentos de marketing. 14th edición. México. Editorial McGraw-Hill.

CAPÍTULO 22.

PROPUESTA DE MERCADOTECNIA EN LAS REDES SOCIALES PARA LAS PYMES

María Teresa Nevarez Esquer
Elva Lizeth. Gutiérrez Mendivil
Jesús Antonio Gaxiola Meléndrez
Elsa Lorena Padilla Monge
Iván Tapia Moreno
Instituto Tecnológico de Sonora
ne.teresa@gmail.com

Resumen

Hoy en día las PYMES ya se han dado cuenta que es muy útil usar aplicaciones informáticas de redes sociales para intercambiar contactos de clientes. Cuanto más crece una empresa, más poderosa se hace la red de relaciones profesionales. El reto en las pequeñas y medianas empresas es, saber usar ese potencial de una manera efectiva, obteniendo resultados favorables. La siguiente investigación tiene como finalidad proponer a las PYMES sobre el uso de la mercadotecnia en las redes sociales para atraer y fidelizar clientes y con ello incrementar ventas. Establecer un plan de marketing definir objetivos claros y medibles usando aplicaciones informáticas de redes sociales. Actualmente las PYMES están interesándose cada vez más en las redes sociales por el gran potencial que tienen las aplicaciones informáticas, efectuando el correcto uso de ellas podemos obtener grandes beneficios como exhibir sus productos y servicios sin límites gráficos a un menor costo.

Introducción

Tener presencia en Internet se ha convertido en algo importante para las empresas, incluso muchos pequeños negocios y profesionales independientes ya cuentan con un sitio web, desde taquerías, neverías, lavado de automóviles, abogados, contadores, entre otros; debido a que quieren aprovechar las ventajas que brinda el Internet para ofrecer sus productos o servicios, es por eso que día a día existen nuevas empresas de distintos rubros en Internet.

Antecedentes

Desde una perspectiva global, la mercadotecnia tiene una importancia vital en tres aspectos:

1. *La economía de empresas, organizaciones y naciones:* Al generar empleos directos e indirectos, promover la adquisición de materias primas para la producción de nuevos productos o productos ya existentes, atraer más capitales, inversiones, etc., la mercadotecnia da lugar a un importante movimiento económico en empresas, organizaciones, naciones y en el mundo entero.
2. *El mejoramiento de la calidad de vida de las personas:* En la actualidad, cada vez más seres humanos disponen de más productos y servicios que hacen la vida más placentera y llevadera de lo que era hace 50 años atrás, lo cual, se debe en la gran mayoría de los casos a las diferentes actividades de mercadotecnia, como la investigación de mercados que es una de las primeras actividades que se realiza dentro del proceso de mercadotecnia con la finalidad de identificar las necesidades y deseos de los consumidores.
3. *La generación de empresas más competitivas y capaces de satisfacer las necesidades y deseos de la sociedad:* Una de las características de la mercadotecnia es su capacidad de impulsar a las empresas a enfocar su atención en los clientes para producir aquello que necesitan, a un precio que puedan y estén dispuestos a pagar, con una actividad promocional que dé a conocer su oferta y a través de canales de distribución que le permitan tener el producto en el lugar correcto y en el momento preciso; todo lo cual, da como resultado: empresas competitivas.

Por todo ello, ninguna nación, empresa, organización o persona puede pasar por alto la importancia que tiene la mercadotecnia en su desarrollo y crecimiento. (Lamb, Hair y McDaniel, 2002)

Planteamiento del Problema

Hoy en día, las mejores empresas conocen la manera más efectiva para hacer crecer sus ingresos: desarrollar relaciones estrechas con sus clientes, actuales o potenciales. Los empleados de estas empresas construyen con tesón relaciones con sus clientes. Muchas empresas todavía usan envíos de correo

electrónico masivos para hacer un “quién es quién” dentro de la organización, un sistema que la mayor parte de la plantilla suele pasar por alto, perdiendo otra oportunidad para contactar con gente valiosa.

