



In Memoria.

Investigación y Desarrollo en  
Ciencias Administrativas

febrero 2023 Año 8 No. 23

RESERVA 04-2015-070911361400-203

<http://colpormex.com/revista-in-memoria/>

Revista de difusión vía red de cómputo

Comité Editorial:

Dr. José Vili Martínez González

Dr. Francisco Javier Moyado Bahena

M.A. Alma Cecilia Juárez García

Dr. Juan Danilo Díaz Ruíz

Dr. Heberto Romeo Priego Álvarez

Dra. María Elena Quero Corzo

Dra. Ruby A. González Ascencio

M.A. Lucía Beltrán Castillo

In Memoria. Investigación y Desarrollo en Ciencias Administrativas. Año 8, No. 23, febrero del 2023, es una publicación cuatrimestral editada por el COLEGIO DE POSGRADUADOS EN ADMINISTRACIÓN DE LA REPÚBLICA MEXICANA, ASOCIACIÓN CIVIL, calle de Durango No. 245-402. Colonia Roma, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06700, Distrito Federal, [www.colpormex.com](http://www.colpormex.com), [congresocolpormex@hotmail.com](mailto:congresocolpormex@hotmail.com), Editor responsable: Dr. José Vili Martínez González, Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2015-070911361400-203 otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este Número Dr. José Vili Martínez González, calle de Durango No. 245-402. Colonia Roma, Alcaldía Cuauhtémoc, C.P. 06700, Ciudad de México, Fecha de última modificación: 14 de octubre del 2022. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización del Instituto Nacional del Derecho de Autor.

In Memoria es una publicación financiada y editada desde el año 2015 por el COLPARMEX, A.C. Publica artículos en inglés y español sobre temas relacionados con las Ciencias de la Administración y Ciencias relacionadas a Administración en formato de editoriales, ensayos, artículos de revisión y originales (productos de investigación científica). La revista de libre acceso y no cobra a los autores por envío o publicación. El proceso de arbitraje se realiza por medio de un doble ciego.

## Tabla de Contenido

### Ensayos

<b>Importancia del marketing digital para el posicionamiento de Instituciones Educativas Privadas de Educación Media Superior en el Estado de México; Municipio de Chimalhuacán</b>	3
Noel Rosales García	
<b>Clima organizacional en el departamento de contabilidad general Car One del Golfo S.A. de C.V. Tuxpan, Veracruz</b>	17
Oscar Eduardo Rivas Aguilar, Lila Margarita Bada-Carbajal, Yunuen Guadalupe Morales Antonio	
<b>Análisis y propuesta de categorización de las habilidades transferibles para la formación de competencias laborales en directivos de empresas de un destino turístico</b>	36
Marlene Miralrío López	
<b>Análisis de la importancia del clima organizacional en atención y servicio al cliente</b>	62
Maricela Buendía López, Tania López Gallardo	
<b>Identificación del impacto de la inversión extranjera en México en periodo de crisis sanitaria Covid-19</b>	76
Julieta Arizbetl Quezada Miguel, César Herrera Durero	
<b>Barreras estructurales, impedimento en la permanencia y posicionamiento de la micro, pequeña y mediana empresa en México</b>	88
Mayra Estefany Acolt Gutiérrez, Paul Giovanni Rojas Martínez	

Importancia del marketing digital para el posicionamiento de Instituciones Educativas Privadas de Educación Media Superior en el Estado de México; Municipio de Chimalhuacán.

Importance of digital marketing for the positioning of Private Educational Institutions of Higher Secondary Education in the State of Mexico; Municipality of Chimalhuacán.

**Noel Rosales García**

ORCID: 0000-0002-0402-7783

Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán.

**Autor de correspondencia:** 2020705012@teschi.edu.mx

## Resumen

En el presente trabajo se explicó la relación que existe entre la importancia de la mercadotecnia digital y su aplicación en instituciones particulares de Educación Media Superior a nivel nacional, estatal y municipal, este último en el municipio de Chimalhuacán.

Las escuelas preparatorias privadas juegan un papel importante en la formación académica de los adolescentes e incluso de gente adulta que quiera retomar sus estudios, por lo que el artículo se enfocó en indagar si realmente existe esa conexión con la mercadotecnia, asimismo en cómo se posicionan en el mercado y se establece en el mercado potencial.

Se abordó la temática de manera metodológica cualitativa documental, en virtud de que se analizaron documentos y casos de estudio aplicados en donde se visualizó la mercadotecnia desde la perspectiva académica y científica, así como en un enfoque humano en un mundo de consumismo.

Se realizó la discusión que, a pesar de tener herramientas digitales, necesitan ser actualizadas, asimismo se identificó que algunas escuelas están posicionadas en la mente del consumidor ya que sus nombres tienen prestigio en el mercado, cabe mencionar que se elaboró un cuadro comparativo para este apartado.

**Palabras claves:** Mercadotecnia digital, Aplicación, Instituciones particulares

## Abstract

The present work explained the relationship that exists between the importance of digital marketing and its application in private institutions of Higher Secondary Education at the national, state and municipal levels, the latter in the municipality of Chimalhuacán.

Private high schools play an important role in the academic training of adolescents and even adults who want to resume their studies, which is why this article focused on investigating whether there really is such a connection with marketing, pointing out how they position themselves in the market, as well as obtaining potential market.

The way in which the subject was approached was in a qualitative documentary methodological way, by virtue of the fact that documents and case studies were analyzed, marketing was visualized from the academic and scientific perspective as well as in a human approach in a world of consumerism.

The discussion was held that despite having digital tools, they need to be updated, it was identified that some schools are positioned in the mind of the consumer since their name has prestige in the market, it is worth mentioning that a comparative table was prepared for this pulled apart.

**Keywords:** Digital marketing, Application, Private institutions

## Introducción

Hoy en día la mercadotecnia juega un papel muy importante en la vida diaria.

“El marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfaga tanto objetivos individuales como de las organizaciones” (Martinez et al., 2014, p. 8)

Las empresas viven en un mundo donde la tecnología cambia día a día y las formas de promocionar un producto o servicio no son la excepción, es por ello que las empresas dedicadas a la educación tienen la misión de estar a la vanguardia en este rubro.

Las ideas tradicionales acerca de la estrategia de marketing comenzaron a cambiar a mediados de la década de 1990. Los avances en la tecnología de cómputo, comunicación y tecnología de información cambiaron para siempre el mundo y las formas en que las empresas llegan a los clientes potenciales. (Ferrel & Hartline, 2012, p. 3)

Como cualquier organización, las Instituciones Educativas tienen que buscar factores de sostenibilidad para subsistir, quiere decir que el contar con

una buena matrícula de alumnado es parte de las garantías desde un estado financiero sano, lo interior no significa solo incluir procesos de selección y búsqueda de alumnos, sino que va más allá de un proceso de selección “es en mayor o menor medida una tarea de la gestión de la matrícula” (Ramírez, 2013 citado en Cárdenas, 2015, p.4.)

La presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera, en un primer apartado se abordará la importancia de la mercadotecnia digital en la actualidad, se conceptualizará mediante una revisión conceptual y con diferentes autores, posteriormente se muestra el cómo se establece el posicionamiento de las empresas, principalmente en las Instituciones Educativas Privadas de Educación media superior en el Estado de México, analizando las Escuelas del Municipio de Chimalhuacán.

### Antecedentes

Para el análisis de los antecedentes se presentan diversos escritos establecidos por autores, los cuales implementan el estudio para identificar el posicionamiento de las IEMS.

De acuerdo con el autor Pintado, Julissa (2021), del artículo Marketing educativo y el posicionamiento en el mercado de la Institución Educativa N° 037 Santa Rosa, UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018. El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre el marketing educativo y el posicionamiento en el mercado de la Institución Educativa N° 037 “Santa Rosa”, UGEL 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, 2018. En el aspecto metodológico, todo el proceso de la investigación se dio bajo las líneas del enfoque cuantitativo, método hipotético – deductivo, tipo de estudio descriptivo – correlacional y diseño no experimental, transaccional.

Para el recojo de datos se utilizó instrumentos validados, los mismos que respondieron a la prueba de fiabilidad Alfa del Cronbach con el índice de 0,958 para la variable marketing educativo y para posicionamiento en el mercado 0,966, determinando que ambos instrumentos fueron muy confiables. La población del estudio fue constituida por los padres de familia de la Institución Educativa, considerando una población total de 300 personas, de donde se extrajo una muestra representativa de 169 a través del muestreo probabilístico al 95%.

Por otra parte, como menciona (Zeña, 2020) en su tesis para maestría llamada “Marketing Educativo y la Captación de Estudiantes en la I.E.P. Alecrim, Chepén – 2020”.

Determino que en la investigación se utilizó el método hipotético deductivo. Por su finalidad, esta investigación es aplicada; por su naturaleza, es cuantitativa y se trata de un diseño no experimental, transversal correlacional. La población estuvo conformada por los 94 padres de familia de la Institución, quienes constituyen la muestra, es decir se trabajó con la totalidad de la población. Se utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de datos y los instrumentos fueron los cuestionarios con escala de Likert para las variables Marketing Educativo y Captación de Estudiantes, dichos instrumentos fueron validados a través de juicios de expertos y se estableció su confiabilidad a través del estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach. Para analizar la información, procesarla y presentar los datos, se usaron de los estadígrafos pertinentes y las medidas estadísticas respectivas.

Los resultados muestran una relación estadística significativa ( $r_s=0.608$ ) y directa intermedia entre la variable Marketing Educativo y la variable Captación de Estudiantes en la Institución Educativa Particular Alecrim.

Por otro lado, Idrivo (2012) en su trabajo llamado “Plan de Marketing Educativo y la Deserción de los estudiantes del Instituto Tecnológico Almirante Illingworth dice lo siguiente:

Esta investigación aborda la temática hacia el desarrollo de un Plan de marketing educativo como un conjunto de actividades que las empresas o instituciones desarrollan para satisfacer las necesidades de sus clientes, por lo cual analiza todas las funciones que debe realizar una empresa o institución para investigar las necesidades de sus clientes, y plantear estrategias efectivas enfocadas a evitar la deserción de estudiantes del Instituto Tecnológico Almirante Illingworth, para lo cual se requirió del desarrollo de actividades de investigación de mercados, planificación, y promoción y asesoría a la venta del producto (servicio educativo) en el mercado.

En el estudio se propone la Validación de un Plan de Marketing Educativo donde el objetivo principal es analizar la posición de la institución dentro de la competencia y determinar el valor agregado con el que cuenta el AITEC para introducir su oferta académica en el segmento poblacional que opta por seguir una carrera de nivel técnico superior, para estudiantes que cuentan con las condiciones académicas para continuar con sus estudios” y cuyos

resultados han sido utilizados, tomando en cuenta los factores puntuales que afectan a la deserción de los estudiantes, para implantar dicho Plan. Determina la importancia del marketing educativo, en el sentido utilitario que se da al conocimiento transmitido: si está enfocado al desarrollo de clientes, el conocimiento debe ser útil para el mejor uso o consumo de los productos o servicios involucrados en el marketing. Si el objetivo es el desarrollo de proveedores o fuerza laboral, el conocimiento debe ser útil para el aprendizaje de nuevas prácticas o tecnologías que el auspiciador requiere como insumo. En cualquier caso, un programa de marketing educativo se caracteriza por un conocimiento educativo, un conocimiento laboral o comercial y una sonda de los aprendizajes o medio físico no virtual, mediante la cual se transmiten los conceptos auspiciados.

Establece criterios para la implementación de un programa en el cual se modela tres pilares: la empresa auspiciadora, el centro educativo con una comunidad organizada y la empresa que diseña y desarrolla el programa, que coordina los distintos proveedores. Específicamente el estudio enfoca al marketing educativo como parte de la investigación social para desarrollar las



estrategias que posibilitaran las soluciones que encuentran las unidades educativas en su administración y desarrollo en la captación de sus clientes (estudiantes) y a la vez la satisfacción de los apoderados o tutores legales que tienen estos clientes y la respuesta a las obligaciones impuestas por el marco legal y los requerimientos que la sociedad tiene hacia la educación.

Dado que las unidades educativas necesitan insertarse en un mercado educativo cada vez más exigente y competitivo, en donde la calidad del producto es cuestionada constantemente por los bajos índices que muestra, tendrán que cambiar los paradigmas y comenzar a desarrollar nuevas líneas en los procesos del desarrollo educacional no solo en lo pedagógico sino también en la gestión de calidad.

## Marco teórico

### Mercadotecnia

El concepto de mercadotecnia es planteado desde varios enfoques en, uno de ellos es el siguiente: “el desempeño de actividades de negocio que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el fabricante hacia el consumidor” (Monferrer, 2013, p. 17)

El marketing ha pasado de ser una sofisticada y compleja disciplina económica, destinada únicamente a las grandes empresas, a convertirse en un elemento nuclear y esencial para el funcionamiento de toda empresa, institución o colectivo, más aún en un mundo altamente competitivo y ultra informado. (Núñez, 2017, p. 15)

### Mercadotecnia Digital

Hoy en día el uso de redes sociales es impresionante, es parte de la vida diaria del ser humano, como lo demuestra la siguiente estadística a continuación:

Datos del 2022 señalan que 4,62 billones, lo equivalente al 58,4% de la población usaron redes sociales, dividido de la siguiente manera (en millones): Facebook (2910), Youtube (2562), WhatsApp (2000), Instagram (1478), Wachat (1263), Tiktok (1000), FB Messenger (988), Douyin (600), QQ (574), Sina Weibo (573) (Marketeros Latam, 2022).

Por otro lado, ¿Qué es el marketing digital? Es la adaptación de las características del marketing al mundo digital utilizando las nuevas herramientas digitales disponibles en el entorno de la Web 2.0. Es por tanto un método para identificar la forma más eficiente de producir valor al cliente que pueda ser

percibido por medio de las herramientas digitales.

Hay una serie de características que cambian las reglas de juego del marketing en un entorno digital, por eso se habla del marketing digital como un nuevo marketing:

– Es un marketing personalizado: nos permite hacer un marketing casi a la medida de cada usuario. La segmentación puede hacerse hasta alcanzar a cada uno de nuestros clientes individual y personalmente. En un entorno digital cada cliente vive una experiencia única y personalizada a través de la comunicación, algo que es impracticable sin las tecnologías digitales.

– Aunque parezca contradictorio con lo anterior, es también un marketing masivo o intensivo y no invasivo: con poca inversión se puede llegar a muchísima gente con herramientas digitales sencillas como tener un enlace patrocinado a nuestra web o gestionando un posicionamiento adecuado en buscadores. Las campañas de marketing viral son otro ejemplo.

– Es un marketing de doble sentido, interactivo. Un buen enfoque y una buena ejecución nos facilitarán la interacción entre los consumidores y la

empresa uniendo ambos “mundos”. Estar en contacto con las personas que realmente consumen los productos o usan los servicios, lo que nos permiten tener información de ellos. La Red brinda una plataforma de investigación muy eficiente y con costos muy bajos que no se pueden desaprovechar.

– Es también un marketing emocional: al tratarse de un marketing muy personalizado (de tú a tú, un diálogo entre dos), necesita que sus mensajes también lo sean. De esa manera, se debe buscar contenidos que el usuario pueda vincularlos a experiencias propias, emociones, sentimientos, y a sus propias vivencias.

– Es un marketing medible: el nuevo entorno de la Web 2.0 permite desarrollar aplicaciones para medir el impacto de nuestras acciones de forma rápida y precisa. A diferencia de los medios offline se pueden desarrollar encuestas online para investigar el mercado, medir la satisfacción del cliente, etc., e incluso testar las opiniones de nuestros consumidores en nuestras redes sociales (GENERALITAT VALENCIANA, 2013, págs. 34-35).

## Posicionamiento

El término posicionamiento se refiere a un programa general de mercadotecnia

que influye en la percepción mental (opiniones, impresiones y asociaciones) que los consumidores tienen de una marca, producto, grupo de productos o empresa, en relación con la competencia. Hoy las empresas se preocupan por proporcionar satisfactores que lleguen a posicionarse fuertemente en la mente del consumidor (Fisher de la Vega & Espejo Callado, 2011, p. 106).

#### Instituciones Educativas Privadas en México

“En el país existen 408,267 docentes, 20,943 planteles entre particulares y de gobierno” (Sistema Nacional de Información Estadística y Geografía [INEGI], 2021).

“Siendo así 2393 escuelas de educación media superior del sector privado” (Sistema Nacional de Información Estadística y Geografía [INEGI], s.f.)

#### Instituciones Educativas Privadas en el Estado de México

“En el Estado de México hay 566 preparatorias privadas” (Universal, 2017)

En la búsqueda de escuelas preparatorias privadas calificadas en PLANEA, se muestran 566 instituciones privadas de nivel medio superior, siendo 16 con excelencia.

1.- Instituciones Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey campus Estado de México, turno matutino, se ubica en la carretera a Lago de Guadalupe kilómetro 3.5 en el municipio de Atizapán de Zaragoza.

2.- Escuela Sierra Nevada, turno matutino, se encuentra en Cerrada de Magnolias número 20 en Ejido San Mateo Nopala (Bellavista) en el municipio de Naucalpan.

3.- Instituto Cultural Canadiense S.C., turno matutino, se ubica en avenida Morelos Oriente número 110 en San Pedro, municipio de Ixtlahuaca.

4.- Instituciones Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey campus Toluca, turno matutino, se encuentra en calle Eduardo Monroy Cárdenas número 2000 en San Antonio Buenavista, municipio de Toluca.

5.- Colegio Cedros, turno matutino, se ubica en avenida Valle Escondido en el municipio de Atizapán de Zaragoza.

6.- Instituto Thomas Jefferson, turno matutino, se encuentra en la calle Privada Gardenia número cinco en el municipio de Tlalnepantla.

7.- Preparatoria Ateneo Lustitia, turno matutino, se ubica en la calle

Ixtlememelixtle número 40, municipio de Coacalco.

8.- Instituto Simón Bolívar, turno matutino, se ubica en la avenida Ruta de La Independencia número 1404, municipio de Toluca.

9.- Academia Maddox, turno matutino, se encuentra en Circunvalación Poniente número 38, en el municipio de Naucalpan.

10.- Instituto Irlandés, turno matutino, se ubica en Fuente de los Leones número 107, municipio de Naucalpan.

11.- Colegio Panamericano, turno matutino, se encuentra en Privada Crisantemos número tres en el municipio Texcoco.

12.- Centro Universitario Dr. Emilio Cárdenas, turno matutino, se encuentra en avenida Atlacomulco número 191, en el municipio de Tlalnepantla.

13.- Preparatoria Nuevo Continente Campus Metepec, turno matutino, se ubica en avenida Adolfo López Mateos Norte número 801 en el municipio de Metepec.

14.- Colegio Agustín de Hipona A.C., turno matutino, se encuentra en Hacienda de la Puntada número 55, en Atizapán de Zaragoza.

15.- Instituto Cultural Sucre A.C., turno matutino, se ubica en Circuito Circunvalación Oriente número 19, en el municipio de Naucalpan.

16.- Liceo Fraternal Mexicano, turno matutino, se encuentra en Bosque de Colombia número 115 en Nezahualcóyotl (Universal, 2017).

En el municipio de Chimalhuacán hay cuatro escuelas preparatorias particulares los cuales son:

1.- Calmecac, A.C. ubicada en Canoas esquina la compuerta s/n, San Pedro, Chimalhuacán, Estado de México. Teléfono: 50443772

2.-Centro pedagógico del valle de México A. C. Dirección, Nezahualcóyotl esquina primavera s/n, Santa María Nativitas Chimalhuacán Estado de México. Teléfono: 58521827 01 555852182

3.-Instituto Tecnológico López Velarde. Calle Abasolo núm. 10, artesanos, Chimalhuacán, Estado de México. Teléfono: 58538983

4.- Miguel Hidalgo y Costilla. Se encuentra en Dr. Atl s/n, Plateros, Chimalhuacán, Estado de México. Teléfono: 51112030 (Portal de educación.com.mx, s.f.)

## Metodología

La presente investigación es de tipo cualitativa documental, de acuerdo con Muñoz Razo (2011), son trabajos cuyo método de investigación se concentra exclusivamente en la recopilación de datos de fuentes documentales, ya sea de libros, textos, sitios Web o cualquier otro tipo de documentos gráficos, icnográficos y electrónicos. Su único propósito es obtener antecedentes documentales para profundizar en teorías, leyes, conceptos y aportaciones ya existentes y asentados en documentos sobre el tema que es objeto de estudio, para luego complementar, refutar o derivar, en su caso, nuevos conocimientos (pág. 14)

Hernández et al. (2014) han afirmado lo siguiente: Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinean sus historias y estatus actuales. Le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se

producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal (pág. 415)

Con base en el texto anterior, se analiza la información de una forma documental, donde se consultan páginas web, libros, tesis así como artículos científicos, con esto se logra obtener la información que se presentara en el presente documento.

## Resultados

En el Estado de México existen preparatorias particulares posicionadas y esto se debe a que tienen un nombre de prestigio, el cual está ya en la mente del cliente y también al buscar cada una de estas preparatorias privadas, se percata que utilizan las redes sociales y están al día en el uso de tics así como de la web 2.0, con ello logran abarcar más mercado, sin embargo en el municipio de Chimalhuacán existe una gran área de oportunidad para expandir mercado y obtener clientes potenciales ya que en lo referente a mercadotecnia digital todavía falta mucho trabajo.

Estado de México	Municipio de Chimalhuacán
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas escuelas tienen más prestigio porque su marca ya se encuentra posicionada en la mente del consumidor.</li> <li>• Existe un catálogo en internet</li> <li>• En la web muestra imagen de la escuela.</li> <li>• La página de Facebook está muy nutrida en algunas instituciones</li> <li>• Utiliza la web 2.0</li> <li>• La mayoría cuenta con más de 30 empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su nombre no está tan posicionado en la mente del consumidor</li> <li>• Existe un catálogo en internet</li> <li>• No muestra imagen de la escuela en la web</li> <li>• La página de Facebook es pobre en información</li> <li>• Tienen de 5 a 30 empleados</li> <li>• Utilizan la web 2.0</li> </ul>

*Tabla 2. Comparativa de las Escuelas Media Superior particular del Estado de México con las de Chimalhuacán.*

*Nota. Fuente Elaboración propia*

## Discusión.

A pesar de que las instituciones cuentan con herramientas digitales, por ejemplo: páginas institucionales y Facebook, no se encuentran actualizadas percibiendo un desfase de información, se sigue teniendo ese atraso digital, es conveniente y recomendable que se actualice esta información, aunque se siga teniendo el posicionamiento de las mejores instituciones de nivel medio superior particulares debido al prestigio de su nombre.