Hace aproximadamente cinco años, esta tendencia ha empezado a revertirse, y muchas empresas ya se han dado cuenta que es muy beneficioso usar aplicaciones informáticas de redes sociales corporativas para intercambiar contactos de clientes internamente. Cuanto más crece una empresa, más poderosa se hace la red de relaciones profesionales. El reto en las grandes empresas es, entonces, saber usar ese potencial de una manera efectiva.

Es posible darse cuenta del gran crecimiento e impacto que están teniendo las redes sociales solo con ver la televisión. Al ver un programa o una película, al momento de salir los comerciales se ve que anuncian el nuevo Nokia con el cual puedes tener acceso inmediato a Facebook y Twitter, también cuando SKY o Coca Cola invitan a que los sigas en Twitter y en Facebook, estas grandes empresas no están haciendo esto solo por entretenimiento, lo hacen porque realmente conocen el poder de esta nueva tendencia y están aplicando marketing en redes sociales o lo que se conoce en inglés como social media marketing.

Ya no es el hecho de que las grandes empresas estén triunfando en las *redes sociales* y por consecuencia se imite. Es que si hay una herramienta fácil de usar y económica esas son las plataformas sociales. De ahí se desprende la siguiente cuestión ¿Cómo y para qué pueden usar las empresas regionales las posibilidades del marketing en redes sociales?

Objetivo

Elaborar un documento dirigido a las empresas regionales sobre el uso de la Mercadotecnia en las redes sociales para atraer y fidelizar clientes y con ello incrementar ventas.

Justificación

Actualmente no basta con tener presencia en Internet, aún más importante

tener una presencia efectiva en el Internet, es por eso que las empresas deben aprovechar todas aquellas oportunidades que hay al alcance para promocionar la empresa o negocio, es donde nace el marketing en redes sociales o social media marketing.

El marketing en redes sociales se ha convertido en una gran oportunidad para potenciar tu negocio, cambiando drásticamente el paradigma original del marketing, que es ir a buscar al cliente o prospecto, ahora con las redes sociales es posible atraer clientes en vez de perseguirlos.

Una de las grandes ventajas que nos ofrece hacer marketing en redes sociales es que puedes tener una gran lista de prospectos (Seguidores, fans, subscriptores, etc.) a un muy bajo costo, o incluso gratis, debido a que tener presencia en redes sociales como Facebook, Twitter, Youtube, y muchas otras mas no nos cuesta un solo peso, solo hay que considerar que hay servicios de paga que también es posible utilizar que son bastante buenos como el caso de promocionarse en Facebook.

Tomando en cuenta que las redes sociales se han convertido en un medio de comunicación donde la mayoría (por no decir todos) quieren estar, se tiene que aprovechar esta oportunidad para interactuar con personas que de alguna manera se sientan interesados en lo que la empresa ofrece, y así poder ofrecer una solución a un problema específico, pero solo es posible hacerlo una vez que se conoce al cliente, y esto se hace con la comunicación.

Marco Teórico

La comunicación ha pasado a ser digital en más de un 80% en los últimos años. Primero la informática y después Internet han distinguido, extendido e impuesto, una forma con el que nos podemos comunicar de forma más rápida y placentera.

Para comenzar es necesario definir algunos conceptos importantes.

- **Marketing en redes sociales**, o social media marketing (SMM) combina los objetivos de marketing en Internet con medios sociales como blogs, redes sociales, sitios de microblogging y muchos otros.
- **Redes Sociales**, son estructuras sociales compuestas de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes o que comparten conocimientos.
- **Blog**, en español también llamado una *bitácora*, es un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.
- **Microblogging**, también conocido como nanoblogging, es un servicio que permite a sus usuarios enviar y publicar mensajes breves (alrededor de 140 caracteres), generalmente sólo de texto. Las opciones para el envío de los mensajes varían desde sitios web, a través de SMS, mensajería instantánea o aplicaciones ad hoc.

Estas actualizaciones se muestran en la página de perfil del usuario, y son también enviadas de forma inmediata a otros usuarios que han elegido la opción de recibirlas. El usuario origen puede restringir el envío de estos mensajes sólo a miembros de su círculo de amigos, o permitir su acceso a todos los usuarios, que es la opción por defecto. (Wikipedia, 2001)

Medios y redes sociales, claves como herramientas de marketing para las pequeñas empresas.

Según Públi2.0 (2013), redes sociales como Facebook, Twitter o LinkedIn son claves para los negocios de las pequeñas empresas. Según una reciente encuesta desarrollada por Constant Contact , actualmente tres cuartas partes de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) se mantienen activas o disponen de presencia en las redes y medios de comunicación sociales.

Los Social Media se están convirtiendo en una de las herramientas de marketing más importantes para las pequeñas empresas y su uso se mantiene en constante aumento. Del 73% de las PYMES que lo utilizan en la actualidad, el 80% dijo que su uso ha aumentado durante el último año y el 81% dijo que aumentará durante el próximo. De quienes no están utilizando los medios de comunicación social, el 62% dijo que planea comenzar el próximo año.

Facebook fue el medio social de elección para hacer Social Media Marketing por el 95% de las pequeñas empresas, seguido por Twitter (60%), LinkedIn (58%), YouTube (45%) y otros canales sociales (23%).

En términos de eficacia, Facebook alcanzó un 82% demostrando ser el medio más efectivo y con mayor alcance como herramienta de marketing, seguido por un 73% de sitios de compartir vídeo, 55% para ofertas diarias y locales y un 47% para Twitter y LinkedIn.

El informe dice que las pequeñas empresas parecen utilizar los medios de comunicación social como una herramienta complementaria a los esfuerzos de comercialización, encontrando que un 95% de los encuestados utiliza una web para marketing, el 91% practica el e-mail marketing, el 77% utiliza la publicidad impresa, el 53% usa eventos de marketing y el 69% emplea la publicidad online.

Método

Para obtener resultados satisfactorios con este medio de comunicación tan efectivo, es de gran importancia contar con estrategia de negocio, dirigir y definir las estrategias, planificar los contenidos de las diferentes redes sociales y analizar y realizar informes sobre la reputación online de la PYME.

Según Kimbarovsky (2012) uno de los desafíos más grandes para una PYME es la capacidad de planear y ejecutar estrategias de marketing efectivas en los nuevos social media. El primer paso para la PYME es decidir si los medios sociales tienen sentido para el negocio. No hay una respuesta universal que sirva para todos. Es recomendable comenzar por definir objetivos claros y medibles.

Una vez lo hayas hecho, he aquí diez formas de utilizar la social media para conseguir cumplir tu plan de marketing.

1. Facebook

Facebook ofrece oportunidades de marketing excepcionales a bajo costo para las PYMES. Actualmente, Facebook cuenta con cerca de 300 millones de usuarios y, aunque parezca una cifra exorbitante para una pyme, Facebook es una poderosa plataforma para que éstas puedan construirse una presencia. Si no estás en Facebook deberías comenzar hoy mismo.

Puedes crear una Cuenta Comercial que está diseñado para tener una presencia muy sencilla en Facebook. Hay muchas limitaciones en tales cuentas y es preferible tener una página Comercial de Fan, que te deja crear una página donde los clientes del negocio pueden suscribirse como “admiradores”, expandiendo así la presencia del negocio porque tus actualizaciones aparecerán en el muro de los lectores.

2. Twitter

Twitter ha crecido enormemente durante el último año. Para algunas PYMES, es una plataforma increíble de marketing. Twitter posee una sencilla guía para ayudar a entender lo que puede hacer por un negocio. Es recomendable pasar entre 15 y 30 minutos en la home de Twitter, haciendo búsquedas básicas para familiarizarse con el tipo de contenido disponible. Busca también los nombres de los competidores para ver si están en Twitter, y si lo están, estudiar cómo están utilizándolo. Y es importante buscar el nombre del negocio, ya que los clientes pueden estar hablando del negocio. Tras todos estos pasos, puedes comenzar a pensar en una estrategia para maximizar Twitter en el negocio.