## Referencias

- Martinez, A., Ruiz, C., & Escriba, J. (2014). *Marketing en la actual comercial*. España: McGraw-Hill/Interamericana.
- Ferrel, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. México: CENGE learning.
- Pintado, J. (2021). *Marketing educativo y el posicionamiento en el mercado de la Institución Educativa No 037 Santa Rosa, UGEL 05, San Juan de Lurigancho-2018*[Tesis de maestría, UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO]. Repositorio Institucional. Obtenido de file:///C:/Users/noelr/Desktop/ARTICULOS%20CIENTIFICOS/Pintado\_JJ-SD.pdf
- Zeña, J. M. (2020). *Marketing Educativo y la Captación de Estudiantes en la I.E.P. Alecrim, Chepén-2020* [tesis de maestría, UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO]. Repositorio Institucional.
- Idrovo, M. J. (2012) *PLAN DE MARKETING EDUCATIVO Y LA DESERCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO ALMIRANTE ILLINGWORTH, DURANTE EL PERIODO LECTIVO 2011-2012* (tesis de grado).
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. España: Editorial UNIVERSITAT JAUME.
- Núñez, V. (2017). *Marketing educativo*. España: sm.

Fisher de la Vega, L. E., & Espejo Callado, J. (2011). *MERCADOTECNIA*. México: McGraw-Hill.

GENERALITAT VALENCIANA. (2013). *Estrategia de marketing digital para pymes*. Valencia España: ANETCOM.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Maestros y escuelas por entidad federativa según nivel educativo, ciclos escolares seleccionados de 2000/2001 a 2021/2022*. Recuperado el 22 de agosto de 2022, de [Maestros y escuelas por entidad federativa según nivel educativo, ciclos escolares seleccionados de 2000/2001 a 2021/2022 \(inegi.org.mx\)](https://inegi.org.mx)

Portal de educación.com.mx. (s.f.). *Guía completa de centros educativos e México*. Obtenido de Guía completa de Preparatorias, BACHILLERES en CHIMALHUACAN, MEXICO. PAGINA 4. Recuperado el 22 de agosto de 2022, de: <https://guia-mex.portaldeeducacion.com.mx/bachillerato/chimalhuacan-mex/index-4.htm>

Universal, E. (25 de 4 de 2017). *Edomex*. Obtenido de Las mejores preparatorias privadas del Edomex: <https://www.unionedomex.mx/articulo/2017/04/25/educacion/las-mejores-preparatorias-privadas-del-edomex>

Cárdenas, L. (2015). La mercadotecnia en el servicio privado en México. *redalyc*.

INEGI. (s.f.). *Escuelas de educación media superior del sector privado*. Obtenido de DENUÉ el 22 de agosto de 2022: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denu/default.aspx>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, L. P. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (6ta ed.). México D.F.: McGrawHill.

Muñoz Razo, C. (2011). *CÓMO ELABORAR Y ASESORAR UNA INVESTIGACIÓN DE TESIS* (2da ed.). México: PEARSON.

Marketeros Latam. (2022). *Análisis de Redes Sociales: cifras y estadísticas clave en 2022*. Obtenido de Marketeros Latam: <https://www.marketeroslatam.com/analisis-de-redes-sociales-cifras-y-estadisticas-clave-en-2022/>



Clima organizacional en el departamento de contabilidad general Car One del  
Golfo S.A. de C.V. Tuxpan, Veracruz

Organizational climate in the general accounting department Car One del  
Golfo S.A. of C.V. Tuxpan, Veracruz

Oscar Eduardo Rivas Aguilar

ORCID: 0000-0002-6070-1875

Lila Margarita Bada-Carbajal

ORCID: 0000-0001-7757-5601

Yunuen Guadalupe Morales Antonio

ORCID: 0000-0001-6218-7980

*Instituto Tecnológico Superior de Álamo Temapache, Tecnológico Nacional de México*

**Autor de correspondencia:** [lila.bc@alamo.tecnm.mx](mailto:lila.bc@alamo.tecnm.mx)

## Resumen

**Objetivo.** Analizar el clima organizacional en el departamento de contabilidad general, Car One del Golfo S.A. de C.V. sucursal Tuxpan, Veracruz, con base en el modelo de Litwin & Stinger citado por Brunet, (2010).

**Material y método.** Esta investigación es de tipo diagnóstica, ya que analiza el funcionamiento del clima organizacional dentro del departamento de contabilidad. Los sujetos de investigación es el personal del departamento de contabilidad general de Car One del Golfo SA de CV sucursal Tuxpan, a los cuales se les aplico un cuestionario para conocer el tipo de clima organizacional con base al modelo propuesto por Litwin y Stinger citado por Brunet, (2010).

**Resultados.** Se encontró que el departamento se presenta un clima organizacional de cordialidad, debido a que en su totalidad los empleados expresan que se sienten comprendidos por sus compañeros y que en el área prevalece una atmosfera de amistad; también se presenta un clima libre de conflicto pues se ha sabido mediar entre las opiniones discrepantes tanto de jefes como de compañeros.

**Conclusión y/o discusión.** Se tienen áreas de fortaleza, así como de oportunidad que se pueden optimizar para una mejor percepción del clima laboral dentro del departamento de contabilidad general, además en su mayoría los empleados dicen estar de acuerdo con que la empresa satisface sus objetivos profesionales y que existe un sentido de permanencia por parte de los empleados.

**Palabras clave:** Clima Organizacional, Contabilidad General, Car One, Tuxpan, Veracruz.

## Abstract

**Objective.** Analyze the organizational climate in the general accounting department, Car One del Golfo S.A. of C.V. Tuxpan branch, Veracruz, based on the Litwin & Stinger model cited by Brunet, (2010).

**Material and method.** This research is diagnostic type since it analyzes the functioning of the organizational climate within the accounting department. The research subjects are the staff of the general accounting department of Car One del Golfo SA de CV Tuxpan branch, to whom a questionnaire was applied to determine the type of organizational climate based on the model proposed by Litwin and Stinger cited by Brunet, (2010).

**Results.** It was found that the department presents an organizational climate of cordiality, due to the fact that all the employees express that they feel understood by their colleagues and that an atmosphere of friendship prevails in the area; There is also a climate free of conflict since it has been known to mediate between the dissenting opinions of both bosses and colleagues.

**Conclusion and / or discussion.** There are areas of strength, as well as areas of opportunity that can be optimized for a better perception of the work environment within the general accounting department, in addition, most of the employees say they agree that the company meets their professional objectives and that there is an employee's sense of permanence.

**Keywords:** Organizational Climate, General Accounting, Car One, Tuxpan, Veracruz.

## Introducción

El clima organizacional es un elemento fundamental en las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Medardo, 2019), este enfoque tiene su importancia en el sentido de que en el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que es originado por las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, sin embargo, estas percepciones dependen en gran medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización (Zeus & Skiffington, 2002). De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales (Pérez, 2010).

En el año 2011, la producción mundial automotor alcanzó los 80 millones de vehículos incluyendo furgonetas, camiones y autobuses (Organización Internacional de Constructores de Automóviles, 2011). La industria ocupó en forma directa a 9 millones de trabajadores y actualmente ampara 50 millones de puestos de trabajo en el mundo incluyendo los empleos indirectos. Se calcula que el valor de la producción de los 9 millones de trabajadores automotrices equivale en magnitud a una sexta economía mundial (Basurto & García, 2013).

La industria automotriz sobresale también como pionera en la creación de innovaciones que posteriormente transformaron radicalmente la organización del proceso de producción manufacturera (Mortimore & Barron, 2005) y se le considera un sector fundamental en la gestión de la economía del conocimiento (Rivas & Flores, 2007), así como un contribuyente esencial en el dinamismo y el ritmo consistente de la economía mundial (Maldonado, 2009).

México ha ocupado el sitio 13 entre los mercados del mundo que más aumentaron la producción, por encima de las potencias productoras, China y EU, que ocupan primero y segundo sitio de ensamble (Informe deñ Senado de la Reública LVIII Legislatura, 2003).

La industria mexicana automotriz lleva dos años continuos colocándose como el principal exportador de vehículos a Estados Unidos, al desbancar a Canadá (ProMéxico, 2011). Por lo que México vendió 1 millón 993,162 vehículos en el mercado estadounidense durante el 2015, aumentando 6.3% respecto del año previo; Canadá envió 1 millón 972,370 unidades (Gonzalez, 2016).

Con base en lo anterior, esta investigación tiene como objetivo analizar el clima organizacional en el departamento de contabilidad general, Car One del Golfo S.A. de C.V. sucursal Tuxpan, Veracruz, con base al modelo de Litwin & Stinger citado por

Brunet, (2010). El análisis se realizó mediante la aplicación de un cuestionario para conocer el tipo de clima organizacional con base al modelo antes mencionado.

## Marco teórico

### *Origen del clima organizacional*

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente (García, 2009).

A pesar de que no se hablaba de clima organizacional, Taylor en 1969 lo mencionó en su modelo tradicional donde los gerentes determinaban cual era la forma más eficiente de realizar tareas de manera repetitiva y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales (Iglesias, Torres, & Mora, 2020). Sin duda los trabajadores eran motivados mediante ganancias económicas. Cabe señalar que en teoría los gerentes eran la representación del liderazgo en el equipo de trabajo y que como un método estratégico para esos tiempos era entre más producción más dinero (Arano, Escudero, & Delfín, 2016).

Por su parte la aportación que Henry Fayol realizó a la evolución del pensamiento administrativo y éste se centró no tanto en el individuo, sino en la organización entendida

como una entidad productora de bienes y/o servicios (Espinoza, 2009).

Lewin (1951), indicó la relevancia del clima al señalar que el comportamiento humano está influido por el “campo” psicológico o el ambiente en el que se desenvuelve la persona. En este sentido, el clima es relevante para entender otros aspectos objetivos de la organización.

Más tarde Gellerman (1960) introdujo el término clima en la psicología organizacional e industrial en el cual retoma los conceptos de personalidad o carácter de la organización, donde las metas y las tácticas de los individuos manifiestan las actitudes que se han de considerar determinantes del clima. La relación del sujeto dentro del clima organizacional está sustentada en la teoría de la motivación final de Gellerman.

Años más tarde la publicación de *The Organizational Climate of Schools* por Halpin & Croft (1963), vinieron a concretar los estudios sobre clima organizacional, donde a partir de esto se tiene una visión más clara sobre las variables que van implícitas en el clima laboral, las herramientas de evaluación, beneficios, y los posibles escenarios en los que puede terminar una organización si no se evalúa y da una propuesta de cambio al clima organizacional.

Los autores Forehand & Gilmer (1964), al abordar el clima laboral toman en cuenta las características que describen una organización, las cuales: distinguen una organización de otras organizaciones, son relativamente duraderas en tiempo e influyen en la conducta de la gente en las organizaciones, en este último punto es entonces que el clima como variable dentro de un contexto dado, influye directa e indirectamente en la estructura donde se ubican a los sujetos (empleados) como propios de este órgano y que tendrán efectos en la percepción que estos tienen hacia la organización y sus iguales (García, 2009).

#### *Concepto de clima organizacional*

Forehand & Gilmer (1964), definen al clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.

Bennis (1973), relaciona el clima con el desarrollo organizacional al mencionar que el mejor camino para el cambio organizativo se encuentra supeditado a una mejora en el clima de las organizaciones.

El clima organizacional para García (2003), representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en

términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Según Rodríguez (2009), el clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción general que manifiesta el personal, respecto a trabajar en la organización, por lo que podemos reconocer la relación tan estrecha entre satisfacción general y nivel de motivación. Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza, el espíritu de equipo. Si bien no elimina los conflictos, crea condiciones que favorecen su solución. Ya sea un gran departamento o un pequeño equipo de trabajo, el clima va a depender también de la persona que lo dirige, puntualiza.

#### *Teorías y modelos del clima organizacional*

Frederick Herzberg en 1959; formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas (Manso, 2002).

Por otro lado, el desarrollo de la teoría de las expectativas se le atribuye al psicólogo Victor H. Vroom (1964) la cual afirma que una persona tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del

hecho, se presentará un resultado atractivo para el individuo (Erez & Isen, 2002).

La Teoría de la equidad, es un proceso motivacional cuyos orígenes están basados en la comparación social; fue desarrollada por J. Stacy Adams (1965) y propone que los empleados perciben en una situación laboral (salidas), con relación a lo que aportan a ésta (entradas) y después comparar la relación de entradas y salidas con otros empleados (Hollinger & Clark, 1983).

La teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización, de Rensis Likert (1968), permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Una de las variables es la motivación, según Maslow (1975), una persona está motivada cuando siente deseo, anhelo, voluntad, ansia o carencia. La motivación estaría compuesta por diferentes niveles, cuya base jerárquica de necesidad varía en cuanto al grado de potencia del deseo, anhelo, etc. El motivo o deseo es un impulso o urgencia por una cosa específica. Existen muchos más motivos que deseos y estos pueden ser expresiones distorsionadas de las necesidades (Dicaprio, 1985).

La teoría Z tiene relación con el clima organizacional, fue desarrollada por Ouchi (1982) es una teoría participativa y se basa en

las relaciones humanas. Pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones como la confianza, el trabajo en equipo, empleo de por vida, relaciones personales estrechas, y la toma de decisiones colectiva.

La teoría de las necesidades propuesta por David McClelland (1989) sugiere que existen tres necesidades adquiridas que son motivos importantes en el trabajo: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

McGregor (1994), observó que el comportamiento del líder frente a sus subordinados depende de lo que el líder piense de ellos. Según esto se utilizará un estilo u otro de liderazgo. Identifico dos posiciones extremas que denominó Teoría "X" y Teoría "Y".

A partir del desarrollo de las teorías mencionadas, surgieron modelos para el análisis del clima organizacional.

Litwin y Stringer (1967), tomaron el modelo de motivación de McClelland, como punto de partida para poder determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en la empresa. Así, nace el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima organización (Kolb, Rubien, & McIntyre, 1985).

En 1977 John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA (Test de Clima Organizacional), el cual está fundamentado en la teoría de la motivación de McClelland, (1989), en donde se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro.

García (1987), diseñó un “Modelo para el diagnóstico del clima organizacional”, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa.

Katz & Kahn (1991), desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo mediante la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones.

Toro (1992), desarrolló un modelo donde se adoptó el concepto de clima organizacional, que considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras

personas: jefes, colaboradores, y compañeros (Toro & Sanín, 2013).

En 1995, Hernán Álvarez Londoño desarrolló el modelo “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”, este modelo de evaluación del clima organizacional permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante).

Pérez (1998), propuso el modelo del Octógono, en el cual se incluye una concepción de la motivación humana, según la cual las personas se mueven intentando el logro simultáneo de tres tipos de motivos: motivos externos, motivos extrínsecos, motivos intrínsecos, la propia realización del trabajo y motivos trascendentes, el servicio o utilidad que ese trabajo tenga para otras personas.

El Modelo de Medición para el Clima Organizacional, (PMCO, por sus siglas en inglés, 2008) tiene como característica principal concebir el comportamiento organizacional como el resultado de la interacción de factores individuales, grupales y organizacionales, (Cárdenas & Villamizar, 2008).



## Marco de referencia

El sector automotriz se ha convertido en una de las industrias más dinámicas de la era moderna, y su importancia fundamental radica en el efecto social y económico que provoca (Carbajal, 2010). Por este motivo resulta de singular interés conocer el estado actual y las tendencias recientes de esta industria (Peres, 1998). Durante los últimos diez años, el sector automotriz ha sufrido una profunda transformación que llevó a las grandes compañías ensambladoras a aportar directamente cada vez menor proporción de valor agregado al proceso de fabricación de vehículos automotor (Maceira, 2003). Así, según el diario alemán Handelsblatt, mientras en 1995 contribuía en un 40% en la actualidad lo hacen con el 25% (Sachon & Albiñana, 2004). El desarrollo de la industria automotriz en México es el resultado de una serie de sucesos y transformaciones que incluyen por un lado la devolución hacia la globalización del sector en el nivel internacional, así como el alineamiento a la política industrial en el nivel internacional, así como el alineamiento a la política industrial en el nivel nacional; aspectos que le han permitido mantener un proceso de evolución constante (Vicencio, 2007). El sector automotriz en México siempre ha sido una piedra angular del desarrollo industrial del país y, por ende, desde su origen cuenta con programas específicos de desarrollo que al paso de los años han quedado

enmarcados dentro de lo que se conoce como “decretos automotrices”, los cuales son emitidos por el gobierno federal y tienen por objetivos la regulación de la producción y ventas (Brown, 1997).

Car One Tuxpan, fue fundada el primero de junio de 2013 (Hernández, 2022). Formado hasta 2016 con 6 empresas: 4 distribuidores Nissan ubicados en, Poza Rica, Tuxpan, Ciudad Mante y Ciudad Valles, dos distribuidores Chrysler 1 en Poza Rica y 1 ubicado en Tuxpan, 1 distribuidor Mitsubishi ubicado en Poza Rica con punto de venta en Tuxpan (Car One, 2022). A partir del 1° de Enero del 2017 Car One Tuxpan se fusiona con Poza Rica llevando por nombre Car One del Golfo SA de CV Sucursal Tuxpan (Nissan, 2017). Car One del Golfo S.A de C.V sucursal Tuxpan, no es la excepción con relación al tema clima organizacional ya que su factor humano también tiene percepciones y estas dependen en gran medida de todas aquellas actividades así como la interacción de los individuos en la organización y otras series de experiencias que cada miembro tenga con la empresa; pues en la organización las características son percibidas de manera indirecta o directamente por los trabajadores que se desempeñan en sus roles laborales en este medio ambiente. Esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento el cual tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, lo

es la productividad, satisfacción, rotación, estrés, adaptación, las relaciones laborales, la cooperación, reglas y normas del personal en la empresa.

## Metodología

El tipo de investigación llevada a cabo es de tipo diagnóstica, pues analiza el clima organizacional en el departamento de contabilidad general, Car One del Golfo SA de CV Sucursal Tuxpan.

La población bajo estudio es el personal del departamento de contabilidad general de Car One del Golfo SA de CV Sucursal Tuxpan.

El tipo de muestra utilizada es por expertos pues sólo 8 empleados del departamento de contabilidad general de Car One del Golfo SA de CV Sucursal Tuxpan tienen conocimiento sobre el clima organizacional que existe.

La técnica de recolección de datos es un cuestionario que se aplicó a los empleados del departamento de contabilidad general de Car One del Golfo SA de CV Sucursal Tuxpan, para conocer el tipo de clima organizacional con base al modelo propuestos por Litwin y Stinger citado por Brunet (2010), el cual se muestra en la figura 1, donde se aprecia el funcionamiento del mismo.

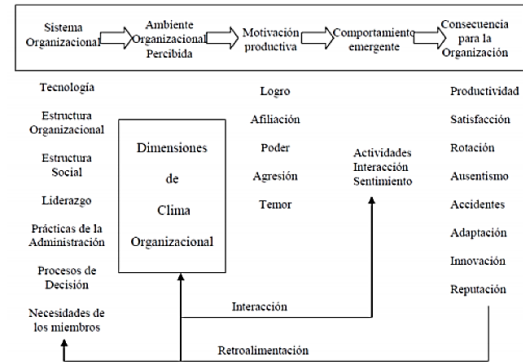


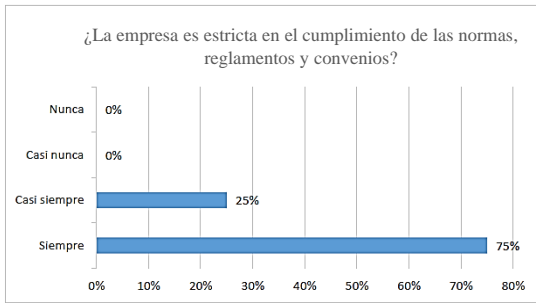
Figura 1. Esquema del clima organizacional propuesto por Litwin y Stinger (1978).

## Resultados

En base a la encuesta aplicada para el análisis del clima organizacional, se analiza el clima organizacional con base en las dimensiones del modelo las cuales son las siguientes:

### *Cumplimiento de normas y reglamentos*

En la figura 2, se aprecia el resultado que se obtuvo referente a su estructura con base en sus normas, reglamentos y convenios, en donde se obtuvo que el 25% perciben que casi siempre se cumplen y el 75% considera que la empresa siempre realiza el cumplimiento de las normas y reglamentos; por lo que el cumplimiento es primordial para la empresa y así es percibida por los trabajadores.

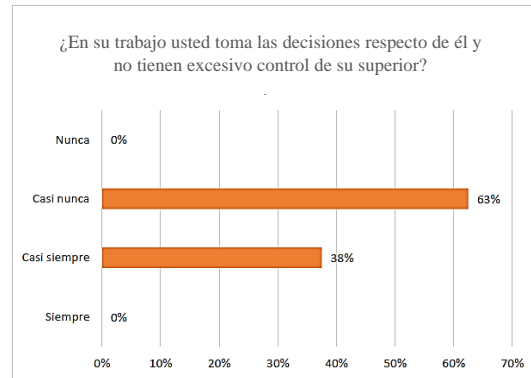


*Figura 2. Normas, reglamentos y convenios*

*Fuente: elaboración propia*

### *Toma de decisiones*

Con respecto a la toma de decisiones, el 38% de los empleados dicen que casi siempre toman las decisiones con respecto al trabajo que realizan, mientras que en su mayoría con el 63% dicen que casi nunca pueden tomar decisiones por ellos mismos, lo que representa que son pocos los empleados a los cuales se les permite tomar decisiones sobre su trabajo y más los empleados que perciben que tienen un excesivo control por parte de sus superiores y que casi nunca pueden tomar decisiones autónomas.

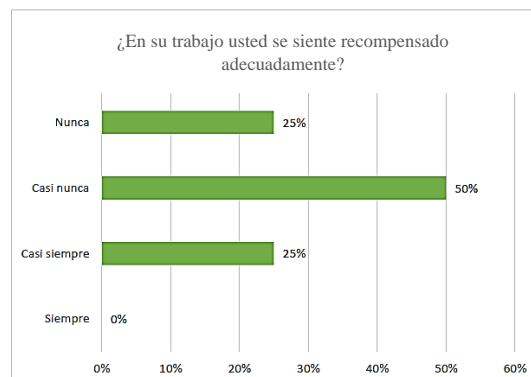


*Figura 3. Poder de toma de decisiones*

*Fuente: elaboración propia*

### *Recompensas*

En cuanto a la recompensas en la figura 4, el 25% de los empleados del departamento de contabilidad general se siente casi siempre recompensados de una manera adecuada por su labor, mientras el 50% de personas que dicen que casi nunca sienten que sean recompensados de una manera adecuada, mientras que el 25% restante nunca se han sentido recompensados, lo tanto 75% no se sienten recompensados por sus labores.