3. Blog corporativo

Aunque hoy la atención está más centrada en las redes sociales que en los blogs corporativos, éstos continúan ofreciendo un gran valor a las PYMES. Como mínimo, y si no se ha hecho previamente, se debe considerar reservar un dominio para el blog del negocio. Una opción para crear el blog directamente es en WordPress.

4. LinkedIn

LinkedIn es una red social para profesionales. Es una red grande: cerca de 50 millones de usuarios en más de 200 países. De forma similar a lo que se hace en las estrategias básicas con Facebook y Twitter, navega por LinkedIn para ver cómo tus competidores están utilizando el servicio. Busca también a los clientes y conéctate con ellos en LinkedIn.

Puedes animar a clientes o vendedores a dar una “recomendación” en LinkedIn. Las recomendaciones son útiles porque dan credibilidad al negocio con respecto a los nuevos clientes.

Encontrar algunos grupos que tengan una conexión con la empresa e involucrase en sus conversaciones. Contestar las preguntas que formulen, para convertirse en la persona con más conocimientos sobre un tema específico. Muchas PYMES y grupos de marketing en general serán recursos muy útiles para la empresa.

5. Redes Sociales Móviles y otras Estrategias Locales

Y él publica millones de reseñas sobre negocios locales. Foursquare es una combinación de ciudad-guía, un buscador de amigos y un juego competitivo. Permite a usuarios “llegar” por el teléfono móvil a un lugar cercano y anuncia esto vía otras redes sociales como Twitter.

Yelp, Foursquare y otras redes sociales móviles pueden ser canales de marketing de gran alcance para las PYMES. Es recomendable por lo menos crear cuentas en los servicios más populares y familiarizarse con ellos.

6. Comentarios y conversaciones sobre tu compañía

Independientemente de participar o no en las conversaciones, la gente hablará de la compañía. ¿Cómo puedes monitorizar esos comentarios y, cuando sea apropiado, unirte a esos debates?

- configurar las alertas de Google. Las alertas de Google son actualizaciones gratuitas que te llegan a tu email con resultados de Google sobre cualquier asunto del que se pueda estar interesado en seguir. Cuando Google indexa un artículo que menciona la compañía o los otros términos que se siguen,

esfuerzos. Analiza las estadísticas del website del negocio para averiguar de dónde viene el tráfico.

7. Multimedia

Los multimedia son un poco más complicados para que muchas PYMES los usen, pero pueden proporcionar excelentes oportunidades de marketing.

Se puede comenzar con una cuenta para negocios en Flickr y subir fotos de clientes y/o productos. Flickr es un sitio donde la gente puede compartir fotos, pero también tiene grupos de discusión, muchos centrados en mercados locales, que ofrecen oportunidades adicionales para que promociones al negocio.

8. Defender la unicidad de la marca

Los clientes tendrán muchas maneras diferentes de encontrar a la empresa. Pero no encontrarán al negocio si la marca no se dispersa a través de redes sociales usando diversos nombres del usuario y perfiles. Esto significa que tener un mismo nombre de usuario en las distintas redes sociales es muy importante. Para muchas PYMES, sus cuentas de usuario en redes sociales serán las páginas mejor posicionadas en los buscadores.

Se debe también evaluar la presencia del email y web de la empresa. Por ejemplo, si se está usando una dirección de gmail cuando se puede utilizar una con el nombre de la compañía Compara: nombrederestaurante@gmail.com con juan@restaurantname.com, ¿qué parece más profesional? Del mismo modo, alojar un blog en WordPress.com en vez de un dominio propio. Los pequeños detalles pueden marcar la diferencia.

Mantener la coherencia del nombre es importante, pero no suficiente. También se debe asegurar de que la marca habla con una sola voz, común en todas las redes sociales. Esto puede ser más fácil decirlo que hacerlo. Las redes sociales difieren de forma significativa las unas de las otras y presentan desafíos únicos para interactuar con clientes y con potencias clientes.

10. Aprovechar las conexiones entre distintas herramientas

Una de las mejores maneras para que las PYMES aprovechen la social media es utilizar varias redes sociales en combinación con las demás.

Se debe hacer varias cosas a día de hoy para llegar al mercado meta a través de las diferentes redes sociales que probablemente ya se está utilizando.

He aquí tres sugerencias:

- Conecta tu cuenta de Twitter en Facebook de modo que los tweets aparecerán en las actualizaciones públicas de Facebook.
- Conectar el perfil de LinkedIn al blog de WordPress. LinkedIn permite publicar, en el perfil, sinopsis de las entradas más recientes al blog..
- Integra las herramientas de Twitter en el blog de la empresa. Me gusta y uso el Botón TweetMeme retweet en los blogs para que sea más fácil para los usuarios twittear las entradas del blog.

Puedes optimizar la distribución en múltiples redes sociales. Aprovecha las herramientas que te ayudarán a hacer esto. Se debe tener en cuenta que no todas las redes sociales tienen sentido para cada negocio. Se debe saber qué redes son las mejores para la empresa y encontrar formas de aprovechar la combinación de las redes para hacer más eficaces las campañas de marketing.

Medición de Resultados en las Redes Sociales

En línea los sitios de redes sociales como Orkut, YouTube, Twitter, Facebook, LinkedIn y Flickr se encuentran entre los sitios más populares en Internet. Los usuarios de estos sitios forman una red social, que proporciona un medio poderoso de compartir, organizar y encontrar contenido y los contactos. La popularidad de estos sitios ofrece una oportunidad para las empresas. La comprensión de la medición de los resultados es importante, tanto para mejorar los sistemas actuales y diseñar nuevas campañas en redes sociales en línea.

Algunas personas dicen que es difícil, si no imposible de medir los resultados de las campañas en los medios de comunicación social. La Medición de los resultados obtenidos a través de los medios de comunicación social sigue siendo un tema candente. A continuación se presentan algunas de las diez maneras de medir los resultados de sus campañas:

1. Los Fans - Un indicador útil es el número de fans o amigos de su página de medios de comunicación social sobre los sitios de redes sociales como Facebook.
2. La tasa de crecimiento de los fans o seguidores - Este indicador medirá el número de seguidores o fans que ha crecido a lo largo de un período de tiempo.
3. Menciones - Este indicador puede medir el número de menciones en medios de comunicación de los activos o recursos que son a través de la popularización de los medios de comunicación social.
4. Número de impresiones - Esta métrica puede medir la cantidad de expectación generada por el número de impresiones de páginas web o páginas de fans en su sitio web.
5. Comentarios - Esta métrica puede medir el número de observaciones que muestran la interacción del usuario con el sitio web o página de las redes sociales.
6. Clasificaciones - Cuanto mayor sea el número de personas que participaron en la calificación, mayor es el nivel de compromiso de su campaña.
7. Marcadores sociales - Cuanto mayor sea el número de marcadores sociales hechos por personas de su sitio, mejor es el nivel de compromiso e interacción de estas personas con su sitio web y su campaña.
8. Geografía de la participación de los consumidores - Usted puede obtener información valiosa acerca de la participación de los consumidores en su campaña en los medios de comunicación social. Uno de los parámetros que usted puede seguir es el país de origen o la geografía de los visitantes. Esto le puede proporcionar algunas ideas sobre el rendimiento de su campaña.
9. Número de suscripciones - Un habitual métrica para medir es el número de suscripciones que llegan a tus feeds RSS, podcasts, etc, como resultado de las campañas de mejora.
10. De las entradas del concurso - Si su campaña consiste en incluir concursos como parte de la campaña, se puede medir el número de entradas generadas para el concurso. Esto podría ser un factor que indica la cantidad de interés social en su campaña expresadas por los consumidores.

Estas son sólo algunas de las maneras por las cuales es posible medir los resultados medios de comunicación social.

Una vez que se tiene esto claro, lo demás es muy fácil. Recopilar los datos de la actividad en redes sociales y analizarlos en base a los objetivos puede hacerse de manera automática con herramientas de pago como:

- Alterian
- Radian6
- Buzzgain
- Ubervu

A continuación se presenta una lista de herramientas gratuitas (pero de gran utilidad) para medir distintos aspectos de nuestra presencia en Internet, así tenemos algunas por dónde empezar.