*Figura 4. Recompensas*

*Fuente: Elaboración propia*

## Desafíos

En la figura 5, muestra como el 75% de los empleados casi siempre asume riesgos para alcanzar las metas propuestas y 25% restante siempre lo realiza; por lo que se puede decir que el 100% realizan desafíos para alcanzar las metas propuestas.

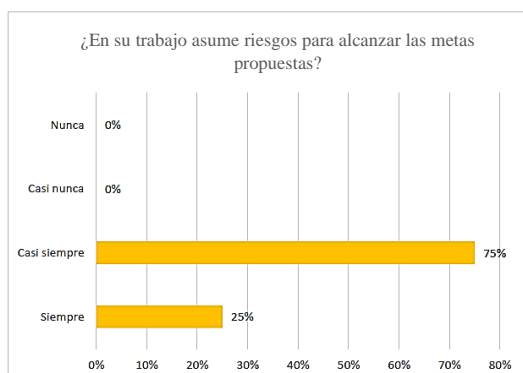


Figura 5. Asumir riesgos

Fuente: Elaboración propia

## Comprensión

En la figura 6, se puede observar que el 25 % de personas encuestadas dicen que casi nunca se sienten comprendidos, un 50% y 25% de empleados casi siempre y siempre consideran que son comprendidos; con lo que se puede decir que sus jefes y superiores los comprenden de manera razonable y óptima al expresarse.

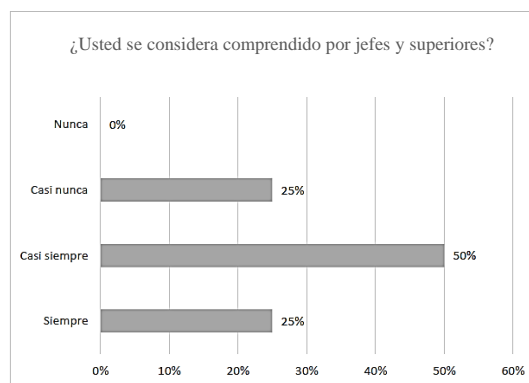


Figura 6. Comprensión. Fuente: Elaboración propia.

## Cooperación

En la figura 7, se aprecia que el 24% de personas contestaron que casi nunca se practica el apoyo, mientras que el 63% y 13% dicen que casi siempre y siempre se practica la cooperación entre ellos; por lo que se puede afirmar que los empleados consideran que en el departamento se practica el apoyo mutuo entre compañeros.

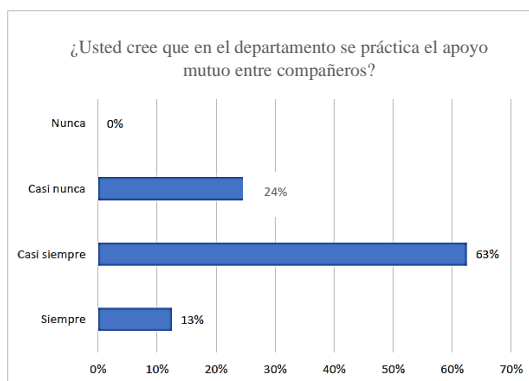


Figura 7. Cooperación  
Fuente: Elaboración propia

### Estándares

Con base en la figura 8, se puede decir que el 25% y 75% de los empleados del departamento de contabilidad general consideran que casi siempre y siempre, se les exige un rendimiento bastante alto. Por lo que se les exige cumplir un estándar alto de rendimiento que la empresa determina lo que provoca una presión por parte de la empresa hacia los empleados del departamento y a su vez los empleados se sienten presionados con ellos mismos por cumplir dicho rendimiento.

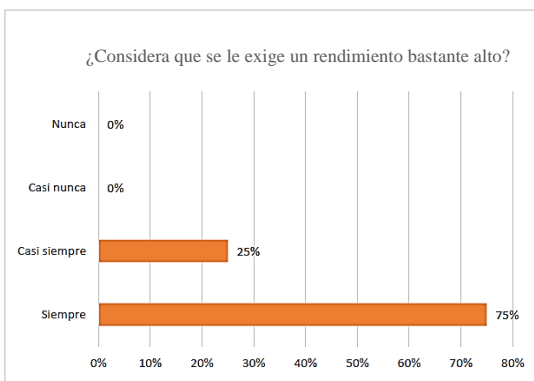


Figura 8. Rendimiento

Fuente: Elaboración propia

### Conflicto

La figura 9, muestra que el 63% y 13% los empleados dijeron que casi siempre y siempre los jefes buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos. El 25% de los empleados respondieron que los jefes casi nunca buscan estimular las discusiones abiertas. Por lo que se puede decir los jefes median entre las discusiones y las

problemáticas laborales de los empleados para evitar conflictos y malentendidos entre compañeros, afín de propiciar un buen ambiente de trabajo.

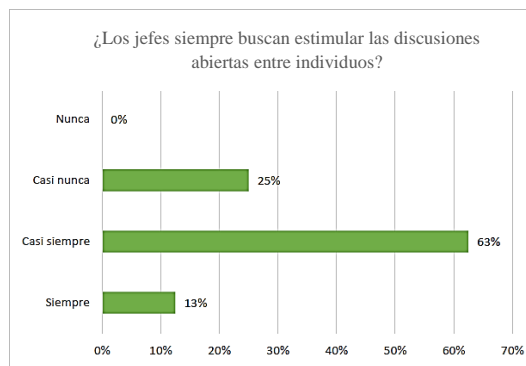


Figura 9. Conflicto

Fuente: Elaboración propia

### Identidad

En la figura 10, se puede observar el 88% de los encuestados dicen estar casi siempre de acuerdo con que la organización satisface sus objetivos profesionales y se sienten identificados y 12% respondieron que casi nunca satisfacen su objetivo de manera personal. Por lo que se puede decir que los empleados que casi siempre se sienten satisfechos de manera positiva con la empresa, se sienten identificados y parte de ella.



*Figura 10. Satisfacción*  
*Fuente Elaboración propia*

## Discusión

En base a la encuesta aplicada para el estudio del clima organizacional, se derivaron los siguientes hallazgos, de acuerdo con las dimensiones que menciona el modelo de Litwin y Stinger citado por Brunet, (2010).

En el *cumplimiento de normas y reglamentos*, el 100% de los empleados afirman que se llevan a cabo, lo que quiere decir que el cumplimiento de los reglamentos son primordiales para la empresa, sin embargo consideran lo hacen de una forma estricta para que se logren. En la toma *de decisiones*, el 63% dicen que casi nunca pueden tomar decisiones por ellos mismos, y sólo el 38% de los empleados se les permite tomar decisiones sobre su trabajo. Se percibe un excesivo control por parte de sus superiores y que la mayoría de las veces no pueden tomar decisiones autónomas. En lo que respecta a las

recompensas el 75% de los empleados no se sienten recompensados por su labor, como reconocimiento hacia su esfuerzo. En lo que se refiere a *desafíos*, la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, el 100% de los empleados asumen riesgos para alcanzar las metas propuestas. En cuanto a la *comprensión*, resultó que el 75% de los empleados afirman la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes gracias al análisis pudo conocer que los empleados del departamento de contabilidad consideran que sus compañeros y jefes los comprenden de manera razonable y optima al expresarse. En lo que se refiere a la *cooperación*, se obtuvo que el 76% de los empleados considera que en el departamento de contabilidad general se practica el apoyo mutuo y se aprecia la cooperación entre compañeros. En lo que respecta a los *estándares*, el 100% de los empleados consideran se les exige un rendimiento alto para el cumplimiento de los estándares; los empleados del departamento de contabilidad general si tienen en claro lo que la empresa espera de su trabajo pero piensan que el estándar que se les exige en cuanto a rendimiento es demasiado elevado y que esto provoca que se perciba un ambiente de presión. En cuanto al *conflicto*, los empleados piensan que un 76% los jefes buscan estimular las discusiones abiertas para evitar conflictos,

los empleados del departamento de contabilidad manifiestan que las discusiones y las problemáticas laborales de los empleados son mediadas por los jefes para evitar conflictos y malentendidos entre compañeros, afín de propiciar un buen ambiente de trabajo. Finalmente, en la *identidad*, se obtuvo un 88% de los empleados del departamento de contabilidad general que dicen estar de acuerdo con que la organización satisface sus objetivos profesionales, se sienten satisfechos, identificados y pertenecientes de manera positiva con la empresa.

#### Conclusión

El modelo permitió el análisis del clima organizacional en el departamento de contabilidad general, Car One del Golfo S.A de C.V. Sucursal Tuxpan Veracruz, con base al modelo de Litwin & Stinger citado por Brunet, (2010).

El análisis del clima organizacional presenta que de los 9 elementos analizados 5 (55.5%) se encontraron de manera positiva (desafíos, comprensión, cooperación, conflicto e identidad) y 4 (44.45%) se encontraron de manera negativa (cumplimiento de normas y reglamentos, toma de decisiones, recompensas y estándares). Sin embargo, al ser el departamento de contabilidad es muy importante tener alto grado de exigencia en el cumplimiento de los estándares, así como de las normas y reglamento como La Ley del Impuesto Sobre la Renta, Código Fiscal de la

Federación, Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas, etc., pues si fueran olvidadas traería consecuencias graves como el caer en multas o fraudes. De la misma manera la toma de decisiones deben de ser centradas en las personas que autorizan los movimientos contables pues en ellos recae la mayor responsabilidad como es el manejo de los ingresos, egresos, cuentas bancarias entre otros.

De manera general se puede concluir que se tienen áreas de fortaleza y oportunidad que se pueden mejorar para lograr un mejor clima organizacional en el departamento de contabilidad general, Car One del Golfo S.A de C.V. Sucursal Tuxpan Veracruz.

## Referencias

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *L. Berkowitz, advances in experimental psychology*, 267-299.
- Álvarez, H. (1995). *Modelo hacia el clima organizacional plenamente gratificante*. Colombia: Universidad del Valle.
- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. A. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa*.
- Automóviles., O. I. (2011). *Organización Internacional de Constructores de Automoviles*. Retrieved from [www.oica.net](http://www.oica.net)
- Basurto, R., & García, G. (2013). Estructura y recomposición de la industria automotriz mundial. Oportunidades y perspectivas para México. *Oportunidades*, 75 - 92.
- Bennis, W. (1973). *Desarrollo organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Brown, G. (1997). La industria de autopartes mexicana, reestructuración reciente y perspectivas. *México: Centro internacional de investigaciones para el desarrollo, UNAM*.
- Brunet, L. (2010). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Car One, T. (2022). *Nissan Car One Tuxpan*. Retrieved from <https://www.nissantuxpan.mx/nuestra-agencia>
- Carbajal, Y. (2010). Sector automotriz: reestructuración tecnológica y reconfiguración del mercado mundial. *Paradigma económico*, 24-52.
- Cárdenas, L., & Villamizar, M. (2008). Modelo e Intervención PMCO para mejorar el clima organizacional. *Grupo de Investigación Desarrollo Humano, Cognición y Educación*.
- Dicaprio, N. (1985). *Teorías de la personalidad*. México: Interamericana.
- Erez, A., & Isen, A. M. (2002). The Influence of Positive Affect on the Components of Expectancy Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 1055-1067.
- Espinoza, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión gerencial*, 53 - 62.
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 361 - 382.



- García, M. (2003). Del clima organizacional a la cultura organizacional, segundo encuentro de Investigación y Docencia en administración. *Asociación colombiana de facultades de Administración*.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43 - 61.
- García, O. (1987). Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional. *Revista Tecnología Administrativa*.
- Gellerman, S. W. (1960). *People, Problems and Profits*. New York: McGraw-Hill.
- Gonzalez, L. (2016, 03 22). *México sostiene su protagonismo automotriz global*. Retrieved from El Economista: <https://www.economista.com.mx/empresas/Mexico-sostiene-su-protagonismo-automotriz-global-20160322-0062.html>
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1970). *The organizational climate of schools*. Chicago, USA: University of Chicago Press.
- Hernández, E. (2022, 09 27). *El 'zar del autotransporte' gana contratos millonarios con gobierno de NL y la 4T*. Retrieved from Forbes, México: <https://www.forbes.com.mx/el-zar-del-autotransporte-gana-contratos-millonarios-con-gobierno-de-nl-y-la-4t/>
- Hezberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1983). Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity and Employee theft. *Social Forces*, 398-418.
- Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2020). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 7.
- Katz, D., & Kahn, R. (1991). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kolb, D., Rubien, I., & McIntyre, J. (1985). *Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Legislatura, I. d. (2003). *La industria automotriz en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte: Implicaciones para México*. México.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1967). *Motivation and Organizational Climate*. Boston. USA: Harvard Bussiness School Press.
- Lkert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España: Devito.

- Maceira, D. (2003). *“Industria de autopartes: costos de transacción y competitividad en el sector autopartista argentino”*. CEPAL-ONU.
- Maldonado, S. (2009). La rama automovilística y los corredores comerciales del TLCAN. *Comercio Exterior*, 65 - 86.
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 79-86.
- Maslow, A. (1975). *Motivación y personalidad*. Barcelona: Sagitario.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill.
- Medardo, J. (2019). *Importancia del clima organizacional y los elementos que lo configuran*. Retrieved from Clima organizacional: <https://predictiva21.com/clima-organizacional/>
- Mortimore, M., & Barron, F. (2005). *Informe sobre la industria automotriz mexicana*. México: Desarrollo Productivo.
- Nissan, M. (2017, 09 05). *Nuestra Historia*. Retrieved from <https://www.nissan.com.mx/corporativo/#nosotros>
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z*. Colombia: Fondo Educativo Interamericano.
- Peres, W. (1998). *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos. Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización*. España: Siglo Veintiuno.
- Pérez, J. A. (1998). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Piura: UDEP.
- Pérez, P. (2010). *El arte de ser Coach , y algo más...* CdMx, México: Trillas.
- PROMÉXICO. (2011). *Sistemas de clasificación de cobertura de Tierra*. ProMéxico.
- Rivas, J. L., & Flores, B. (2007). La gestión del conocimiento en la industria automovilística. *Estudios Gerenciales*, 83 - 100.
- Rodríguez, J. (2009). *Administración moderna de personal* (Séptima ed.). México: Pearson Educación.
- Sachon, M., & Albiñana, D. (2004). *Sector español del automóvil: ¿preparado para el e-SCM?* Madrid: Ebusiness Center PricewaterhouseCoopers & IESE.
- Sudarsky, J. (1977). Un modelo de diagnóstico e intervención. *Desarrollo Organizacional*.
- Taylor, F. W. (1969). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hnos. S. A. .
- Toro, A. F. (1992). *Desempeño y Productividad*. Colombia: CINCEL Ltda.

- Toro, F., & Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional*. Medellín: Cincel.
- Vicencio, A. (2007). La industria automotriz en México. Antecedentes, situación actual y perspectivas. *Contaduría y Administración*.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation* . New York: John Wiley and Sons.
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2002). *Guía completa de Coaching en el Trabajo*. Madrid, España: McGraw Hill Profesional.

Análisis y propuesta de categorización de las habilidades transferibles para  
la formación de competencias laborales en directivos de empresas de un  
destino turístico

Analysis and proposal for the categorization of transferable skills for the  
training of job skills in managers of companies in a tourist destination

Marlene Miralrío López

Instituto Tecnológico de la Costa Grande

**Autor de correspondencia:** [miralriolopezmarle@gmail.com](mailto:miralriolopezmarle@gmail.com)

## Resumen

Esta investigación tiene el objetivo de generar un análisis y la correspondiente propuesta de categorización de las habilidades transferibles para la formación de competencias laborales en directivos de empresas en Ixtapa Zihuatanejo, como destino turístico; esta valoración es desde la perspectiva de los sujetos seleccionados y comprende el periodo de enero a agosto de 2022; se utiliza una propuesta de un cuestionario estructurado directo, con respuestas en escala de Likert y que se integra por diseño propio, el cual se distribuye en cuatro dimensiones que sugiere la autora: 1.- Cognitiva y de comprensión del entorno empresarial; 2.- Instrumental; 3.- Autopercepción, así como 4.- Interacción Social. Se aplica a 81 directivos de empresas en las que se tienen desde 6 trabajadores hasta más de 100 colaboradores. Se tienen puntos fuertes en todas las dimensiones, sobre todo en las de autopercepción y de integración social, se destaca lo que tiene que ver con el impulso de los directivos para propuestas de mejora.

Palabras clave: Análisis, Habilidades transferibles, Empresas, Directivos.

## Abstract

This research has the objective of generating an analysis and the corresponding proposal for the categorization of transferable skills for the training of job skills in business managers in Ixtapa Zihuatanejo, as a tourist destination; This assessment is from the perspective of the sample subjects and covers the period from January to August 2022; a proposal of a direct structured questionnaire is used, with responses on a Likert scale and that is integrated by its own design, which is distributed in four dimensions suggested by the author: 1.- Cognitive and understanding of the business environment; 2.- Instruments; 3.- Self-perception, as well as 4.- Social Interaction. It applies to 81 directors of companies in which there are from 6 workers to more than 100 collaborators. There are strong points in all dimensions, especially in those of self-perception and social integration, highlighting what has to do with the impulse of managers for proposals for improvement.

Keywords: Analysis, Transferable skills, Companies, Managers.

## Introducción

Desde por lo menos las cuatro últimas décadas, en Ixtapa – Zihuatanejo, lugar ubicado en la Costa Grande de Guerrero, la actividad económica se centra primordialmente en el comercio y servicio; sin embargo, con la llegada de la pandemia, las condiciones cambian y por lo tanto los desafíos son múltiples, ceñidos por incertidumbres graduales y escaladas exponenciales, así es que por ende, hay desajuste en las relaciones e interacciones con el ambiente tanto interno como externo, lo cual reviste la necesidad de atender esta situación panorámica que despliega una radiografía empresarial con puntos impactantes, para su atención puntual desde la trinchera de actuación de las personas que ocupan puestos directivos en la tipología de empresas tanto comerciales, como de servicios, específicamente, a fin de que permeen decisiones contundentes hacia los niveles tácticos y operativos, para el diseño y operacionalización de elementos de gestión, lo cual es imperioso que se trabaje en los dos giros de actividad de empresas, que se indican previamente y que con esto, de manera contundente, desde las microempresas, hasta las grandes empresas, se aborde estructural y contextualmente el estudio, sin dejar de precisar que se tomen en cuenta la disposición, elementos, tipologías, recursos y características constitutivas que le conforman

a cada una de ellas; en este orden de ideas, con la determinación del espectro que se considera, se deriva la relevancia de esta investigación, la cual reside en que todavía en este destino turístico, no se dispone de un análisis que enmarque cuáles son las habilidades transferibles que faciliten vencer los retos o que minimicen la problemática que se genera en caso de que quienes ocupan cargos directivos no se manifiesten como detonadores en su ámbito de actuación laboral o que no diseñen estrategias para equilibrar su trabajo estratégico, con ajuste al logro de objetivos que se ciñen a la productividad, con énfasis en las provocaciones que les plantea el entorno empresarial; también, conjuntamente, es relevante, en función de que se espera que esta investigación se constituya como una herramienta que no sólo identifique, sino que además sugiera acerca de cuáles habilidades transferibles se pueden considerar para desarrollar de manera directa el enfoque de las competencias laborales, que considere también las condiciones imperantes, siendo que éstas últimas, se despliegan en términos de lo existente aún en tiempos de pandemia, por lo que conjuntamente en este análisis, con lo que se establece con antelación en este apartado, se enlaza y permea la mirada ante los diferentes escenarios que caracterizan a los agentes de cambio del ambiente que rodea a las empresas que representan el objeto de estudio, por lo que analiza y propone sobre la temática en cuestión, ya que realimenta sobre

cuáles son las percepciones que durante el periodo de enero a agosto de 2022, los directivos indican respecto al nivel de aplicabilidad de las habilidades transferibles, en términos de las categorías que propone la autora, así es que la investigación se centra en generar un análisis del estado actual de nivel de aplicabilidad de las habilidades transferibles, que propicie a la vez, una propuesta que coadyuve en el mejoramiento de la eficacia, eficiencia y competitividad, con el eje sustancial de participación de la acción directiva, la cual es relevante para la gestión empresarial en el destino turístico con la marca Ixtapa-Zihuatanejo, lugar en donde no existe un estudio de esta naturaleza, de tal modo que su relevancia adicional, es que realiza el despliegue del análisis de esta tipología de habilidades, de modo que se convierte cada vez más en una necesidad imperiosa que facilite a las personas buscar nuevas formas de enfrentar desafíos altamente exigentes, ya que las transformaciones demandan a las empresas el cimiento y posicionamiento con la mirada hacia una creciente competitividad, basada en aumentos significativos tanto de la productividad, como de de la calidad y de la innovación y dicho de esta manera, específicamente, resulta complejo el hecho de que las empresas desarrollen sustanciales ventajas competitivas por sí solas, por lo que en términos de lo que señala Mertens (1966), la necesidad de diferenciarse, implica ver a las personas como fuente de distinción , en

función de esto, se tiene que el énfasis considera en perspectiva de que se parte de las habilidades transferibles, ya que éstas a la vez, son las que se requieren para adaptarse a los distintos ámbitos vitales y a la vez, las personas que las adquieren y desarrollan, pueden en un momento dado, trasladarlas hacia diversas esferas en lo laboral, en lo social, en lo cultural, así como en otros ejes en los que sustancialmente se desarrolla, a fin de fortalecer su posicionamiento biopsicosocial y con esto se marca la integración de las competencias laborales.

En función de lo anterior, así es que el problema de estudio de esta investigación, parte sustancialmente de cómo identificar y trasladar las habilidades a diversos ámbitos o contextos, de modo tal que los directivos, además de especialistas en su desempeño, sean generalistas, que aporten solidez a su ejercicio profesional y que dichas habilidades que aprendan a lo largo de la vida, les posibilite para prepararse ante los retos que implican los puestos estratégicos, por una parte y, por ende, que en el ámbito empresarial, les permita determinar cuáles acciones se deben integrar para precisar el desarrollo de estas habilidades, para el diseño del perfil directivo que apunte a su trabajo en sistematizar las competencias laborales, por lo que en este sentido es que según Whetten (2016), las habilidades transferibles son conductuales, no tendencias de estilos, ni atributos de la personalidad, son

duras o blandas y por lo tanto, se reflejan en acciones que llevan hacia resultados positivos, lo cual se percibe por los demás.

En función de lo anterior, se manifiesta que el problema de estudio de esta investigación, parte sustancialmente del hecho de cómo lograr potenciar y sistematizar en los directivos las habilidades transferibles, siendo que éstas, al aprenderse a lo largo de la vida, tienen una utilidad potencial y si se cumple el propósito de cada una de ellas, cómo se hace para obtener elementos distintivos y diferenciadores entre las personas y por consiguiente, transitar hacia otro nivel con ventajas competitiva y comparativas en las empresas, que den la pauta para el diseño de una propuesta que solidifique de manera específica las competencias laborales.

En cuanto a la descripción del problema se establece que: En la época actual, aún en tiempos de pandemia, se caracteriza por constantes y vertiginosos cambios, por lo cual representa un gran valor el cimiento tanto de las destrezas como de las habilidades ante el manejo gradual de situaciones cambiantes, por lo que la adaptación a nuevos entornos, así como la armonía y transformación de la práctica directiva, resultan esenciales en la formación de competencias laborales, que solidifiquen lo que se vivencia en el mundo laboral, de modo que es esencial que las empresas se manifiesten a la vanguardia, de modo tal que las personas que ocupan cargos

estratégicos, para mantenerse en evolución en un entorno altamente competitivo y cambiante, deben desarrollar aspectos cognitivos, procedimentales y actitudinales que se traduzcan ya en el ejercicio laboral, con despliegue de tópicos tales como proactividad, resiliencia, trabajo en equipo, flexibilidad, eficacia, competitividad y que a su vez, el capital humano estratégico, identifique mediante la autoevaluación en un primer momento, cuál es el grado de alcance de las categorías de habilidades transferibles que obtiene, en función de las propuestas de categorías de habilidades transferibles que se sugieren y pretende determinar qué tan relacionadas están entre sí, para comprender cómo impactan en la formación de competencias laborales directivas en Ixtapa Zihuatanejo, como destino turístico, en el cual las actividades económicas se basan prioritariamente en el comercio y en el turismo.

La pregunta de investigación es: ¿Cuáles son las categorías de las habilidades transferibles que propician que los directivos de Ixtapa Zihuatanejo lleven a cabo la gestión empresarial para incidir en la formación de competencias laborales en este destino turístico dentro de las empresas comerciales y de servicios?

El objetivo general es:

Identificar cuáles son las habilidades transferibles que representan a las personas que ocupan cargos directivos durante enero a



agosto de 2022 en empresas comerciales y de servicios de Ixtapa Zihuatanejo como destino turístico, para generar una propuesta de categorización que impacten en la formación de las competencias laborales.

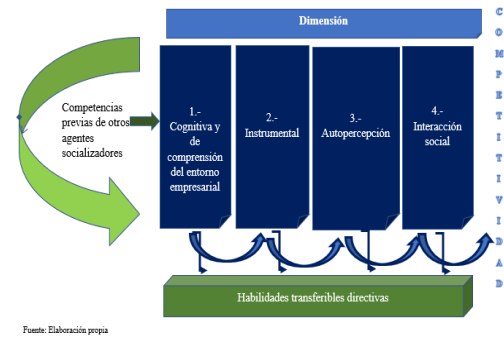
Los objetivos específicos, se integran en los términos de:

- Analizar las relaciones existentes entre las diferentes categorías de habilidades directivas transferibles.
- Determinar una propuesta de diseño de una ventaja competitiva a largo plazo en empresas comerciales y de servicios, a partir de la valoración de las habilidades transferibles, para sustentar las competencias laborales.

La pregunta de investigación es: ¿Cuáles son las categorías de las habilidades transferibles que se requieren identificar, potencializar y mejorar entre los directivos de empresas comerciales en Ixtapa Zihuatanejo, durante el periodo que comprende de enero a agosto del 2022?

A continuación, se genera la propuesta de las dimensiones para abordar este enfoque.

Figura 1: *Dimensiones de las habilidades transferibles propuestas.*



Fuente: Elaboración propia

La meta es generar una propuesta que sirva de base para marcar cuáles son las habilidades transferibles en función de la práctica laboral que son caracterizadoras de los directivos y que representan las dimensiones que dan soporte al despliegue de las competencias laborales que aplican para quienes desempeñan puestos estratégicos en empresas de Ixtapa – Zihuatanejo, como destino turístico.

La hipótesis de esta investigación, es:

1.- La comunicación efectiva, es una de las habilidades transferibles, que se necesita para propiciar una práctica directiva exitosa en empresas comerciales y de servicios de Ixtapa Zihuatanejo, como destino turístico.

La justificación de la investigación se establece en el sentido de que en lo general, un directivo está capacitado para trabajar con proyectos de diversa índole, no obstante, en este sentido, se considera que el éxito en su desempeño laboral, dependerá en gran medida, de nivel de desarrollo de las habilidades transferibles que solidifique en los diversos contextos, las cuales tipifica no sólo en la parte de especialización técnica, sino en

el desarrollo sostenido de las capacidades y talentos laborales, de la ética profesional, de las actitudes y de los valores altamente proactivos. El disponer de una propuesta que coadyuve a fortalecer las competencias laborales, implica que se lleve a cabo un replanteamiento y proyección profesional que le permita a los directivos, en gran medida, hacer frente a los grandes retos, desafíos y transformaciones detonadoras que requieren ajustarse a un ambiente cambiante, regionalizado y globalizado en el rubro laboral. En este orden de ideas, se precisa el enfoque en las competencias y habilidades transferibles, necesarias para el trabajo y que propicie un despliegue eficaz y eficiente en el segmento laboral.

## Marco teórico

De acuerdo con Pelekais y Aguirre (2008), las empresas, al estar manejadas gerencialmente, contribuyen con la disciplina de la administración, para sistematizar sus objetivos estratégicos, específicamente e impactan en los ámbitos económico, social y tecnológico para el desarrollo de ventajas competitivas y desarrollar la sensibilidad a través del despliegue de sus productos o servicios.

La perspectiva, importancia y aplicabilidad de las habilidades transferibles en las empresas, no tiene lugar a cuestionamiento alguno, sobre todo porque son atribuibles a las personas y en este sentido, el enfoque que se manifiesta en

esta investigación, radica en las capacidades que los directivos desarrollan para desempeñarse en el ámbito laboral y para activar sus protocolos estratégicos a fin de llevar a cabo la gestión empresarial, que se sustenta sobre todo en la toma de decisiones, particularmente.

La importancia de las habilidades transferibles se encuentra, siguiendo los rasgos que indica Barney (1991), quien hace referencia a las competencias distintivas que son esenciales, importantes y no fácilmente imitables.

Las habilidades transferibles resultan ser más difíciles de identificar e inclusive de comparar respecto a las habilidades técnicas, ya que las primeras están relacionadas con cualidades o con características distintivas, alusivas a la personalidad y a la esencia por naturaleza de cada ser humano. De conformidad con lo que señala Tulgan (2015), las habilidades transferibles, son detonadoras para sistematizar ya sea el éxito o el fracaso sostenido en una persona. Algunos ejemplos de las habilidades transferibles, son: ética en el ejercicio laboral, comunicación, toma de decisiones y trabajo en equipo. En apreciación de Yáñez (2006), estas habilidades, en caso de encauzarse adecuadamente, pueden constituir el detonar el éxito en el desempeño laboral, coadyuvar en la promoción interna en la empresa, así como trazar el crecimiento en torno al plan de vida y de carrera dentro de la empresa, con énfasis en lo que hay que mejorar, cuando no están fortalecidas. Por su

parte, Jornet (2011) indica la manera en la cual en Países tales como Alemania, Bélgica, Finlandia, Francia, España, Grecia, Italia y Polonia, principalmente, comienzan con el despliegue de la vigorización de este tipo de habilidades. Puntualmente, en las naciones en las cuales se abordan las habilidades transferibles en el ámbito laboral, se establece que en Finlandia, el enfoque es denominarles habilidades para la vida; en Grecia, se trabaja en identificarlas, a fin de solidificar la productividad del recurso humano; adicional a esto, es menester considerar que hay una relación directamente proporcional en lo que se establece en torno al binomio educativo-laboral, ya que en Alemania, se dispone de centros interdisciplinarios, a través de los cuales, las instituciones educativas a nivel superior se enfocan en dichas habilidades clave. En España, por su parte, el trabajo inicia en aulas educativas y se traslada al ámbito laboral. De esta apreciación con el sustento correspondiente, se desprende que los directivos en las empresas, dada la turbulencia y complejidad, deben potenciar habilidades cognitivas, sociales y emocionales, por lo que su desarrollo favorece particularmente que los directivos sigan aprendiendo y que se constituyan como ciudadanos activos y productivos.

Esta investigación se orienta en el enfoque en competencias laborales, lo cual se genera como respuesta detonadora a la necesidad puntual de desarrollar las habilidades

transferibles, basadas en los elementos cognitivos, en las capacidades, destrezas, actitudes y valores de los directivos eficaces, lo cual se constituye como un espacio común que enfatiza a estos cargos estratégicos que impactan en la generación de valor.

## Metodología

La metodología que se aplicó en esta investigación, tuvo un enfoque cuantitativo, en virtud de que a partir de los resultados que se obtuvieron con la aplicación de los cuestionarios, los cuales se entregaron y recibieron en modalidad presencial, se permitió la obtención y extracción de valoraciones que determinaron las cualidades y tipificaciones del objeto de estudio, que se indicó con consideración hacia las habilidades transferibles que se detectaron entre los directivos que en tiempo de pandemia estuvieron presentes con actividad estratégica en empresas comerciales y de servicios en Ixtapa Zihuatanejo, para lo cual se efectuó un trabajo de campo que apuntaló, dado lo que prevaleció en el destino turístico cuando se hizo la revisión preliminar del estado que imperó en las empresas, en cuanto a giro o actividad y es por lo que se enfocó en comerciales y de servicios de Ixtapa Zihuatanejo; el nivel fue exploratorio, ya que durante los meses de enero y febrero del año en curso, se llevó a cabo la indagación en Cámaras y Asociaciones, para la

conformación posterior de los espectros muestrales y esto se enfocó hacia la especificación de un nivel descriptivo, bajo el cual se analizaron las consideraciones de las categorías sugeridas, respecto a las habilidades que ya se indicaron: también fue en modalidad no experimental, debido a que no se llevó a cabo la manipulación de datos, sino que se presentó en particularidad global, en función de las especificaciones que se formaron durante el periodo de desarrollo del trabajo de campo; de igual modo, en alusión a Bonilla (1997), fue una investigación cualitativa porque se encaminó en considerar la realidad de estudio en términos de la población que se abordó. Esta investigación se realizó en las siguientes tres fases: En la primera se generó el diseño del instrumento de investigación y se acudió presencialmente por parte de la autora, ante las personas encargadas de las Asociaciones que a nivel local se convirtieron en génesis de los datos de sustento, por lo que se obtuvo la información integral de datos de la población; como especificación, se contactó con quienes presidieron en ese momento específicamente: la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Zihuatanejo A.C.; así como la Asociación de Hoteles de Ixtapa (con quien se acordó y se puntualizó que el trabajo directo estuvo en coordinación con este segmento, con los Gerentes de Capacitación); la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Ixtapa Zihuatanejo (CANACO); la Cámara Nacional de la Industria de

Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), con lo que se recurrió a la integración de información actualizada. En la segunda fase, se aplicó el instrumento de investigación, el cual consistió en un cuestionario estructurado directo, integrado por las secciones: Datos generales del respondiente; datos de la empresa; apartados de preguntas: a).- Dimensión cognitiva y de interacción con la realidad (con 8 reactivos, que incluyeron aspectos como: jerarquización de actividades, priorización del tiempo, reconocimiento de un problema detonador y la innovación en aplicación de métodos y desarrollo de herramientas para tomar decisiones, principalmente). b). Dimensión instrumental (contempló 9 reactivos que abordaron temáticas tales como: Ideas esenciales de la comunicación verbal y escrita; claridad en la identificación de las diferentes modalidades en las que el capital humano a su cargo, abordó los diversos problemas en el ámbito laboral; priorización en atención hacia actividades pendientes; valoración y seguimiento a relación entre colaboradores; diseño de estrategias innovadoras, así como manejo de herramientas digitales y tecnológicas, esencialmente. c). Dimensión de autopercepción (se compone por 15 reactivos, que contemplaron tópicos relativos sobre todo a: respeto hacia cada uno de los colaboradores, despliegue de liderazgo, compartición de información, atención al personal al considerar empatía, resiliencia, prudencia, comprensión y

en general del manejo de sí mismo. d).- Dimensión de integración social (se orientó en 13 reactivos) que comprendieron enfoques relativos a: la manera en la cual respondieron a las diferencias de opiniones de los colaboradores frente a los asuntos laborales, así como también respecto a cómo resolvieron situación de estrés o problemas en la empresa, el énfasis sobre el cual abordaron el proceso administrativo, cómo delegaron, la actitud que proyectaron, así como el reconocimiento y en qué medida coadyuvaron a que los demás lograron los objetivos laborales, sin haber dejado de lado la motivación, entre otros aspectos que se incluyeron a detalle en concordancia, dentro del apartado de resultados. En total, fueron 45 ítems los que integraron el instrumento de investigación, con las 4 dimensiones que fueron propuestas conjuntamente.

Los sujetos de la investigación, lo constituyeron personas que ocuparon cargos directivos en empresas comerciales (pequeñas, medianas y grandes), así como de servicios (desde micro hasta grandes empresas). Participaron un total de 81 directivos (42% de género femenino y 52% de género masculino); fueron seleccionados a través de muestreo por conveniencia. De la información que se recabó y que finalmente se consideró, se agrupó en: restaurantes; comercios; hoteles de 3 y 4 estrellas de Zihuatanejo; hoteles de 5 estrellas de Ixtapa.

El Alfa de Cronbach y la consistencia interna de los ítems del instrumento de investigación, se generaron en función de la medición en escala tipo Likert, los cuales valoraron un mismo constructo y que estuvieron altamente correlacionados, de acuerdo con lo especificado por Welch & Comer (1988).

Para el cálculo del Alfa de Cronbach, se utilizó la siguiente fórmula y el procedimiento respectivo, en función de lo que se incluyó en la información de la Figura 2:

**Figura 2:** Alfa de Cronbach de los ítems del instrumento de investigación

**Fórmula:**

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ \frac{1 - \sum V_i}{\sum V_t} \right]$$

Donde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

K= Número de ítems

K=45

$\sum V_i$  = Suma de varianzas de cada ítem

$\sum V_i = 24.9279073$

$\sum V_t$  = Varianza total

$\sum V_t = 142.281969$

Cuando se sustituyeron los valores en la fórmula, se obtuvo lo siguiente:

$$\alpha = \frac{45}{45-1} \left[ \frac{1 - \frac{24.9279073}{142.281969}}{1} \right]$$

$$\alpha = 1.02272727 \left[ 0.82479925 \right]$$

$\alpha = 0.84354469$  ← Alfa de Cronbach

Fuente: Elaboración propia, con información de la investigación de campo (2022)

Por lo tanto, un coeficiente o valor de alfa mayor a 0.8 se constituyó bueno y, en atención a Gliem y Gliem (2003), un valor de 0.8 se consideró razonable.

Los datos que se obtuvieron, fueron los que se muestran a continuación:

Tabla 1: Estratos agrupados aleatoriamente, en función de los participantes.

Estrato	Población	Tamaño	%
Restaurantes (CANIRAC)	82	31	38%
Comercios (CANACO)	41	20	49%
Hoteles de 3 y 4 estrellas (Asociación de Hoteles y Moteles de Zihuatanejo)	20	15	75%
Hoteles de 5 estrellas (Asociación de Hoteles de Ixtapa)	15	15	100%
TOTAL	158	81	66% en promedio.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación de campo (2022)

De acuerdo con lo que se plasmó en la Tabla 1, resultó la señalización de que en esta fase de resultados, los hallazgos fueron presentados en forma global, con la tipificación de la totalidad que agrupó a los cuatro estratos, sólo que la precisión se estableció en virtud de quienes proporcionaron la información para la detonación de los sujetos de estudio, por lo

tanto, el 66% (81 empresas, con 1 directivo en cada una) del 100% (158 empresas), fue contemplado en la muestra de la investigación, en la cual se analizó el desarrollo de las habilidades transferibles entre directivos. El criterio sobre el cual se trabajó, fue en función del Diario Oficial de la Federación (1993), en su acuerdo de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas, por sector y por tamaño, por lo cual, se hizo una selección para la agrupación correspondiente.

Las respuestas se detallaron en la escala de Likert, con las categorías siguientes: Totalmente en desacuerdo; en desacuerdo; ni de acuerdo ni en desacuerdo; de acuerdo y, totalmente en desacuerdo. El periodo de tiempo que se contempló en la realización del trabajo de campo, fue de marzo a agosto de 2022.

En la tercera fase se analizaron los resultados del instrumento de investigación y se generó la propuesta en lo conducente.

## Resultados

Dentro de las respuestas que proporcionaron los participantes, se evidenció lo siguiente y cabe mencionar que los ítems se mostraron en primera persona, conforme al cuestionario:

En la sección inicial, que se denominó: Datos generales del respondiente, se desplegó la información respectiva y se agrupó en modalidad tabular, lo cual se reforzó con la determinación descriptiva de los hallazgos en

lo conducente conforme a lo que se integró estructuralmente:

Tabla 2: Rango de edad de directivos

Rango de edad (años)	Frecuencia	Porcentaje (%)
25-30	0	0%
31-35	8	10%
36-40	12	15%
41-45	19	23%
46-50	11	14%
51-55	12	15%
56-60	15	18%
61-65	4	5%
Otro	0	0%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de la investigación de campo (2022)

Comentario: En términos del contenido de la Tabla 2, los tres niveles principales en los rangos de edad, estuvieron en primer término, ya que consideró a quienes declararon que tuvieron de 41 a 45 años de edad, a quienes les correspondió un 23%, seguido por quienes estuvieron entre 56 a 60 años de edad, con un 18% y en tercer y cuarto lugar, se encontraron cada uno de los intervalos siguientes: 36 a 40 años, con un 15% y, de 51 a 55 años de edad, con otro 15%, en quinto lugar se posicionó, los que tuvieron de 46 a 50 años, a quienes se les atribuyó un 14%, el penúltimo rango, fue declarado para quienes tuvieron de 31 a 35 años de edad, con un 10% y, el último intervalo fue de 61 a 65 años de edad, con un

5%; nadie estuvo en el rango de 25 a 30 años, con esto se pudo haber inferido entonces que el mayor porcentaje se hay que contemplar el diseño de acciones, en función de directivos jóvenes, pero no habiendo dejado de lado el rubro de experiencia por edad.

En cuanto al género, se encontró que de los 81 directivos: 47 (58%) fueron de género masculino y, 34 (42%) de género femenino, por lo cual fue una diferencia de 13 puntos, que no fue totalmente significativo, por lo cual el enfoque pudo haber sido complementario, esto resultó como un hallazgo relevante, en virtud de que se han ido cerrando ya los datos de participación diversa en cargos estratégicos y ha permitido a la mujer la incursión en esferas de toma de decisiones, sobre todo.

Tabla 3: Nivel jerárquico de los directivos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Propietario (a)	38	47%
Gerente General	24	40%
Gerente de Recursos Humanos o de Capacitación	19	23%
Otro	0	0%
Total	81	100%

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación de campo (2022)

Comentario: Conforme a lo que se desplegó en la Tabla 3, se resaltó que casi la mitad de la muestra (38, que representó un 47%, se manifestó como propietario), después fueron 24 (40%) que se tipificaron en categoría del Gerente General, y finalmente 24(40%) que notificó nivel de Gerente de Recursos Humanos o de Capacitación.

En lo que correspondió a la antigüedad: 5(6%) especificó menos de 1 año en la empresa; 8 directivos (10%) especificó de 1.1 a 3 años, 47 (58%) respondió de 3.1 a 5 años y, 21 (26%) señaló que le aplicó más de 5 años para este cuestionamiento.

20 directivos (25%) fueron de empresas comerciales, de éstas: 6 tuvieron de 6 - 20 empleados, por lo tanto, de acuerdo con Diario Oficial de la Federación (1999), fueron microempresas, 9 tuvieron un rango de 21-100 empleados y, por ende, pequeñas empresas y, 5 empresas, declararon un valor de 101 empleados en adelante, por lo que fueron grandes empresas. Por otra parte: 61 empresas (75%) se integraron de servicios y se tipificaron de la manera siguiente: 5 con un rango de 0 -20 empleados, así es que fueron microempresas, 13 empresas en intervalo de 21-50 empleados, de modo tal que se coronaron como pequeñas, 29 empresas, con dato de 51 a 100 empleados y quedaron como medianas y, 14 empresas, se agruparon con un rango de 101 empleados en adelante, por lo que se determinaron como grandes, en

función del acuerdo de estratificación con base normativa que ya indicó en este espacio.

Fueron cuatro categorías que se incluyeron como sugerencias en el instrumento de investigación y los resultados arrojaron lo siguiente:

A.- Dimensión cognitiva y de comprensión del entorno empresarial, fueron 8 cuestionamientos, que se derivaron del acompañamiento general:

Tópico que integra quien ocupa un cargo estratégico (Gerente General, jefe o Gerente de área funcional):

1.- El énfasis en los aspectos más importantes de cada actividad, con orientación a objetivos o metas: 63 (78%), indicó de acuerdo y, 18(22%) señaló totalmente de acuerdo.

2.- Debe haber tiempo para planificar y gestionar cada actividad: 13 (16%) estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, 42 (52%), indicó de acuerdo y, 26(32%) notificó totalmente de acuerdo.

3.- Se analiza cada actividad, desde diferentes enfoques: 13 (16%) notificó totalmente en desacuerdo, 26 (32%) manifestó de acuerdo y, 42 (52%) indicó totalmente de acuerdo.

4.- Se identifican diversos elementos de cada actividad: 53(65%) estuvo de acuerdo, 28(35%) indicó totalmente de acuerdo en esta aseveración.

5.- Jerarquiza prioridades en la lista de actividades pendientes: 39(48%) notificó ni de



acuerdo ni en desacuerdo, 28(35%) señaló de acuerdo y, 14(17%) indicó totalmente de acuerdo.

6.- Especifica lo que es y lo que no es un problema, con la finalidad de enfocarse en las problemáticas reales: 13(16%) no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, 46(57%) especificó de acuerdo y, 22(27%) aseveró totalmente de acuerdo.

7.- Sabe cómo diagnosticar el entorno, una vez que reconoce un problema y que es capaz de descomponerlo en secciones, para su análisis y solución: 13(16%) manifestó en desacuerdo, 7 (9%) de acuerdo y, 61 (75%) totalmente de acuerdo.

8.- Busca innovar y se enfoca en aplicar nuevos métodos y herramientas para tomar decisiones: 7(9%) estuvo en desacuerdo, 8(10%) indicó ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5(6%) manifestó de acuerdo, 61(75%) notificó totalmente de acuerdo.