Para medir las menciones y Buzz en Internet (en general):

- Social Mention: esta conocida herramienta ofrece búsquedas de menciones en distintos medios sociales. Además, en cada búsqueda también podemos visualizar un interesante análisis del término.
- How sociable: te permite medir la visibilidad de la marca, mediante 22 métricas en distintas redes sociales. Además, puedes trackear la presencia a lo largo del tiempo.
- Google Trends: una herramienta que ofrece una visión muy gráfica de la cantidad de búsquedas y noticias relacionadas en Google sobre un determinado tópico a lo largo de los últimos años. También ofrece anotaciones dentro de la gráfica sobre las noticias destacadas en momentos puntuales.
- Google Alerts: servicio de Google que permite generar alertas que se envían al correo electrónico sobre el tema especificado. Interesante para seguir la actualidad por sectores.
- Addict-o-matic: crea instantáneamente una página web personalizada con las últimas notificaciones y titulares sobre cualquier término que nos interese.

- Whostalkin: El gadget de iGoogle WhosTalkin trae la energía de la plataforma WhosTalkin.com directamente a la página de inicio iGoogle. Ahora se puede saber exactamente lo que se dice en el mundo de los medios de comunicación social con comodidad desde la página de inicio personal o del negocio. Este gadget funciona tanto en la vista estándar y en la popular "vista ampliada". Para empezar a utilizar este gadget increíble haga clic en el enlace de abajo para suscribirse.

También podremos medir las menciones en blogs:

- Blogpulse: BlogPulse.com es un motor de búsqueda de blogs que también realiza análisis e informes sobre la actividad diaria en la blogosfera.

En la red social Facebook:

- Feisbootic (anterior Facebootic): ofrece un valioso análisis sobre las campañas y el uso de las aplicaciones en Facebook de la empresa. Datos sobre segmentos demográficos, viralidad, efectividad, influencers.
- Actionly: es una plataforma de tablero de mandos y escucha para el seguimiento de redes sociales. En Actionly se puede realizar un seguimiento de lo que la gente comenta sobre una marca, productos o condiciones del sector en distintos canales de redes sociales como Twitter, Facebook, Flickr, YouTube, Google Buzz, Blogs y News.

Y en la red social Twitter:

- Searchtastic: Searchtastic es un pequeña pero ágil herramienta que se inició en octubre de 2009. La compañía fue fundada por Michael Franz, que es un experto en base de datos con veinte años de experiencia en consultoría para los bancos y compañías de Fortune 500.
- TwitterCounter: gráficos de evolución en el tiempo del número de followers, personas que sigues y tweets. También puedes configurar botones sociales para tus webs.

- Who.unfollowed.me: permite ver quien deja de seguirte desde el momento en el que se registra en la página. Además también puede comprobar quien no te sigue de las personas a las que se sigue.
- Backtype: una herramienta muy útil que muestra los tweets que mencionan una determinada página o blog.
- Twitalyzer: un montón de datos y estadísticas sobre la cuenta de twitter: impacto, engagement, influencia. Además ofrece recomendaciones para mejorar la presencia en Twitter , informes de actividad, hashtags más empleados.
- Tweetmeme: ofrece información sobre las noticias más retuiteadas. Puedes realizar búsquedas o navegar a través de las categorías. Para facilitar el seguimiento se puede suscribir al feed o instalar el plugin para Chrome.
- Tweetstats: interesantes gráficos que muestran estadísticas específicas sobre tweets de la cuenta que introduzcamos.
- Tinker: Descubre las conversaciones en Twitter.
- Visitmix: The Archivist es una aplicación Windows que ayuda a archivar los tweets para después exponer una minería de datos y el análisis correspondiente. Inicia una búsqueda con The Archivist y recibe tantos resultados como puedas. Deje correr The Archivist y realizará una encuesta de Twitter para esa búsqueda.

Una vez que sabemos si ya existen conversaciones sobre nosotros o sobre la competencia o sobre el mercado donde se desea introducirse en redes sociales, es el momento de definir exactamente los objetivos en conjunto con las métricas que van a indicar cuán cerca o lejos se está de conseguirlos.