B.-Dimensión instrumental, se integró por 9 reactivos, que consistieron en un bosquejo del cuestionamiento base, que implicó la aseveración siguiente:

En puestos directivos, con miras a realizar la evaluación del desempeño de actividad estratégica:

1.- Se resaltan las ideas esenciales en la comunicación tanto verbal como escrita: 7(9%) indicó totalmente en desacuerdo,

63(78%) especificó de acuerdo, 11 (13%) indicó totalmente de acuerdo.

2.- Se identifican aspectos que son diferentes en la percepción que el capital humano tiene respecto a las diversas problemáticas laborales: 11 (14%) estuvo de acuerdo con esta aseveración y los 70 directivos restantes (86%) notificaron totalmente de acuerdo.

3.- Se señalizan los diferentes aspectos en la relación entre colaboradores de la empresa: 38(47%) manifestó postura ni de acuerdo ni en desacuerdo, 17(21%) indicó de acuerdo y, 26(32%) respondió totalmente de acuerdo.

4.- Se identifican los diversos componentes que integran cada actividad dentro del trabajo, propiciando la capacidad de análisis y síntesis: 32 (40%) manifestó en desacuerdo, 21(26%) indicó de acuerdo y, 28(34%) señaló totalmente de acuerdo.

5.- Se prioriza en la atención de actividades pendientes para la resolución de problemas, con la clarificación de la gestión y planificación del tiempo: 13(16%) estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, 47(58%) señaló de acuerdo y, 21(26%) respondió totalmente de acuerdo.

6.- Se clarifica lo que es y lo que no es un problema, para darle solución: 13(16%) se manifestó en desacuerdo con esta afirmación, también otros 13 directivos, que representaron igual proporción (16%) indicaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 47(58%) estuvo de

acuerdo y, 8(10%) señaló totalmente de acuerdo.

7.- Se potencia la habilidad de descomponer un problema en secciones, para su análisis: 46 (57%) estuvo de acuerdo y, 35(43%) indicó totalmente de acuerdo.

8.- Se sugieren ideas estratégicas innovadoras, que permean a los diferentes niveles jerárquicos, en orden descendente, ascendente y horizontal: 13(16%) estuvo totalmente en desacuerdo, 21(26%) se manifestó de acuerdo y, 47(58%) indicó totalmente de acuerdo.

9.- Se utilizan herramientas y aplicaciones tecnológicas actualizadas y acorde a las necesidades de la empresa, para coadyuvar en la eficiencia, eficacia y productividad, con orientación hacia la satisfacción del cliente: 5(6%) respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, 52(64%) especificó de acuerdo y, 24(30%) notificó totalmente de acuerdo.

C.-Dimensión de autopercepción, ésta se constituyó por 15 ítems, que se derivaron de un cuestionamiento de soporte en este sentido que precisó la indagación que se tipificó así:

La persona que ocupa un cargo directivo en esta empresa, debe:

1.- Mostrar respeto hacia cada uno de los colaboradores: 32(39%) especificó ni de acuerdo ni en desacuerdo, 21 (26%) estableció de acuerdo y, 28(35%) manifestó totalmente de acuerdo.

2.- Propiciar que cada empleado emita su opinión ante situaciones de índole laboral y que se le escucha con atención, tomando en consideración las propuestas de mejora que pudiera sugerir: 23(28%) señaló de acuerdo y 58 (72%) notificó totalmente de acuerdo.

3.- Compartir toda la información que los empleados necesitan para realizar eficiente y eficazmente el trabajo: 8(10%) indicó ni de acuerdo ni en desacuerdo, 15(18%) especificó de acuerdo y, 58(72%) notificó totalmente de acuerdo.

4.- Aplicar la habilidad para ejercer un liderazgo democrático y propiciar el trabajo en equipo, por lo que solicitan ideas y opiniones para la toma de decisiones: 7(9%) estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, 51(63%) indicó de acuerdo y los 23 directivos restantes (28%), indicaron totalmente de acuerdo.

5.- Dirigirse hacia todo el personal con prudencia, empatía, respeto, comprensión y resiliencia: 45(56%) manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo, 26(32%) indicó de acuerdo y, 10(12%) totalmente de acuerdo.

6.- Evita adoptar actitudes de prepotencia y que se orienten hacia acciones autoritarias: 13(16%) estuvo en desacuerdo, 10(12%) consideró de acuerdo y 58 (72%) resultó totalmente de acuerdo.

7.- Potenciar la habilidad de descomponer un problema de cada área de la empresa: 46(57%)

estuvo de acuerdo y 35 directivos (43%) indicaron totalmente de acuerdo.

8.- Resaltar las ideas esenciales en la comunicación tanto verbal como escrita: 41 (51%) de los directivos que respondieron el instrumento de investigación, indicaron de acuerdo y los 40 restantes, que a la vez representaron un 49% de la muestra, estuvieron totalmente de acuerdo respecto a este cuestionamiento.

9.- Identificar las diferentes maneras a través de las cuales los colaboradores resuelven un problema: 60(74%) manifestó de acuerdo y los 21 restantes (26%) señalaron totalmente de acuerdo.

10.- Señalar los diversos aspectos en la relación entre colaboradores de la empresa, a fin de evitar el surgimiento de conflictos interpersonales: en este sentido, 13(16%) aseveró ni de acuerdo ni en desacuerdo, 7(9%) indicó de acuerdo y la mayoría de los abordados, es decir 61(75%) notificó totalmente de acuerdo.

11.- Identificar la variedad de componentes que integran cada actividad dentro del trabajo: 57(70%) manifestó de acuerdo y, 24(30%), señaló totalmente de acuerdo.

12.- Priorizar en la atención de funciones sustanciales para el logro de objetivos: 13(16%) estuvo en desacuerdo, 42(52%) aseveró ni de acuerdo ni en desacuerdo,

8(10%) especificó de acuerdo y 18(22%) manifestó totalmente de acuerdo.

13.- Clarificar cómo resolver un problema, enfocándose en la optimización de recursos y en el equilibrio de la aplicación de la gestión empresarial: 40 directivos (49%) indicaron de acuerdo y el resto, esto es, 41 (51%) manifestó totalmente de acuerdo.

14.- Potenciar la capacidad de descomponer un problema en cada área de la empresa, para analizarlo y favorecer resultados altamente gratificantes para los clientes, empleados y en general para quienes inciden directa o indirectamente en el desempeño con enfoque a la tarea y a las personas: 54, que representó un 67% especificó de acuerdo y el resto, 27(33%) determinó totalmente de acuerdo.

15.- Actuar con tolerancia ante las diversas situaciones laborales, teniendo un manejo de sí mismo, favoreciendo la autoevaluación de cada colaborador: para este ítem, se obtuvo que 68(84%) aseveró de acuerdo y los 13 directivos (16%) restantes de la cantidad muestral, contestaron totalmente de acuerdo.

D.-Dimensión de integración social, ésta se constituyó por 13 validaciones, que se tipificaron del reactivo que fue puntualizado en los términos siguientes:

La evaluación del desempeño de la persona que ocupa un puesto directivo en esta Organización, en lo social, se enfoca en:

1.- Reaccionar positivamente frente a las diferencias de opinión de los trabajadores: 45(56%) manifestó de acuerdo y 36 directivos (44%) restantes indicaron totalmente de acuerdo.

2.- Resolver las condiciones de estrés laboral o problemas en la empresa, para que sea lo que le impulse a continuar y a no darse por vencido: 5(6%) establecieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 51(63%) manifestó de acuerdo y, 25(31%) totalmente de acuerdo.

3.- Planificar, organizar, dirigir y controlar, de modo tal que supere la presión y se enfoque en lo relevante por atender: 18 directivos, que representaron un 22% indicaron de acuerdo y, 63 respondientes, que constituyeron el 78% restante, consideraron totalmente de acuerdo.

4.- Priorizar y delegar funciones, asegurándose de empoderar al personal: 46(57%) estuvo de acuerdo y, 35(43%) manifestó totalmente de acuerdo.

5.- Reconocer sus fortalezas y debilidades y pedir ayuda, cuando sea necesario: 32(39%) atribuyó ni de acuerdo ni en desacuerdo, 7(9%) de acuerdo y, 42(52%) manifestó totalmente de acuerdo.

6.- Clarificar cómo resolver un problema, enfocándose en optimizar recursos y satisfacer tanto al cliente interno como al externo: 5(6%) señaló ni de acuerdo ni en desacuerdo, 47(58%) de acuerdo, así lo aseveró y, 29(36%) indicó totalmente de acuerdo.

7.- Potenciar la habilidad de descomponer un problema en cada área de la empresa: 51(63%) señaló de acuerdo y 30(37%) manifestó totalmente de acuerdo.

8.- Evitar incurrir en actitudes autocráticas y dominantes, logrando en la medida de lo posible, actuar con tolerancia ante las diversas situaciones laborales, para evitar conflictos: 40(49%) manifestó de acuerdo y los 41 directivos restantes (51%), aseveraron totalmente de acuerdo.

9.- Mantener coherencia entre lo que dice y hace: 32 directivos, lo cual representó un 39% manifestó en desacuerdo, 41 directivos, que constituyeron un 51% del total, respondieron de acuerdo y, 8 que constituyeron un 10% notificaron totalmente en desacuerdo.

10.- Estimular y motivar a los colaboradores, para que trabajen con calidad: 13(16%) indicó ni de acuerdo ni en desacuerdo, 7(9%) de acuerdo y 61 (75%) totalmente en desacuerdo.

11.- Coadyuvar a que los empleados logren sus objetivos laborales, sintiéndose motivados: 53 directivos, quienes representaron un 65% manifestaron de acuerdo y los 28 directivos restantes, que constituyeron 35%, aseveraron totalmente de acuerdo.

12.- Expresar adecuada y genuinamente, el reconocimiento a los empleados que trabajan en seguimiento al logro de requerimientos laborales: 39(48%) manifestó de acuerdo y 42(52%) especificó totalmente de acuerdo.

13.- Delegar equitativamente las funciones sustantivas y adjetivas, para asignarlas en función de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los colaboradores, con el fin de marcar la pauta para comunicarles las disposiciones en lo conducente, con miras a establecer acuerdos que redunden en ganar-ganar: 8 directivos (10%) especificaron de acuerdo y 73 directivos (90%), indicaron totalmente de acuerdo.

Integración de fortalezas, debilidades y preventivas, que se encontraron globalmente dentro de las cuatro dimensiones que se sugirieron:

Dimensión 1: Cognitiva y de comprensión del entorno empresarial.

Fortalezas:

- Orientación a objetivos o metas.
- Identificación de diversos elementos de cada actividad.
- Se potenció la habilidad de descomposición de los problemas que fueron enfocados en el respectivo análisis.

Debilidades:

- Se reconocieron problemas complejos y a los existentes ya de manera detonadora, no se les descompuso para su análisis.

- Se careció de valoración de cada actividad desde diversos enfoques.
- No se propició ni impulsó la innovación y no se mostró enfoque en aplicación de nuevos métodos y herramientas para la toma de decisiones,
- No se identificaron los diversos componentes que integran cada actividad en el trabajo.
- No se clarificó lo que fue o no un problema y no se enfocó en su correspondiente solución.

Preventivas:

- Requerimiento de tiempo para planificar y gestionar
- Necesidad de jerarquizar la priorización de actividades.
- Se requiere llevar a cabo la especificación y clarificación de lo que es o no es un problema

Dimensión 2: Instrumental

Debilidades:

- Énfasis de las ideas esenciales en comunicación verbal y escrita.
- Identificación variada de la percepción del capital humano en función de las problemáticas laborales.

#### Preventivas:

- Señalización de los diversos aspectos de la relación entre compañeros.
- Priorización en la atención de actividades pendientes para la resolución de problemas, con la correspondiente gestión y planificación del tiempo.
- Proposición hacia la determinación de ideas estratégicas innovadoras, ascendentes, descendentes y horizontales.
- Requerimiento del fortalecimiento en utilización de herramientas y aplicaciones tecnológicas actualizadas acorde a las necesidades de la empresa, tendientes en el fortalecimiento de: eficacia, eficiencia y productividad, con orientación hacia la satisfacción del cliente.

#### Dimensión 3: Autopercepción

##### Fortalezas:

- Favorecimiento en que cada empleado haya sido tomado en cuenta respecto a sus propuestas de mejora en las empresas.
- Fortalecimiento de la habilidad de descomposición de un problema, dentro de cada área de la empresa.

- Identificación de las diferentes maneras a través de las cuales los colaboradores resolvieron los problemas.
- Caracterización de la variedad de componentes que integraron cada actividad dentro del trabajo.
- Aclaración de la resolución de problemas, basados en la optimización de recursos y en el equilibrio de la aplicación de la gestión empresarial.
- Ampliación de la capacidad de descomposición un problema en cada área de la empresa, habiéndolo analizado y favoreciendo en resultados gratificantes en clientes, empleados y demás partes interesadas que incidieron en la operatividad empresarial.
- Se actuó con tolerancia ante las diversas situaciones laborales, con un manejo de sí mismo y se favoreció la autoevaluación de cada colaborador.

##### Debilidades:

- No se priorizó en la atención de funciones sustanciales orientados hacia el logro de objetivos.

##### Preventivas:

- Manifestación de que no se presentó respeto hacia los colaboradores en todos los casos.

- Énfasis en la necesidad de compartición global y total de información entre los trabajadores.
- Requerimiento de la aplicación de la habilidad del trabajo colaborativo y del liderazgo democrático.
- Necesidad de fortalecimiento de la dirección hacia todo el personal, con: prudencia, empatía, respeto, comprensión y resiliencia.
- No haber desplegado enfoque en actitudes de prepotencia y que se manifestaron indicios en 8 directivos, de orientación preliminar hacia acciones autoritarias.
- Sostenimiento de los diversos aspectos en la relación entre colaboradores de la empresa, lo cual evitó el surgimiento de conflictos laborales, así es que se constituyó en un foco preventivo, para la integración de acciones para minimizar diferenciaciones significativas en lo conducente.

#### Dimensión 4: Integración social

##### Fortalezas:

- Se reaccionó positivamente frente a las diferencias de opinión de los trabajadores.
- Se aplicó el proceso administrativo, que se enfocó en: planeación,

organización, dirección y control, orientado en lo relevante y detonador en la operatividad estratégica.

- Se priorizaron y delegaron funciones, de igual modo: se empoderó al personal.
- Se coadyuvó entre los empleados, hacia el logro de objetivos laborales y se privilegió su atención con énfasis en la motivación.
- Se expresó genuinamente el reconocimiento al capital humano que colaboró en seguimiento al logro de los requerimientos laborales.
- Se delegaron equitativamente las funciones sustantivas y adjetivas y se asignaron en función de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los colaboradores, por lo cual se marcó la pauta en comunicación de las disposiciones en lo conducente, con acuerdos de ganar-ganar.

##### Debilidades:

- No se mantuvo coherencia entre lo que se hacía y decía, desde el perfil directivo en empresas comerciales y de servicios.

##### Preventivas:

- Diseño de acciones sistemáticas hacia la resolución de las condiciones de

estrés laboral o problemas en la empresa, como impulso en la continuación empresarial y directiva.

- Se sugirió la importancia que los directivos hubieran reconocido sus fortalezas y debilidades y se potenció la petición de ayuda, cuando fue necesario.
- Se tipificó la resolución de problemas, y se consideró el enfoque en la optimización de recursos, con perspectiva de satisfacción tanto al cliente interno como al externo.
- Se estableció el requerimiento del tratamiento de la información respecto a la habilidad de descomposición de los problemas que existieron en cada área de las empresas.
- Se proyectó la necesidad de estimulación en equilibrio entre las relaciones humanas y la productividad, con orientación hacia la motivación de los colaboradores.

#### Propuesta

Esta investigación, con el enfoque de la propuesta, desde el diseño de los ítems del instrumento de medición de valoración de información, se dirige a estudiar las habilidades transferibles que impactan en las competencias laborales de las personas que ocupan los cargos clave de una empresa,

particularmente en quienes inciden en mayor medida, en la generación de valor, de tal modo que la propuesta que se genera es el diseño de estructura de habilidades transferibles en empresas comerciales y de servicios de Ixtapa – Zihuatanejo, para establecer lo que se denomina PERFIL, que consiste en lo siguiente:

P → Planificar los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos que se van a emplear para aplicar el instrumento de investigación a directivos, el cual incluye ítems en escala de Likert y contempla habilidades suaves y duras, que impactan en las habilidades transferibles que los directivos van a permear hacia diferentes escenarios.

E → Establecer escalas de competencias laborales, así como de habilidades transferibles y lista de cotejo para evaluar a los directivos, en las cuatro categorías que se sugieren por la autora en esta investigación.

R → Realimentar a los directivos respecto a los resultados que obtienen en función de la escala de competencias laborales y de habilidades transferibles.

F → Focalizarse en los puntos fuertes y convertir las debilidades en fortalezas, para esto se diseñan estrategias de mejora de actuación directiva.

I → Indagar e incluir en la revisión del entorno, las condiciones que imperan en las competencias que adquieren los egresados de Instituciones de Educación Superior, a fin de



enlazar lo que se requiere en el sector empresarial, con la formación de cuadros directivos en instituciones educativas, que permitan incluir a directivos de alto espectro en las empresas, para considerar la ocupación efectiva del capital humano que se forma a nivel local, específicamente.

L → Legitimar la gestión del cambio en la empresa, a través del análisis de las competencias laborales y habilidades transferibles ideales, que se establecen mediante el diseño de escalas de competencia, frente a las reales, por ejemplo, una Escala de Competencia, puede tener apariencia como la siguiente y se diseña para cada habilidad transferible que está implícita en las cuatro categorías que se sugieren en esta investigación, esto se hace en ideal contra lo real (en cuanto a habilidades transferibles y competencias laborales):

Tabla 4: Ejemplo de escala de competencia ideal para directivos:

Dimensión 4: Integración social	
Ítem 13: Delegación de funciones sustantivas y adjetivas	
Clave	Descripción
4.13	H.1 Delega situacionalmente. H.2. Delega con acciones simples para asignar las funciones sustantivas y adjetivas. H.3. Le da igual delegar o no H.4. Delega casi siempre, calculando el impacto de sus acciones.

Nunca delega, por lo cual, no muestra intención de delegar.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación de campo (2022)

## Discusión

La presente investigación tuvo como finalidad la realización de un análisis y la correspondiente generación de una propuesta detonadora de la valoración de las habilidades directivas transferibles, lo cual se realizó mediante la aplicación de un cuestionario estructurado directo, que se distribuyó en cuatro dimensiones: (1) Cognitiva y de comprensión del entorno empresarial; (2) Instrumental; (3) Autopercepción y, (4) De integración social y que contempló 45 ítems en lo general. El cálculo del alfa de Cronbach, evidenció la fiabilidad de los ítems, mediante el diseño de un constructo que estuvo correlacionado en escala que atribuyó a la expresión de bueno, para medir las habilidades transferibles que impactaron en las competencias laborales de los directivos, a partir de lo cual se pudo precisar que en las actuales condiciones imperantes de las empresas comerciales y de servicios de Ixtapa-Zihuatanejo, revistieron singular importancia los cambios radicales en la forma en que se desempeñaron actividades, funciones y situaciones inherentes a la sistematización de cargos estratégicos en los cuales las personas debieron haberse integrado de forma coherente y consistente con los objetivos de

cada unidad empresarial, porque se consideró que cuanto más estrecha haya sido la vinculación e interacción entre las estrategias de los directivos y los procesos de gestión organizacional, mayor competitividad, eficacia y eficiencia desarrolló en un momento dado cada empresa y esto permitió solidificación de la transferibilidad de las competencias laborales, por lo que en el tránsito hacia el alto desempeño, se debieron contemplar tópicos como: gestión estratégica, la operatividad del talento, la innovación, el enfoque cognoscitivo y de comprensión del entorno así como los dominios instrumentales básicamente, dado la presencia de los desafíos del entorno, la valoración de autopercepción y también el manejo de emociones del propio directivo y de integración social, todo ello habiendo estado enfocado en la construcción de una nueva actitud directiva que permitió el diseño de un perfil en el cual destacó la aplicación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores con más autonomía y proactividad.

Los procedimientos que se aplicaron en la presente investigación dentro del trabajo de campo, condujeron principalmente a la intención que coadyuvó en la toma de conciencia que permeó entre los directivos que se presentaron como sujetos muestrales de este análisis, pero también que pudiera servir de apoyo a las instituciones de educación superior de la zona de influencia, a fin de que mediante

la vinculación, particularmente con el Instituto Tecnológico de la Costa Grande, se podría haber precisado la sistematización en cuanto a información detonadora correspondiente, respecto al ajuste y revisión la revisión de planes programas de estudio, dentro del área académica, sobre todo en la especialidad de las carreras de Administración, Gestión Empresarial y Contador Público, por lo que se consideró la necesidad de fortalecer este tipo de acciones de investigación, con tendencia a la contribución desde esta trinchera, con el desarrollo institucional y empresarial, bajo la coordinación y desarrollo de estrategias de ganar- ganar.

Se sugirió, luego entonces, que mediante la aplicación sistemática de los indicadores que se incluyeron en cuanto a las cuatro dimensiones que se han desplegado en el instrumento de valoración respecto a las habilidades transferibles que caracterizaron a los directivos, se diera respuesta a la integración de las fortalezas y al debilitamiento de las fallas empresariales, con la finalidad básica de la tipificación del despliegue de las competencias laborales, con énfasis en la construcción de aprendizajes significativos, ya que el mundo laboral, cada vez con mayor ahínco, está demandando la presencia de individuos competentes para el desempeño de sus funciones, que en primer lugar, les permita ampliar el perfil directivo para la toma de decisiones, el relacionamiento humano, el liderazgo situacional, la resolución

de problemas y de conflictos, así como también en la concreción de negociaciones altamente satisfactorias, por lo cual se planteó con esta investigación, la generación, mediante la propuesta implícita, con un enfoque holístico, el despliegue en la inclusión de tareas y de actividades, las cuales se podrían haber considerado con tipificación de acciones detonadoras, tomando en cuenta el entorno empresarial, la integración social y la cultura organizacional, por lo que con este trabajo, se pretendió enfáticamente, entre otras consideraciones, la presentación de una herramienta con contribución al cierre de la brecha entre lo cognitivo y las habilidades, así como con lo emocional y lo socioafectivo, para la solución a problemáticas laborales.

### Conclusiones

En esta investigación, la cual se denominó: Análisis y propuesta de categorización de las habilidades transferibles para la formación de competencias laborales en directivos de empresas de un destino turístico, se pudo destacar que al valorar las cuatro dimensiones propuestas y que tuvieron que ver con: (1) Cognitiva y de comprensión del entorno empresarial; (2) Instrumental; (3) Autopercepción y, (4) De integración social, se contemplaron 45 ítems en lo general. El cálculo del alfa de Cronbach, fue de 0.84, que mostró una fiabilidad buena en la correlación de los ítems; el análisis correspondiente evidenció hallazgos que se clasificaron en

tópicos que se agruparon en: fortalezas, debilidades y preventivas. Se tuvieron puntos fuertes en todas las dimensiones, sobre todo en las de autopercepción y de integración social, destacando las que tuvieron que ver con: Favorecimiento en que cada empleado haya sido tomado en cuenta respecto a sus propuestas de mejora en las empresas,

que comprobó la aceptación de la hipótesis que se planteó; también se desplegó el fortalecimiento de la habilidad de descomposición de un problema, dentro de cada área de la empresa, identificación de las diferentes maneras a través de los cuales los colaboradores resolvieron los problemas, así como la caracterización de la variedad de componentes que integraron cada actividad dentro del trabajo. En cuanto a las debilidades, se mostraron con mayor consideración, sobre todo en la dimensión 1: Cognitiva y de comprensión del entorno empresarial y en particular, se precisó en lo que correspondió puntualmente en que se reconocieron problemas complejos y a los existentes ya de manera detonadora, no se les descompuso para su análisis; se careció de valoración de cada actividad desde diversos enfoques; no se propició ni impulsó la innovación y no se mostró enfoque en aplicación de nuevos métodos y herramientas para la toma de decisiones, también destacó que no se identificaron los diversos componentes que integraron cada actividad en el trabajo. Esta investigación aportó la posibilidad de

obtención de una herramienta que consideró la importancia que el entorno sociolaboral atribuyó a la formación y desarrollo de las habilidades transferibles, para la generación de las competencias laborales, por lo que en este orden de ideas, sus aplicaciones más evidentes podrían ser en el entorno académico, como apoyo a docentes y estudiantes; también aportaría información detonadora para el proceso de reclutamiento y de selección del capital humano estratégico, por lo cual las repercusiones resultaron aplicables a las empresas objeto de este estudio, pero se podrá extender también a otras de giros diversos y con la otra arista del sector educativo, por el enlace entre lo que requiere el sector productivo, contra el alcance de habilidades y competencias del nivel superior en niveles de formación escolarizada; se constituyó por lo tanto, como una propuesta de nueva creación, ya que no ha existido este análisis ni sugerencia en los términos que se establecieron a nivel local en este destino turístico.

## Referencias

- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, Vol. 17, Nº 1, pp. 99-120
- Bonilla, E. (1997). *Más allá del dilema de los métodos. La Investigación en las ciencias sociales. Nuevos conceptos y técnicas*. Ediciones Unidas
- David A. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.
- Gliem J.A. and Gliem R.R. (2003). *Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales*. 2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education. Columbus, 82-88.
- Jornet, P. (2011). *Diseño de procesos de evaluación de competencias: consideraciones acerca de los estándares en el dominio de las competencias*. *Bordón*, 63(1) 125-145
- Pelekais, Cira (2008). *Hacia una cultura de responsabilidad social*. Pearson Education.
- Tulgan, B. (2015). *Los 27 retos que enfrentan los directivos. Soluciones graduales a casi todos sus problemas directivos*. Grupo Editorial Patria.
- Whetten (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.
- Yáñez, C. y Villardón, L. (2006). *Planificar desde las competencias para promover el aprendizaje*. Mensajero.

### Páginas web:

- DOF (1993). *Acuerdo de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas*. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=4946386](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=4946386)
- Welch y Comer (1988). Coeficiente de Alpha de Cronbach. <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>

Análisis de la importancia del clima organizacional en atención y servicio al  
cliente

Analysis of the importance of the organizational climate in customer care and  
service

Maricela Buendía López

ORCID: 0000-0002-6034-8151

Tania López Gallardo

ORCID: 0000-0001-7019-2309

Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán

**Autor de correspondencia:** [maricela.lopez@gmail.com](mailto:maricela.lopez@gmail.com)

## Resumen

El presente trabajo es un análisis documental cuyo objetivo es mostrar la importancia de mantener un clima organizacional y sus factores dentro la organización. La finalidad es identificar los elementos basados en autores que determinan un análisis crítico del equilibrio, características y deficiencias de la organización se deben considerar para llevar a cabo un buen manejo del ambiente en las áreas funcionales, esto con el fin de brindar un servicio de calidad para los estudiantes. Este análisis está enfocado en una metodología de carácter documental con aportaciones sobre las variables.

El éxito de las organizaciones incide directamente con desempeño de los dirigentes, de esta manera el líder de la organización debe tomar estrategias para gestionar un clima organizacional agradable y para así lograr los objetivos y metas establecidos.

Palabras clave: Clima organizacional, Servicio, Calidad.

## Abstract:

The present work is a documentary analysis whose objective is to show the importance of maintaining an organizational climate and its factors within the organization. The purpose is to identify the elements based on authors that determine a critical analysis of the balance, characteristics and deficiencies of the organization that must be considered to carry out a good management of the environment in the functional areas, this in order to provide a service quality for students. This analysis is focused on a documentary methodology with contributions on the variables.

The success of the organizations directly affects the performance of the leaders, in this way the leader of the organization must take strategies to manage a pleasant organizational climate and thus achieve the established objectives and goals.

Keywords: Organizational climate, Service, Quality.

## Introducción

Para las organizaciones es importante mantener un clima organizacional positivo de esta manera los objetivos y los resultados serán satisfactorios para la organización y cliente. Los miembros que pertenecen a una organización juegan un rol primordial para mantener un buen clima organizacional y de qué manera influye en la atención, esto a su vez repercute en la atención brindada a los clientes de acuerdo al producto y servicio que deseen obtener, cabe resaltar que diversos factores pueden intervenir, sin embargo, la atención que reciben es una manera de sentirse identificado con la organización, confianza y comunicación, para así lograr una satisfacción del cliente.

## Contenido

### Desarrollo organizacional (DO)

(Bennis, 2012), considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "T-Groups" no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para

desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa, de manera que el autor considera que el desarrollo de la organizacional es directamente de ellos miembros que la integran, tal como el lugar de trabajo y el rol que juega cada integrante.

(Pérez, 2017) menciona que este movimiento de desarrollo organizacional (DO), surgió a partir de 1962 como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático, en cuanto a la autora indico que el desarrollo organizacional surgió en las ideas de los individuos de acuerdo con la organización y el ambiente, creando así un potencial desarrollado derivado del resultado del comportamiento individual.



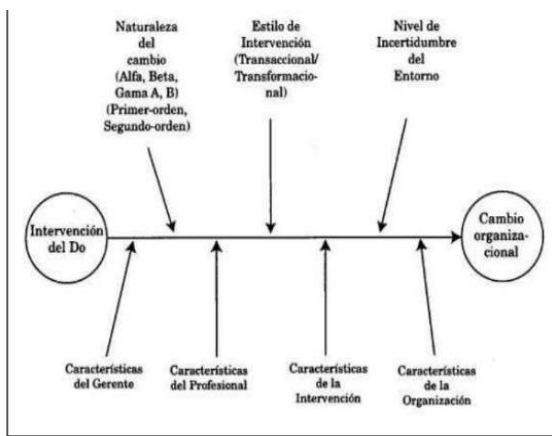


Fig.1 Correlación del clima organizacional.

Tomado de Molina Mogollón H. El desarrollo organizacional como facilitador del cambio

(Henry, 2000). Compará que después de una amplia revisión de la literatura, propone el modelo mostrado anteriormente (Fig 1); para este autor los resultados de las intervenciones sobre los cambios organizacionales están influenciados por los determinantes siguientes:

A) La naturaleza del cambio: el cambio de primer orden es incremental y convergente, mientras que el cambio de segundo orden es transformacional, radical, difícil, arriesgado y fundamentalmente altera la organización y su centro.

B) El estilo de intervención: por medio del uso de un modelo transformacional-transaccional de liderazgo. Es un modelo transformacional estilo consultivo e influyente se proyecta más al largo plazo, es más visionario, misionario e

inspirador que el modelo transaccional, que es estable, práctico y contractual por naturaleza.

C) El nivel de incertidumbre del entorno: que puede ser estable o confuso.

D) Las características de los gerentes y los profesionales: donde hay que tener presente los rasgos de la personalidad, antecedentes, comprensión de los aspectos de la gestión de cambio, compromiso, participación, experiencia, entre otros.

Con respecto a lo anterior se hace una comparativa sobre el modelo de las intervenciones en los cambios en las organizaciones y como estos influyen para determinar la naturaleza y el cambio del orden y la transformación ya sea radical, el grado de dificultad y los fundamentos, también la intervención donde se utiliza un modelo transformacional-transaccional de además incluye liderazgo en un plazo ya sea corto o largo de ello los resultados que indican con este modelo se pretende sea estable, práctico y contractual, así mismo el nivel de incertidumbre y las características de los gerentes y profesionales.

### Clima Organizacional

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de (Lewin, 1951) donde se menciona que el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente

de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima organizacional y los componentes de la organización, el autor explica que el clima organizacional parte del comportamiento humano, es decir de acuerdo a lo que percibe en el entorno donde realiza actividades dentro de una organización y esta a su vez determina las características personales de cada miembro.

(Brunet, 1987), Determina que el clima de trabajo contribuye de hecho en la personalización de una organización, en efecto, se reconoce que el clima organizacional condiciona el comportamiento del individuo, aunque sus determinantes son difíciles de abordar, la organización a su vez deberá identificar el tipo de clima de la institución y determinar cuáles son las dimensiones que causan la personalidad de actuar, como bien se menciona repercute en la atención dada a los estudiantes, ya se si se tiene identificado un determinado detonante para una buena atención, funcionaran las áreas en general independientemente del tipo de servicio que deseen.

Para (Brunet, 1987), el clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y su definición o su utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian, conforme a lo anterior la variación de perspectivas del clima organizacional de

acuerdo al comportamiento del individuo implica un conjunto de aptitudes y características, físicas y psicológicas que desarrollan y notaran en el área donde se de atención al cliente, esta a su vez puede ser favorable o no, de acuerdo con lo determinado.

Por consecuente (Brunet, 1987) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo, estos cuestionarios tienen como finalidad utilizar el análisis como medida de mejora que cada organización considere, y que exprese como se percibe la situación actual, lo cual permite que aquella persona que participe en el cuestionario esté a gusto o no con el clima que se desarrolla en el área de trabajo.

(Álvarez, 1995) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, por lo tanto, en su creatividad y productividad. El autor antes mencionado identifica al clima organizacional como resultado final de la

expresión y manifestación de diversos factores y características interpersonales de los miembros de la organización.

(Chiavenato I. , 2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. Esto se refiere a que cada individuo de acuerdo con sus características y perspectivas define al clima organizacional dependiendo de cómo lo sientan el ambiente de trabajo que además se caracteriza para determinar una opinión respecto a lo percibido.

Mientras que (Goncalves, 2000) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito. El autor comenta que la relación en la estructura de un sistema organizacional es fundamental para determinar el clima organizacional combinando la percepción de los miembros y que este a su vez induzca los comportamientos y características interpersonales que influyen en un ciclo que debe ser completado.

(Mendez, 2006) considera el clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional. Esto influye en que el clima organizacional crea un ambiente propio de la compañía ya que es desarrollado y percibido por cada miembro, esto incluye los factores que se encuentran dentro del ambiente así mismo la integración al grupo social del área de trabajo, es decir el ambiente que cada integrante genere dentro de la organización tiene que llevar a la comodidad y que tan importante es el proceso de integración para llegar a los objetivos.

(Mendez, 2006) considera las siguientes como variables de su modelo IMCOC: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, así como las relaciones interpersonales, motivación, control, de comportamiento, de calidad, de actitudes y creencias, de satisfacción y de información, dado esto para el análisis y la obtención de datos que de alguna manera llevaran a cabo a un determinado punto de partida para la mejora del clima organizacional.



Fig.2 Tomado de Méndez (2006), Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención, Colección de lecciones de administración.

Conforme a la Fig.3, El autor concibe al clima organizacional como el resultado de la intención que tienen las personas para entender a la organización, así como las actividades que ejecutan en el cargo que desempeñan, esto con la finalidad de determinar la relación que influye en el clima así como los factores que la rodean y cada característica que se relacionan entre sí.

De acuerdo con (García&Zapata, 2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. Los autores indican que el clima organizacional y el ambiente son las cualidades que se aplican en un trabajo en

concreto, esto a su vez influye en sobre la conducta de los miembros de la organización con ello en base a la experiencia y perspectiva de cada individuo.

(Chiavenato I. , 2011) por su parte, considera que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. De ello los factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización, conforme a lo anterior se puede determinar que el clima organizacional depende mucho del comportamiento del individuo y con ello la obtención de los resultados puedan ser positivos o negativos de acuerdo al desempeño, la organización dependerá de ello para dar un buen trato de los bienes o servicios

Figura 3. Flujo del clima organizacional

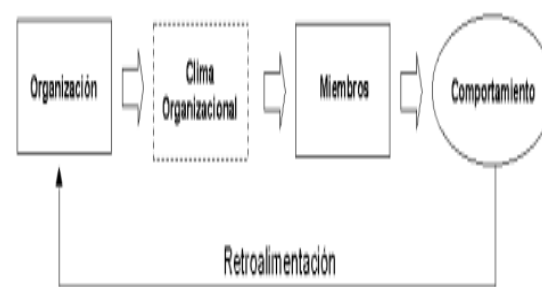


Fig.3 Tomado : Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) Psicología de las Organizaciones

En la fig.2, donde (Kolb, 2001) determina que para la obtención del clima organizacional existe como origen una gran variedad de factores, estos podrían abarcar el liderazgo y prácticas de dirección, una consecuencia de trabajo en equipo que determine el comportamiento de los miembros de la organización, además que incluir un sistema de tendencias motivacionales sobre el comportamiento que tiene consecuencias en la organización.

#### Antecedentes del servicio a clientes

(Barcenás, 2018), presenta el origen del servicio al cliente, su evolución durante el siglo XXI, por consecuente menciona que la palabra servicio, proviene de otras palabras como; servir, servidumbre, servidor, servicial, servil, donde la palabra resulta apropiada para connotar especial atención y dedicación, actitud obsequiosa y obediente, y hasta un aspecto de humildad. Tomando en cuenta la evolución humana y las necesidades tales iniciaron con el proceso de satisfacción de las necesidades de salud, tales como fueron la agricultura y ganadería de esta manera los alimentos cultivados son almacenados, la cría y el ganado produce leche y la carne para la alimentación humana. Durante la edad media se lleva a cabo el intercambio y aparece el sector de hotelería con prestación de servicios de alimentos, así mismo los esquemas de productividad y tecnología, dando paso al

desarrollo del cliente a partir de la comercialización.

Durante la edad moderna se da lugar en la combinación de nuevas formas culturales, el desarrollo del sector alimentario y el aumento de la productividad, por ende, la calidad.

Mientras que en la edad contemporánea los programas para el servicio, hay una mayor preparación intelectual y académica, los procesos se enfocan en el consumidor y se definen los estándares de excelencia. Sin embargo, la evolución del servicio al cliente ha tenido diferentes cambios a lo largo del tiempo, respondiendo siempre a las necesidades de la época.

En los años sesenta del siglo XX los hábitos de consumo empezaron a cambiar igual que la ideología social, surgieron nuevos fabricantes que rápidamente se fueron infiltrando en el mercado global.

Mientras que para los años setenta los jóvenes comenzaban a tener recursos suficientes, ellos, como clientes empezaban a ejercer influencia económica y efectuar decisivamente el mercado y la mercadotecnia, es en este periodo en que las grandes corporaciones empiezan a invertir más en el servicio ya que los ofertantes iban en aumento.

Para los años ochenta la tecnología verdaderamente floreció y puso el mundo al alcance de todos los que podrían poseer o tener acceso a una computadora y este hecho da

paso a recibir un servicio individual, personal y en cierto grado privado.

Dicho lo anterior el autor menciona puntos importantes desde la aparición de las necesidades humanas hasta lo contemporáneo y la evolución de la tecnología que sin embargo, ha dado pauta a la importancia de las redes sociales y su uso en el mercado, donde las empresas utilizan estos medios tecnológicos para mostrar sus servicios y productos dando esto una comodidad a los clientes para obtener dichos recursos, las redes sociales permiten ampliar de manera exponencial a los clientes siendo esto la supervisión de las actividades y por consiguiente sacar provecho.

También la importancia del contacto con el personal influye de una manera que las relaciones interpersonales se dan, el diálogo genera confianza.

(Paz, 2005), menciona que el servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso. La autora menciona que el servicio es la clave del éxito de una organización siendo de esta una reputación para la elección del cliente.

Mientras que (Viso, 2008) define que el 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 de este. El autor menciona que el servicio son las actividades que el cliente espera de un determinado producto, captando algunos factores como lo son: el precio, la imagen del producto o servicio y la reputación, siendo que esta última se genera de acuerdo con la satisfacción que genere el cliente.

### Atención y Servicio

(Echeverry, 2016) , Determina que en las empresas es fundamental la estrategia de mercadeo, el servicio al cliente ya que son los encargados de que las empresas funcionen, es decir es importante que la empresa mantenga a sus clientes estables y que esta busque nuevos clientes esto de acuerdo con su servicio, creando así estrategias basadas en las necesidades y como puedan satisfacerlas, brindando una atención personalizada y escuchar al cliente.

(Serna, 2006), indica que el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos, el autor hace referencia a la importancia del competir y la influencia de estos en las estrategias para poder cubrir las necesidades.

La atención al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente

obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, se asegure un uso correcto de este y satisfaga las necesidades y/o expectativas, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de la empresa, de acuerdo con (Aragón, 2015), determina que la realización de la interacción de un bien o servicio que solicita el cliente de acuerdo a sus necesidades, dando pauta a determinar la atención, posteriormente considerar si esta fue dada de manera adecuada o no.

“El Enfoque Sistemático de Empresas (ESE), es el modelo que permite analizar el posicionamiento de una empresa en un determinado entorno y establece las bases para la elaboración de su plan estratégico. Adicionalmente sirve para comprender el papel de los procesos y del capital humano en la eficacia, eficiencia y efectividad de esta, y la importancia de la cultura organizacional en el funcionamiento de la empresa”, lo consecuente para crear ciertas estrategias donde la organización adquiera para el mejoramiento de atención en función a los miembros de la organización.

Relación en clima organizacional y el servicio

(Pelaes, 2010) en su trabajo de determina, que el clima organizacional influye notablemente en la eficiencia y productividad de una organización y repercute en la satisfacción del cliente.

Se asume que las áreas de la empresa con un mejor clima organizacional presentarán correlativamente mejores niveles de satisfacción del cliente. Este estudio llevará a cabo al análisis y correlación de estas variables que a su vez dentro de una organización conllevarán al éxito de esta.

Cabe referir que (Chiavenato I. , 2009) plantea que la recompensa corresponde a la percepción de los miembros sobre la educación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. La compensación ofrecida por la organización influye en la satisfacción de los socios, pues cada socio está dispuesto a invertir sus recursos individuales, en la medida en que se obtenga, retorno y resultados de sus inversiones. Dentro de las organizaciones la productividad se ve afectada por el trato y quejas de clientes tomando, la forma directa de comunicación con los clientes y el ambiente, además que se determina de acuerdo a factores y perspectivas de los clientes.

(León, 2014) menciona que, si una institución mantiene un buen clima laboral, se verá reflejado en sus trabajadores y se manifestará en una mayor motivación, comunicación fluida, relaciones grupales y al final, como consecuencia, una mejor calidad de vida para los colaboradores, así se sentirán comprometidos con la empresa y su compromiso crecerá, lo cual repercutirá en la

buenas imágenes organizacionales y por ende el servicio al cliente.

Todo esto, afectará de manera directa o indirecta en la calidad del servicio al cliente, ya que toda persona que va a un establecimiento tiene expectativas del lugar donde va a comprar o consumir un bien o servicio, trayendo al final, una satisfacción.

Conforme a lo anterior toda organización debe cubrir expectativas con el cliente para que a su vez las necesidades cubiertas por el producto o servicio sean favorables, de lo contrario el cliente insatisfecho podrá o no regresar o quejarse del servicio, en las organizaciones, el buen manejo de lenguaje y trato hacia los clientes, debe cubrir las expectativas en este caso para que haya un entorno agradable tanto de quien solicita el servicio como de quien lo recibe.

## Conclusiones

En México el clima organizacional ha ido avanzando de acuerdo con diversos factores, uno de ellos es la pandemia dando como consecuencia la modificación de la forma de laboral y el “Home Office”, y con ello una adaptación, tal como la percepción de cada integrante, considerado fundamental para que se determinen ciertos comportamientos de los miembros de la organización como es la comunicación y como se desenvuelven, el identificar la importancia de mantener un clima organizacional y equilibrado depende mucho de las organizaciones, dado esto el regresar a un área de trabajo conlleva a contar con estrategias de trabajo para mantener equilibrado el ambiente.

Para las organizaciones es de vital importancia el lugar que se le otorga a cada cliente, por ello la atención brindada contiene ciertas estrategias dadas en cada área en específico donde se desarrolle y el tipo de atención, dado esto dependerá del clima organizacional con el cual se tome como estrategia para la obtención de buenos resultados y la satisfacción al acudir al área correspondiente, la relación entre atención y clima organizacional van en conjunto para equilibrar el buen ambiente de los miembros y esta a su vez una serie de factores, que como bien se mencionó es una perspectiva personal de los miembros de la organización, así como a las personas externas que requieran de algún servicio en específico.



De acuerdo con (León, 2014) donde determina que, si una institución mantiene un buen clima organizacional este se verá reflejado en los miembros de la organización y a su vez en la buena atención del cliente, por lo tanto, se concluye que toda organización debe mantener un buen clima organizacional para poder dar una calidad de atención satisfactoria y que esta la lleve al éxito y logro de objetivos.

De acuerdo a los autores el clima organizacional consta de la expectativa de cada miembro de la organización sin embargo esto puede ser favorable, esto afectaría de alguna manera si no se tiene una buena relación interpersonal integrantes, por lo tanto, de ahí depende que sea una atención y servicio de calidad.