No tiene que ser algo muy enrevesado, pero sí debe cubrir todos los datos que necesitamos: Objetivo – Audiencia – Lugar – Tiempo – Campaña – Llamada a la acción – Producto/Servicio – Métricas.

Una vez que haya comenzado a utilizar los medios de comunicación social, es importante comprender el rendimiento de su campaña con el fin de tomar

decisiones informadas sobre lo que funciona y lo que no funciona las prácticas de los medios de comunicación social. La medición del impacto de una iniciativa de los medios de comunicación social requiere de poco dinero, pero tiene que planificarla y poner la atención suficiente.

Resultados

No hay duda. Tanto Facebook, Twitter, YouTube y el resto de las redes sociales se han transformado en un estupendo lugar para los negocios, y también para comunicarse con los clientes. Más allá de las herramientas que permiten crear relaciones muchísimo más cercanas que con otros medios, instalando una conversación inmediata, las 24 horas del día, estas plataformas cuentan con millones de personas como en el caso del portal creado por Mark Zuckerberg (que actualmente cuenta con alrededor de 750 millones).

Dell es un gran ejemplo. Si bien comenzaron con los fundamentos básicos como escuchar y aprender en social media. Cuando empezaron a responder las preguntas de la gente que tenía problemas con sus computadoras, iniciaron un proceso de confianza hasta el punto en que se sentían cómodos. Hoy ya cuentan con cinco mil 600 personas "certificadas" para usar los medios sociales en nombre de la empresa.

Charlene Li, una de las 50 personas más influyentes de Silicon Valley, California, y autora de "Groundswell: Fenómenos sociales en los negocios – cómo vencer en un mundo transformado por las redes sociales", dijo durante una entrevista con el sitio iProfesional.com que todas las empresas deberían utilizar los medios sociales por las altas probabilidades de triunfar en ellos, y el hecho de que no tener presencia en ellos, la hacen ver como una empresa atrasada.

Conclusión

El uso de la mercadotecnia en las redes sociales después de realizar la investigación podemos concluir que es una gran estrategia para la reducción de costos de publicidad, adquirir nuevos clientes y aumentar las ventas. Es de vital

importancia para una pequeña o mediana empresa considerar una persona que conozca sobre la comunicación en la línea, que haga el uso de los nuevos canales de comunicación a través de herramientas de internet. Sobre todo es necesario contar con esa persona que sostenga y defienda las relaciones de la empresa con sus clientes, en pocas palabras, es esa persona con conocimientos estratégicos de comunicación.

Para explotar el potencial que tienen las redes sociales y obtener el resultado esperado que nos brindan las herramientas mencionadas en la investigación, es necesario realizar una planeación para poder crear una estrategia de mercadotecnia, es de gran importancia contar con una estrategia para darle un correcto seguimiento y obtener los resultados esperados.

REFERENCIAS

Hernández, R., C. Fernández y Baptista (2002). Metodología de la Investigación. 3ª Edición, México: McGraw Hill.

Lamb, Hair y McDaniel, (2002). Marketing 6ª Edición, México: Thomson.

O'Shaughnessy, John, (1991). Marketing Competitivo Un Enfoque Estratégico Díaz de Santos.

Publi 2.0. Noticias de Mercadotecnia, Publicidad, Medios, Proveedores y Marketing <http://www.publi20.com/noticias-publicidad-y-mercadotecnia/2410-medios-y-redes-sociales-claves-como-herramientas-de-marketing-para-las-pequenas-empresas.html>

Ross kimbarovsky Marketing en Redes Sociales para PYMES <http://www.emprendepyme.net/marketing-en-redes-sociales-social-media-para-pymes.html>

Marketing, Redes Sociales — Verónica Aimar <http://www.altonivel.com.mx/16647-10-casos-de-exito-en-redes-sociales.html>

Innovar en las Organizaciones para la Mejora de su Desempeño, se terminó de editar en el Instituto Tecnológico de Sonora en julio de 2013.

El tiraje fue de 300 cd's más sobrantes de reposición.



ITSON

Educar para
Trascender