## Referencias

- Betancourt, En E. (2010). En E. Betancourt, *La Planificación Estratégica del Capital Humano en el siglo XXI* (pág. 88). Universidad Central de Venezuela, Caracas: Editado por el Dpto. de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Recuperado el 07 de septiembre de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148002.pdf>
- Álvarez, H. (1995). *Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Universidad del Valle : Scielo . Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000107&pid=S0120-4645200900020000400002&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000107&pid=S0120-4645200900020000400002&lng=en)
- Aragón, M. E. (2015). *Servicios de atención comercial* . Pozuelo de Alarcón, Madrid : EDITEX,S.A
- Barcnas, G. (19 de febrero de 2018). *prezi.com*. Recuperado el 18 de septiembre de 2022, de Prezi: [https://prezi.com/fqzy8hpy3\\_bs/origen-del-servicio-al-cliente-y-su-evolucion-hacia-el-siglo-xxi/](https://prezi.com/fqzy8hpy3_bs/origen-del-servicio-al-cliente-y-su-evolucion-hacia-el-siglo-xxi/)
- Bennis, W. (23 de Octubre de 2012). *Aportacion de Warren B. Bennis a la Teoria del desarrollo organizacional*. Recuperado el 10 de septiembre de 2022, de Tareas Universitarias. com: <https://tareasiuniversitarias.com/aportacion-de-warren-b-bennis-a-la-teoria-del-desarrollo-organizacional.html>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones, Definición, diagnóstico y consecuencias*. Traducido en México: Trillas.
- C. Alvaríño, .. A. (2000). *Gestion escolar: un estado de arte de la literatura*. Paideia.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los recursos humanos* . Impreso en Colombia : Quinta edición.Mc Graw Hill .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.(3ra.Ed)*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México : McGraw Hill.
- Echeverry, P. (2016). El marketing y la importancia del servicio al cliente en las empresas. *Fundación universitaria Católica-Lumen Gentium Facultad de Ciencias Economicas empresariales, Administración de Empresas*, 16. Recuperado el 18 de septiembre de 2022, de [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/591/ENSAYO\\_DIPLO](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/591/ENSAYO_DIPLO)



Identificación del impacto de la inversión extranjera en México en periodo de  
crisis sanitaria Covid-19

Identification of the impact of foreign investment in Mexico in the period of  
the Covid-19 health crisis

Quezada Miguel Julieta Arizbetl

ORDIC: 0000-0003-4880-4254

Herrera Durero César

ORDIC: 0000-0001-8898-4611

*Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán*

**Autor de correspondencia:** cdh11jw@outlook.com

## Resumen

La inversión extranjera directa debido a la crisis sanitaria del COVID-19 ha tenido importantes consecuencias en la economía mexicana, algunas consecuencias negativas las cuales se pueden señalar son el desplazamiento del ahorro interno y el deterioro en la balanza comercial son las más importantes. A pesar de ello en el último año también se encuentran efectos positivos, se pueden señalar las contribuciones en la producción, productividad, salarios, empleo y el comercio exterior. El balance general muestra que los efectos positivos que son lo suficientemente satisfactorios para promover la llegada de nuevas inversiones a México.

Palabras clave: Inversión extranjera, crisis sanitaria y covid-19

## Abstrac

Foreign direct investment due to the COVID-19 health crisis has had important consequences on the Mexican economy, some negative consequences which can be pointed out are the displacement of domestic savings and the deterioration in the trade balance are the most important. Despite this, in the last year there are also positive effects, the contributions in production, productivity, wages, employment and foreign trade can be noted. The general balance shows that the positive effects are satisfactory enough to promote the arrival of new investments in Mexico.

Keywords: Foreign investment, health crisis and covid-19

## Introducción

La IED puede tener impactos positivos en el desarrollo del país, ya que es un complemento que permite financiar desarrollos productivos, en relación con eso, dentro del presente artículo se analizarán los datos de inversiones extranjeras a México, además de algunas de las consecuencias y el impacto derivado de la llegada de la contingencia sanitaria COVID-19.

## Contenido

### Antecedentes

Es importante tener en cuenta independientemente de la forma particular de la inversión extranjera, ya sea una inversión directa o indirecta, para que el país tenga un desarrollo siempre requerirá un servicio exterior temporal fluctuante, ya sea de ingresos o ganancias inversiones extranjeras (Klitgaard, 1998).

Desde 1980, la inversión pública en México ha disminuido constantemente. Además, de 2015 a 2021, el gasto público en la inversión cayo del 5,1 al 3,3% del PIB, 1,2 puntos por debajo del nivel recomendado por el Banco Mundial con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 4,5% del PIB. (BM, Junio). A pesar de las entradas de inversión privada y capital extranjero la inversión ha disminuido notoriamente.

### Inversión

La inversión y el desarrollo de infraestructuras son esenciales para impulsar la actividad económica en cualquier país, así como la equidad y varios aspectos básicos del desarrollo humano, como el acceso a la educación y la salud (CIEP, 2020). El Banco Mundial apoya inversiones que sustentan el crecimiento a largo plazo y ayudan a los países a satisfacer las necesidades de sus ciudadanos, por ese motivo recomienda a los gobiernos destinar al menos 4.5 % del Producto Interno Bruto (PIB) a inversión pública para cumplir con los objetivos de desarrollo (Rozenberg y Fay, 2019).

### Inversión en México

En 1994, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) promovió la integración de procesos productivos en la región (Romero, 2012).

En los siguientes años se firmaron más tratados como el Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCUEM), el cual generó crecimiento en los flujos comerciales y financieros. Esos flujos simplificaron los trámites, la promoción de la transparencia y cambios en la ley de inversión extranjera, entre otras (Elizalde, Coronado, & Damián, 2020).

De acuerdo con datos por la Secretaría de Economía México atrajo \$31.621 millones en inversión extranjera directa en 2021 (CNIE, 2021). Esta afluencia es un 8,7% superior a la

cifra preliminar de 2020, en medio de la crisis económica provocada por la pandemia, aunque menos de la mitad representa nueva inversión.

En el contexto de la crisis provocada por la pandemia del COVID-19, el índice de inversión fija bruta mensual disminuyó 31,2% de febrero a junio de 2020, regresando a su nivel anterior hasta marzo de este año (INEGI, 2021).

#### Inversión extranjera en México

En el campo de la economía y de las finanzas, de acuerdo con la secretaria de economía una inversión es una colocación de capital en búsqueda de una ganancia futura (SE, 2015). La decisión de invertir supone resignar un beneficio inmediato por uno futuro que es improbable.

A la hora de invertir, es necesario contemplar tres variables: el rendimiento que se espera (es decir, cuánto se espera ganar con la inversión), el riesgo aceptado (vinculado a las probabilidades de obtener el rendimiento esperado) y el horizonte temporal, cuándo la inversión ofrecerá ganancias: a corto, mediano o largo plazo (Jiménez, 2014, pág. 333). En cuanto a la inversión extranjera, se trata de la colocación de capitales en un país extranjero. De aquí se desprenden dos nociones las cuales se definen a continuación.

#### Tipos de Inversión Extranjera

En México existen 2 tipos de inversión Extranjera los cuales se denominan Inversión Extranjera Directa (IED) e Inversión Extranjera Indirecta (IEI) las cuales se desglosan a continuación.

La IED Se refiere a las apuestas que realizan aquellas empresas que desean internacionalizarse, o sea, expandir el mercado de sus productos o servicios fuera de su territorio nacional (Krugman & Obstfeld, 2006).

Entre 2019 y 2021, la formación de capital de los particulares y los flujos de IED al país cayeron 3.9 % y 2.4 %, respectivamente. Esta tendencia, aunada al COVID 19 y al bajo rendimiento del gasto público de inversión (SE, 2021). Lo anterior causó que la formación bruta de capital fijo total en el país cayera 7.9 % en el periodo antes referido.

Alguno de los pasos para instalarse en otros países, se puede comenzar por realizar campañas de mercado en el exterior para captar la atención de los consumidores. Cabe mencionar que provenir del extranjero es un arma de doble filo para una compañía, dado que por un lado atraerá a las personas aburridas de la vida cotidiana y que ansían ser constantemente sorprendidas, pero espantarán a la porción ultranacionalista, que pretende consumir simplemente los productos fabricados en su tierra (Mendoza, 2014).

Inversión extranjera indirecta o de cartera

La inversión extranjera indirecta representa el número de préstamos internacionales, que realiza un país a otro, y recibe asimismo el nombre de inversión de cartera (Morales, 2021). Por un lado, consiste en la cesión de dinero y recursos al gobierno o a alguna empresa pública del país de destino; pero también se colocan valores de bolsa oficiales de este último en el que ofrece la inversión.

La inversión extranjera de cartera, llamada también de portafolio, es un flujo transfronterizo de recursos por parte de residentes foráneos (sean personas físicas o morales) hacia los mercados de renta fija (mercados de dinero) y de renta variable (mercados accionarios). Este tipo de inversión goza de una mayor movilidad respecto a otros tipos de inversión foránea principalmente frente a la directa y el endeudamiento con el exterior. Así, cambios en sus rendimientos o expectativas puede provocar variaciones rápidas e importantes en la dirección de los flujos, por lo que comúnmente se le asocia un carácter especulativo (Sevilla, 2005).

#### Datos del primer semestre de 2021 IED

A lo largo de los años, la Inversión Extranjera Directa (IED) ha sido una de las palancas más importantes para la economía mexicana. Como componente importante de la inversión total registrada en el país, los recursos provenientes de la IED tienen el potencial de detonar la creación de nuevos empleos, la

innovación tecnológica y una mayor integración con el comercio internacional. Además, abre las puertas para un entorno económico más competitivo.

Debido a características geográficas como la cercanía con Estados Unidos, así como su participación en múltiples acuerdos comerciales y la disponibilidad de recursos naturales, México resulta un destino atractivo para la IED. (IMCO, 2021)

En años recientes, el país ha sido un país atractivo para el capital extranjero, y ha cobrado cada vez más relevancia en la recepción mundial de IED. Sin embargo, existen algunos pendientes: decisiones de política pública y la disminución de la certeza para la inversión en el país han resultado en un empeoramiento de la posición de México en el Índice de Confianza de Inversión Extranjera Directa elaborado por la consultora AT Kearney. Es posible que las características de México sean suficientes para atraer recursos en el presente, pero se debe trabajar para asegurar que este también sea el caso en el futuro.

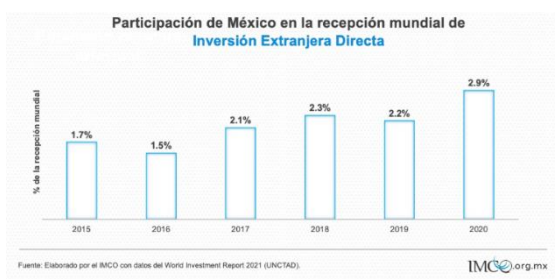
Para estimular mayores niveles de inversión (tanto extranjera como doméstica), se debe otorgar certidumbre sobre el futuro económico y el estado de derecho en el país, acompañado de inversión pública y políticas que mejoren el entorno de negocios y provean infraestructura necesaria. Sin nuevos activos



de capital, sin cambio tecnológico y sin innovaciones en los métodos de producción, la salida de la crisis y el avance de la economía mexicana hacia mayores niveles de desarrollo difícilmente se lograrán.

#### A. Contexto internacional.

Imagen 1. *Participación de México en la recepción mundial del IED*



Fuente: IMCO.org.mx

Según la imagen mostrada anteriormente en el año 2020 México tuvo una participación del 2.9% respecto al flujo total de inversión a nivel mundial. Siendo el noveno país con mayor recepción de IED. (SE, 2021)

México es un país atractivo para la IED debido a características como su cercanía con Estados Unidos, la existencia de múltiples acuerdos comerciales y de inversión, su riqueza en recursos naturales y el gran tamaño de su mercado. Sin embargo, hay que tener en cuenta que aún hay aspectos por mejorar si se desea incrementar y mantener las inversiones (IMCO, 2021).

Teniendo en cuenta esto se entiende que si bien México es un país rico en recurso natural es deficiente en estrategias o en implementación de estrategias para beneficio de inversión y cae un poco en la explotación de sus propios recursos.

Según los datos de IMCO, 2021 el monto nominal de IED recibido durante 2020 (29,079 millones de dólares) fue de 12% inferior al del 2019 (32,921 millones de dólares). Dando como reducción anual el 19%, pasando de 34,207 a 27,612 millones de dólares.

Dando como reducción una pérdida considerable para México siendo la principal causa la pandemia y el mal manejo de estrategias implementadas en ese año. Causando así la incrementación de la tasa de desempleo en México. IED, mientras que en el segundo trimestre fueron 5,956 millones de dólares más, todo estos según datos de la Secretaría de Economía, mayo 2021.

Si bien en el primer semestre del 2021, la IED mostro signos de recuperación; en los primeros tres meses del año, se registraron 12,478 millones de dólares

## Covid-19 y su impacto en la IED en México 2020-2021

En los últimos años, IED es una de la palanca más importante para la economía mexicana, en un contexto de grave crisis sanitaria, económica y social debido a la pandemia del COVID-19 tuvo un fuerte efecto negativo en las inversiones, el efecto de la pandemia en la IED fue mayor que su impacto en el PIB, lo que determinó que la participación de la IED en el PIB fuera únicamente del 2,5% en 2020 (CEPAL, 2021)

La inversión extranjera directa tiene el potencial de crear muchos nuevos puestos de trabajo e innovar tecnología y mayor integración con el comercio internacional. También, ha abierto la puerta a un entorno económico más competitivo (Domínguez, 2004).

Debido al paro en las actividades económicas, inducido para controlar la pandemia por COVID-19 afectó el flujo de IED en el mundo y México no fue excepción.

De acuerdo con el Centro de Estadística de Finanzas Públicas (CEFP) realizada la Inversión Extranjera Directa (IED) de entre el 1° de enero y el 30 de septiembre de 2020 ascendió a 23 mil 482.3 millones de dólares (mdd), lo que implicó una disminución de 9.88% respecto a la captada en el mismo lapso de 2019. Del total, el 53.71% correspondió a

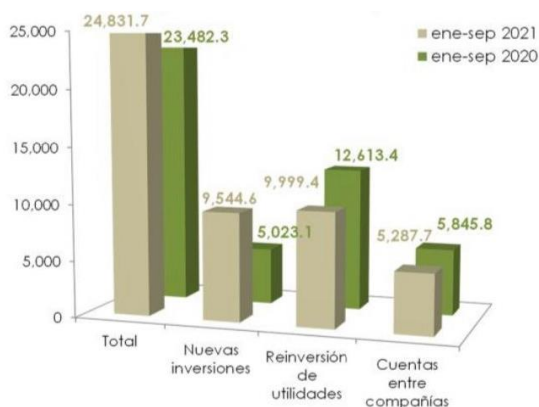
reinversión de utilidades, 24.89% a cuentas entre compañías; y, 21.39% a nuevas inversiones (CEFP, 2020).

De enero a septiembre de 2021, México registró 24,831.7 millones de dólares (mdd) por concepto de IED, cifra 5.7% mayor que la cifra preliminar del mismo periodo anterior 29,079 mdd (SE, 2021). Lo anterior muestra una recuperación de los flujos de IED, en congruencia con la tendencia positiva mundial, de acuerdo con los últimos datos de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

En la siguiente imagen se representa el incremento que se objetivo de 5.75 por ciento respecto al monto de 23 mil 482.3 mdd reportado en el mismo periodo de 2020. Por otra parte, en los primeros nueve meses de 2021, la IED provino, principalmente, de 3 mil 259 sociedades con participación de capital extranjero, cifra superior en 13.0 por ciento a las 2 mil 884 corporaciones que se reportaron en el año anterior (CEFP, 2021).

## Imagen 2

### Inversión extranjera directa 2020, 2021



Fuente: Elaborado por la CEFP con datos de la Secretaría de Economía.

En el informe “Monitor sobre Tendencias Globales de Inversión”, la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) señaló que los flujos mundiales de inversión extranjera directa cayeron 49 por ciento en el primer semestre de 2020 en comparación con 2019, debido al impacto económico que resultó de la pandemia del coronavirus (COVID-19). La magnitud del impacto en México de acuerdo con el instituto mexicano para la competitividad el monto nominal de IED recibido durante 2020 fue de 29,079 millones de dólares, 12% inferior al año 2019 que recibió 32,921 millones de dólares (IMCO, 2021).

De acuerdo con SE (2021) en cuanto al análisis sectorial para el año 2021 México tuvo una recuperación de la IED durante los primeros

nueve meses del año y exhibe que el principal sector de destino es la industria manufacturera. Después de la industria manufacturera, el sector que más IED captó fue el de la minería, con un valor de 3 mil 468.1 mdd (13.97% del total), cifra superior a la que se registró en el mismo periodo de 2020 (1 mil 295.1 mdd), lo que implicó un aumento de 167.78 por ciento.

En cuanto a los servicios financieros llegó la cantidad de 2 mil 704.0 mdd (10.89% del total), cifra menor al monto de 4 mil 328.4 mdd observado en 2020; destaca que tan sólo a la banca múltiple llegaron 2 mil 181.6 mdd. Al sector de transportes se invirtieron 2 mil 492.7 mdd (10.04% del total), cantidad por abajo de la reportada el año pasado 2 mil 764.9 mdd (SE,2021).

## Imagen 3

### Inversión extranjera directa por sector

Sector	2020	Participación %	2021	Participación %
<b>Total</b>	<b>23,482.3</b>	<b>100.0</b>	<b>24,831.7</b>	<b>100.0</b>
Manufacturas	9,424.2	40.13	11,170.1	44.98
Minería	1,295.1	5.52	3,468.1	13.97
Servicios financieros	4,328.4	18.43	2,704.0	10.89
Transportes	2,764.9	11.77	2,492.7	10.04
Comercio	1,678.1	7.15	1,501.9	6.05
Servicios de alojamiento temporal	843.6	3.59	1,132.1	4.56
Electricidad y agua	936.3	3.99	582.1	2.34
Inform. en medios masivos	878.2	3.74	554.0	2.23
Agropecuaria	154.9	0.66	274.3	1.10
Resto <sup>2</sup>	1,178.7	5.02	952.3	3.83

Fuente: Elaborado por la CEFP con datos de la Secretaría de Economía.

## Conclusiones

La inversión extranjera directa, de acuerdo con la información analizada, se ha consolidado como una fuente complementaria de recursos para financiar el crecimiento económico de nuestro país, además tiene importantes efectos positivos en la economía nacional. Entre los principales beneficios se encuentra el crecimiento del PIB, el aumento de la productividad y el empleo.

México es el segundo receptor de inversión de extranjera directa en América Latina, recibiendo en promedio 18 mil millones de dólares al año. A pesar del impacto que tuvo México en la IED en el primer año debido al COVID-19 logro recuperarse en el último año de acuerdo con la secretaria de economía. Uno de los objetivos de México es mantener al país como uno de los principales destinos de las inversiones extranjeras en beneficio de todos los sectores productivos, estados y municipios.

## Referencias

BM. (Junio). En medio de una abrupta desaceleración del crecimiento. México. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/06/07/stagflation-risk-rises-amid-sharp-slowdown-in-growth-energy-markets>

CEFP. (2020). *Informe Estadístico sobre el Comportamiento de la inversión extranjera en México*. México.

CEFP. (2021). *Informe Estadístico sobre el Comportamiento de la Inversión Extranjera Directa en México*. México.

- CEPAL. (2021). *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47147/S2100319\\_es.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47147/S2100319_es.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- CIEP. (2020). *Infraestructura en México: prioridades y deficiencias del gasto*. Obtenido de <https://ciep.mx/gasto-en-infraestructura/>
- CNIE. (2021). *INFORME ESTADÍSTICO SOBRE EL COMPORTAMIENTO*. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/718302/Informe\\_Congreso-2021-4T.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/718302/Informe_Congreso-2021-4T.pdf)
- Domínguez, F. (2004). Inversión extranjera directa y capacidades tecnológicas. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11362/25667>
- Economía, S. (2021). *Informe sobre el comportamiento de la Inversión Extranjera Directa Enero a septiembre de 2021*. México.
- Elizalde, G., Coronado, J., & Damián, M. (2020). Determinantes macroeconómicos de la inversión. *Análisis Económico*, XXXV(89). Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ane/v35n89/2448-6655-ane-35-89-117.pdf>
- IMCO. (18 de Agosto de 2021). Obtenido de Instituto Mexicano para la competitividad : <https://imco.org.mx/datos-del-primer-semester-de-2021-de-la-inversion-extranjera-directa/>
- IMCO. (Agosto de 2021). *Centro de investigación en política pública* . Obtenido de <https://imco.org.mx/datos-del-primer-semester-de-2021-de-la-inversion-extranjera-directa/#:~:text=Debido%20a%20caracter%C3%ADsticas%20geogr%C3%A1ficas%20como,destino%20atractivo%20para%20la%20IED.>
- INEGI. (2021). *Indicador mensual de la formación bruta de capital fijo*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/ifb/2013/>
- Jiménez, P. (2014). *Diccionario de Administración y Finanzas*. México: Palibrio.
- Klitgaard, F. (1998). La cooperación internacional contra la corrupción. *Finanzas y desarrollo*.
- Krugman, P., & Obstfeld, M. (2006). *ECONOMÍA INTERNACIONAL teoría y política* (7 ed.). México: Pearson Education.

- Mendoza, A. (11 de Abril de 2014). *Globalizacion de las finanzas y la inversion*. Obtenido de Clubensayos: <https://www.clubensayos.com/Negocios/GLOBALIZACION-DE-LAS-FINANZAS-Y-LA-INVERSION/1442121.html>
- Morales, F. C. (12 de junio de 2021). *Economioedia*. Obtenido de Inversión extranjera directa (IED): <https://economipedia.com/definiciones/inversion-extranjera-directa-ied.html>
- Romero, J. (2012). Inversión extranjera directa y crecimiento en México. *Investigación económica*, 109-147. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ineco/v71n282/v71n282a5.pdf>
- Rozenberg, J., & Fay, M. (2019). *Beyond the gap: How countries can afford*. Banco Mundial.
- SE. (Mayo de 2015). Obtenido de Secretaría de Economía: <https://www.gob.mx/se/articulos/que-es-la-inversion-extranjera-directa>
- SE. (2021). *INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA INVERSIÓN EN MÉXICO Y EL MUNDO. MÉXICO*. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/575327/Carpeta\\_IED\\_2020-2T.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/575327/Carpeta_IED_2020-2T.pdf)
- Sevilla, R. A. (2005). Inversión extranjera de cartera: determinantes en México. *DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA*. Obtenido de [http://dcsh.izt.uam.mx/posgrados/mydes/economiasocial/wp-content/themes/economiasoc/les\\_maestria\\_tesis/gochez\\_sevilla\\_roberto\\_abraham\\_UAMI11882.pdf](http://dcsh.izt.uam.mx/posgrados/mydes/economiasocial/wp-content/themes/economiasoc/les_maestria_tesis/gochez_sevilla_roberto_abraham_UAMI11882.pdf)

Barreras estructurales, impedimento en la permanencia y posicionamiento de la micro, pequeña y mediana empresa en México.

Structural barriers, impediment in the permanence and positioning of micro, small and medium enterprises in Mexico

Mayra Estefany Acolt Gutiérrez

ORCID: 0000-0002-5448-5870

Paul Giovanni Rojas Martínez

ORCID: 0000-0002-6823-9531

Tecnológico Nacional de México Campus Chimalhuacán.

**Autor de correspondencia:** 2010752010@teschi.edu.mx



## Resumen

En México, la MiPYME juega un papel importante en la economía, pero resulta difícil su permanencia y posicionamiento ya que el ecosistema regulatorio no resulta adecuado; para facilitar el desarrollo de la MiPYME; el posicionamiento el marketing abarca estrategias claves, para satisfacer el intercambio de bienes y servicios utilizando variables o teorías que estén disponibles para alcanzar los objetivos de posicionamiento y comercialización, por lo que analizaremos las barreras estructurales son principalmente, la falta de acceso al financiamiento, la incertidumbre económica, regulación fiscal, el marco legal, el plan de desarrollo, los contratos de gobierno, permiso de gobierno y municipales, la inflación las licencias y permisos de funcionamiento, así como el poco acceso a nuevos mercados; debido a la delincuencia esto es evidente ante la alta mortalidad de la MiPYME en México el entorno actual, Sin lugar a dudas la parte más complicada de la formalización de la MiPYME, en cuanto a la permanencia ya que estas pertenecen a un alto porcentaje de la vida productiva. Dicho lo anterior la MiPYME, es fundamental en el ecosistema financiero, debemos eliminar las barreras estructurales para que se desarrollen potencialmente sin percances de ninguna naturaleza, deberían ser agenda federal, estas deberían someterse al análisis de expertos, para buscar su permanencia y posicionamiento dentro del mercado para tener un balance de las mismas y estas no pasen a ser estadística de mortalidad en nuestro país.

Palabras claves: Barreras estructurales, MiPYME, permanencia y posicionamiento

## Abstract

In Mexico, MSMEs play an important role in the economy, but their permanence and positioning is difficult since the regulatory ecosystem is not adequate; to facilitate the development of MSMEs; positioning marketing covers key strategies to satisfy the exchange of goods and services using variables or theories that are available to achieve positioning and marketing objectives, so we will analyze the structural barriers are mainly, lack of access to financing, the economic uncertainty, fiscal regulation, the legal framework, the development plan, government contracts, government and municipal permits, inflation, licenses and operating permits, as well as little access to new markets; Due to crime, this is evident given the high mortality of MSMEs in Mexico in the current environment. Without a doubt, the most complicated part of the formalization of MSMEs, in terms of permanence, since they belong to a high percentage of the population. productive life. Having said the above, the MiPYME is fundamental in the financial ecosystem, we must eliminate the structural barriers so that they can potentially develop without mishaps of any nature, they should be a federal agenda, they should be subject to expert analysis, to seek their permanence and positioning within the market to have a balance of them and these do not become mortality statistics in our country.

Keywords. Structural barriers, MSMEs, permanence and positioning

## Introducción

El objetivo de este artículo es conocer las barreras estructurales de las MiPyME ya que estas son sustanciales en el ecosistema empresarial de México y representan el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y ocupación; de ahí la importancia que tiene su permanencia y posicionamiento, lo que nos lleva a analizar las barreras estructurales que lo impiden.

La clasificación de la pequeña y mediana empresa es diferente en cada país, por lo que se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para catalogar los establecimientos por tamaño y como discernimientos complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

En México las principales barreras estructurales que enfrentan las Mipyme para crecer están enfocadas a una regulación poco favorable; como son la falta de acceso al financiamiento, incertidumbre económica, competencia desleal, inseguridad y la inflación.

Por lo que el objetivo de este artículo abordara los apartados básicos necesarios para el entendimiento del desarrollo de la investigación con el propósito de orientar la metodología en un conjunto de definiciones y conocimientos.

La estratificación de la MiPyME en México.

La estratificación es el procedimiento por el que se establece un sistema para clasificar subgrupos de establecimientos con características similares. Los criterios para clasificar a las micro, pequeñas y medianas, así como los sectores de dichas empresas se ha utilizado el número de trabajadores para estratificar los establecimientos por tamaño.

Tabla 1. *Estratificación por número de personas ocupadas.*

Estrato	Estratificación por número de personas ocupadas		
	Sector		
PO	Manufacturas	Comercio	Servicios
Micro	0 – 10	0 – 10	0 – 10
Pequeña y mediana	11 – 250	11 – 100	11 – 100

Fuente: A partir de la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Última reforma publicada en el DOF el 13 de agosto de 2019.

Estadísticas sobre la MiPYME en México.

En el caso específico de los países que pertenecen a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las MiPYME, (de acuerdo con la definición empleada en este estudio)

constituyen aproximadamente el 8% del total de las empresas y generan, en promedio, el 40% del empleo total y el 39% del valor agregado de sus economías. En México la MiPYME, son una parte central de la economía pues, aunque en 2018 representaron únicamente el 4.9% del total de las empresas del país, ese año emplearon al 31% de la población ocupada en el sector privado y paraestatal, y contribuyeron con el 22% de la inversión, el 31% del valor agregado y el 28% de la producción bruta total nacional.

De acuerdo con la información presentada en los censos económicos INEGI (2019) identificaron que 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal, de los cuales 99.8% pertenecían al conjunto de establecimientos micro, pequeños y medianos. De los 4.9 millones de establecimientos, el Estudio sobre la demografía de los negocios 2020 estimó que nacieron 619,443 y cerraron sus puertas definitivamente 1,010,857 establecimientos; mientras que la encuesta de desarrollo de EDN (2021) en el periodo de referencia: mayo 2019 a julio 2021 estimó que nacieron 1.2 millones y cerraron 1.6 millones. El nacimiento de MiPYME en mayo 2019 a julio 2021 se aumentó más que la proporción de muertes versus mayo de 2019 y lo que respecta a septiembre de 2020, proporcionando como efecto que el número de empresas a julio de 2021 sea prácticamente el mismo que en septiembre de 2020.

El estudio sobre la demografía de los negocios presenta altas tasas de mortalidad. En este sentido Soto y Dolan (2003) afirmaron que el principal reto al que se enfrentan las MiPYME es sobrevivir.

De acuerdo con Rodríguez (1997) los fracasos de las pequeñas y medianas empresas representan no sólo pérdidas financieras, sino también esperanzas truncadas y en algunas ocasiones, perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados inversionistas.

#### Posicionamiento de la MiPYME.

La gran mayoría de estas empresas, están conformadas por personas que al no haber tenido una oportunidad en el sector industrial o que les ha costado trabajo conseguir empleo, tienden a auto emplearse, ya sea porque vienen de trabajos anteriores, en los cuales devengaban un salario muy bajo o provenientes del sector poblacional económicamente inactiva. Es por ello que se infiere en que la mayoría de los casos se inclinan y arriesgan por crear su propio negocio. La MiPYME que son creadas por motivos de tipo económico, toda vez que al verse limitados con sus ingresos y afrontar gastos fijos, tienen que incursionar en este modelo de negocio, incluso muchas de las veces, simplemente por no quererse contratar por los bajos salarios que se ofrecen como empleados, incontables emprendedores que sin tener una intuición de cómo manejar un negocio, ponen en marcha su plan, aunque con

ciertas consecuencias que estos negocios generan cuando no están adecuadamente preparados en administración, dirección y control de estos.

#### Permanencia de la MiPYME.

De acuerdo con Surdez, Sandoval y Aguilar (2007) las características del empresario que inciden en la permanencia de las pequeñas empresas industriales son responsabilidad, ambición, iniciativa, trabajo arduo, entre otros.

Soto y Dolan (2003) señala como los principales problemas que han marcado a un gran número de la MiPYME. por ser el principal motivo de sus preocupaciones, los siguientes: a. Dirección con visión de corto plazo: Planificación insuficiente, actuación en forma reactiva e improvisaciones atolondradas. b. Falta de atención a la calidad: Concentrarse en producir y vender sin prestar atención a la calidad del producto, del servicio y a la gestión óptima de los recursos. c. Tecnologías de producción inadecuada: Falta de reinversión para mejoramiento de instalaciones y uso de tecnologías. d. Información de gestión insuficiente: No contar con información rápida, veraz y oportuna. e. Productividad insuficiente: Debido a la falta de motivación y compromiso de los trabajadores. f. Estructuras organizativas inadecuadas: Desajuste de las estructuras organizacionales por falta de revisión oportuna. g. Escasos medios de financiamiento: Afectación por las continuas

crisis económicas y acceso a financiamiento inadecuado, escaso y caro. h. Recursos humanos poco calificados: Falta de capacitación al personal por considerarlo un gasto superfluo. i. Poca atención a los mercados internacionales: Falta de comprensión del fenómeno de la internacionalización y de la importancia de que las empresas entren en este proceso. j. Estructuras financieras inadecuadas: Requieren diseñar e implementar estructuras financieras adecuadas a los cambios del entorno. Anzola (2002) afirma que las organizaciones requieren para su crecimiento y desarrollo a largo plazo, un perfil de trabajo que garantice una administración eficiente y quien carezca de él, tiende a desaparecer.

Según Marta Estaún (2020) el marketing mix es cuando todo consumidor conoce el producto, dónde lo compra, por qué lo ha elegido y el precio que tiene. Tener en cuenta todos estos puntos en el que el consumidor toma decisiones, y adelantarse a este, es el eje central del Marketing Mix o mix comercial. Por lo tanto, el Marketing Mix o mezcla de la mercadotecnia, consiste en el conjunto de actividades destinadas a la promoción y comercialización de la marca o el producto en el mercado. Siempre teniendo en cuenta las 4P's y con un objetivo claro: atraer y fidelizar al cliente gracias a la satisfacción de sus necesidades.

<https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>

## Barreras Estructurales.

*Tabla 2. Las barreras estructurales de la MiPYME en México.*

---

	Características
Falta de acceso al financiamiento.	<p>Falta de acceso al financiamiento.</p> <p>Según el Banco Mundial, (2020) la falta de acceso a financiamiento representa el “segundo obstáculo más citado al que se enfrentan la MiPYME, para hacer crecer sus negocios en mercados emergentes y países en desarrollo”.</p> <p>La falta de financiamiento afecta directamente el crecimiento y desarrollo de la MiPYME, debido a la nula existencia de mecanismos institucionales que les permitan financiar o desarrollar un historial crediticio, por lo que se obstaculiza la permanencia y el posicionamiento para consolidarse, invertir y crecer en el mercado. Dicho lo anterior en México, existen una brecha entre sus necesidades de financiamiento y el acceso a éste es sustancialmente grande.</p> <p>Según Santaella (2021), el poco acceso al financiamiento es la principal causa de muerte de la MiPyME, aseguró quien es presidente la junta de gobierno del Instituto Nacional de Estadística y Geografía.</p> <p>Por lo que es fundamental que las autoridades tanto federales como estatales, implementen medidas de apoyo al financiamiento. A</p>

continuación, se mencionan algunos de los mecanismos de financiamiento sustanciales en México:

Banca comercial: Son, por mucho, la principal fuente de financiamiento externo de la MiPyME, siendo los créditos sencillos el mecanismo predominante de financiamiento, seguidos de las líneas de crédito revolventes y no revolventes. De acuerdo con la Comisión Nacional Bancaria de Valores CNBV (2020) al cierre de 2019 el saldo de la cartera de crédito otorgado por la banca múltiple a 507 mil 528 MiPyME fue de 433.9 mmdp, lo que representó el 18.5% de la cartera total al sector empresarial.

Esto no quiere decir que el acceso al financiamiento sea fácil, se enfrentan a los plazos y montos de crédito limitados, tasas elevadas de interés que limitan su acceso a capital. Paralelamente CNBV (2020) puntualizo a finales de 2019, la tasa de interés promedio para la MiPyME en México fue del 13.9%; esto es 5.6 puntos porcentuales más que la tasa a la que se financió una empresa grande (8.3%). Dicho spread representa la prima asociada al riesgo de no pago de la MiPYME, Esto conlleva a que la MiPyME, no confíen en las instituciones bancarias.

Banca de desarrollo de acuerdo con Domínguez, M. y Giner Manso, Y. (1999), los recursos financieros se describen como aquellos que habilitan la existencia de la empresa, ya que estos recursos monetarios son los que se necesitan para comprar activos para

fabricar un producto o brindar un servicio. También se precisan para cubrir el período de tiempo existente entre la compra de los insumos y el cobro de los pagos de los clientes. Por lo tanto, la falta de fondos atenta contra el crecimiento de las empresas, sobre todo en la MiPYME, debido a que son en sí, de mano de obra intensiva (que requieren constante flujo de efectivo, para realizar compras, pagos y contrataciones a tiempo). Por ende, dicho problema repercute negativamente sobre el desarrollo de una región.

Según Suárez (2004), el perfecto funcionamiento de los mercados hace que la demanda y la oferta se igualen entre sí, determinando un precio que vacíe el mercado. Es decir, el libre comportamiento de la demanda y la oferta establecen un precio en el cual la cantidad demandada se iguala con la cantidad ofrecida. En términos del mercado crediticio, se espera que los demandantes de crédito, dentro de los cuales se encuentran las empresas, sean satisfechos con la oferta del mismo, a través de las instituciones bancarias. De dicho proceso debe surgir una tasa de interés que sea de equilibrio, es decir, que iguale la oferta con la demanda de crédito. A pesar de esto, rara vez los mercados funcionan de manera perfecta; por el contrario, es normal que los mercados trabajen con desequilibrio de manera constante.



En México resulta complicado hacer negocios para la MiPYME, debido al esquema regulatorio ya que no es ágil en función al desarrollo de pequeñas empresas mediante incentivos. De acuerdo con el Banco Mundial (2020) en el ranking Doing Business en el indicador de pago de impuestos obtiene el lugar 120. Un negocio en México pasa en promedio 241 horas anuales en procesos relacionados con la preparación, pago, presentación y retención del impuesto sobre la renta (ISR), el impuesto al valor agregado (IVA) y las contribuciones de seguridad social.

De acuerdo con la Cámara de Diputados (2013) en el “Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del Código Fiscal de la Federación” el SAT ha hecho esfuerzos por simplificar el sistema y formalizar pequeñas empresas, primero mediante el Régimen de Pequeños Contribuyentes (Repecos) y desde 2014 con su reemplazo, el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), cuyo objetivo es preparar “a las personas físicas para ingresar al régimen general

El RIF es el principal vehículo para la formalización de la MiPyME, éste permite “gozar de los beneficios de ser formal, emitir facturas e informar bimestralmente tus ventas y gastos”

El impuesto sobre la nómina ISN es el principal impuesto para los gobiernos estatales. De acuerdo con datos del Instituto

Mexicano para la competitividad IMCO (2020), el ISN representa el 72% de los ingresos por impuestos de las entidades. En 2018 se recaudó un total de 92.8 mil millones de pesos. Según Molano (2016), a pesar de su importancia recaudatoria, el peso del ISN en el cobro de impuestos de los estados no es una buena noticia por dos situaciones:

1. Refleja el bajo nivel de recaudación de los estados en otros rubros (por ejemplo, tenencia).

2. El ISN incrementa el costo de la formalidad y agrega complejidad burocrática a la operación de la MiPYME. Esto impacta el empleo y los salarios, lo que afecta en mayor medida a los deciles más bajos de ingreso.

Paralelamente el impuesto sobre la renta ISR específicamente aquel que grava los ingresos de los trabajadores asalariados en México, es un impuesto a la formalidad que afecta de forma desproporcionada a los trabajadores que ganan menos.

Marco legal e institucionalidad.

Cabe señalar que dicha obligación es muy costosa, anteriormente se contrataba mediante outsourcing se trataba de una modalidad de trabajo donde las empresas tercerizan algunas de sus actividades a través de la subcontratación, pero es en 2020 cuando el actual mandatario de Estado, es quien dio a conocer que realizaría una reforma contra el outsourcing en México, con el objetivo de hacer cambios Ley Federal del Trabajo. para algunas empresas, prohibir la subcontratación

podría resultar perjudicial. Ya que en ese momento había muchas compañías que dependían de este esquema de trabajo.

Plan de desarrollo, en pro de la MiPYME.

En la actual administración federal, dentro del Plan de Desarrollo Nacional PDN (2018-2024) no existe un plan de contingencia o rubros que estén plasmados para darle seguimiento y continuidad, como lo es acceso al financiamiento, programas enfocados a las MiPyME, para su permanencia de las mismas ya que esto es sinónimo de fuerza de empleo para México. Esto vs el plan de desarrollo del gobierno del entonces presidente Vicente Fox Quesada, su política de apoyo a las Pymes en México destinando 8 mil 215 millones de pesos.

Los contratos de gobierno.

Enterprise Survey (2020) en materia de corrupción encuentra que un alto porcentaje de empresas en México que han enfrentado la exigencia de sobornos para obtener un contrato gubernamental, debido a que las licitaciones que llevan a cabo son básicamente generadoras de conductas ilícitas y son asignados al mejor postor que en ese momento pueda cubrir lo solicitado mediante un funcionario del gobierno.

A nivel municipal el de gobierno se distingue por ser más cercano a la población y, por ende, a la MiPYME. Ya que de este depende el otorgamiento de licencias y permisos de funcionamiento, uso de suelo, construcción,

dictámenes de Protección Civil, entre otros permisos. La inviabilidad financiera de la mayoría de los municipios hace del otorgamiento de permisos una fuente lucrativa de recursos donde existe un incentivo para subir el costo de estos.

Diligencias del gobierno federal.

La extorsión que ejercen en contra de la MiPYME, también sucede por parte del Gobierno federal y sus verificadores de las distintas dependencias que realizan diligencias de supervisión como lo son; la Secretaría de Salud y la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris), la Secretaría del Trabajo, el IMSS, hasta la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa). Las ventanas para la extorsión son múltiples.

Inflación.

<https://www.economista.com.mx/economia/La-economia-mexicana-no-registro-crecimiento-en-agosto-refleja-el-IOAE-20220920-0134.html>

La inflación es el aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios de una economía a lo largo del tiempo. El aumento de un sólo bien o servicio no se considera como inflación. Si todos los precios de la economía aumentan tan solo una vez tampoco eso es inflación.

Paralelamente c indicó que la inflación origina una serie de efectos negativos sobre determinados agentes económicos (trabajadores, ahorristas, rentistas, etc.), por esto conviene tipificar y analizar sus causas con el propósito de afrontarla.

Está claro que la inflación impacta a la MiPYME, porque la mezcla de costos elevados aunado a un movimiento bajo o nulo en la economía, disminuye el consumo, por consecuencia reduce los márgenes de ganancia de los negocios y, por tanto, su crecimiento y permanencia.

Poco acceso a nuevos mercados; (debido a la delincuencia.) (expansión)

Una barrera a la que se enfrentan los emprendedores en México es expedirse a nuevos mercados y que puedan explorar en diferentes Ciudades de la República Mexicana, ya que estos deben recuperarse de ciertos aspectos como lo es el robo o secuestro de camiones, la rapiña de mercancía, la extorsión policial y paralelamente el crimen organizado.

Denominada la segunda causa que enfrentan la MiPYME, es la inseguridad estas enfocadas en la extorsión y cobro de piso a los empresarios.

En dicho sentido De la Calle (2020), indico que la extorsión es un elemento que se deja de lado en encuestas y sondeos en parte por la dificultad de medirla, por el subregistro en estadísticas oficiales y, en términos generales, por la desconfianza que hay en las autoridades para denunciar y exigir soluciones a esta problemática. No se entiende la baja productividad de la MiPYME, mexicana sin considerar la extorsión como un factor determinante en su desarrollo. Este estudio aborda la falta de Estado de derecho que permea en múltiples aspectos de la vida

Tecnología como desafío.

cotidiana del país bajo la perspectiva de la extorsión, al ser ésta la expresión del bajo respeto por el imperio de la ley que más impacta a la MiPYME

México no le han dado la atención y el apoyo gubernamental e institucional necesario para liberar e impulsar el potencial tecnológico y productivo de este segmento empresarial a través, de una estrategia industrial tendente a fortalecer las capacidades tecnológicas de la MiPYME; a reforzar sus vínculos tecnológicos con las filiales de las empresas transnacionales establecidas en el territorio nacional; a estimular las capacidades de absorción y adquisición de tecnologías provenientes de los países avanzados y sus grandes corporativos industriales.

---

Fuente: Elaboración propia con base en Según el Banco Mundial (2020), Santaella (2021), Domínguez, M. y Giner Manso, Y. (1999), Suárez (2004), Cámara de Diputados (2013), IMCO (2020), PDN(2018-2024) Enterprise Survey (2020) De la Calle (2020) y, De la Calle (2020).

Propuestas para aumentar el acceso a financiamiento.

Se deben establecer sistemas de pagos puntuales a las pymes, así como promover campañas de difusión sobre alternativas de financiamiento., esto induce a promover campañas de difusión sobre alternativas de financiamiento, por lo que se genera un programa gubernamental que dé calificaciones de riesgo a las MiPYMES,

Propuestas para reducir el costo de la extorsión en México.

El actual presidente Andrés Manuel López Obrador promulgó la Ley de Fomento a la Confianza Ciudadana en enero de 2020, en el capítulo II, Art. 4° cuyo propósito es la captura, almacenamiento, custodia, seguridad, consulta y administración de información concerniente a las personas beneficiarias de los programas que se instrumenten en el marco de la presente Ley.

El Padrón formará parte del Catálogo Nacional de Regulaciones, Trámites y Servicios al que se refiere la Ley General de Mejora Regulatoria y será considerado como una base de datos en términos de la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados. La información que se consigne en el Padrón deberá sujetarse a lo establecido por la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, la Ley Federal de Transparencia y

Acceso a la Información Pública y la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados.

A su vez, esto promovería la competencia económica entre las compañías dentro de dichas propuestas del decreto presidencial son las siguientes:

Fortalecer las finanzas municipales mediante una reforma al impuesto predial.

Utilizar tecnologías como agentes de carga virtuales, plataformas digitales de distribución y criptomonedas para reducir los costos de transacción y permitir a la MiPyME, mover mercancías a nuevos mercados.

Utilizar las asociaciones y cámaras empresariales locales para hacer un frente común contra la extorsión.

Promover la “clusterización” de MiPYME.

Tener la posibilidad de votar por no tener sindicato para MiPYME, con menos de 200 trabajadores.

Propuestas para bajar el costo de la formalidad.

La secretaria de Administración Tributaria, debe coordinación y contemplar una alianza, pro del mejoramiento de criterios que se consideran para la asignación de recursos tradicionalmente contemplan a la población y

los niveles de pobreza como los elementos clave para el cálculo y distribución de recursos. Lo que conlleva a una situación dificultosa para las finanzas primeramente nacionales, aunado a esto las entidades federativas presentan poca autonomía fiscal, alta dependencia de las transferencias federales y baja recaudación. Dicho lo anterior es de obligación social otorgar una participación más relevante a los gobiernos locales estatales.

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) 2020, propone lo que a continuación se describe:

Llevar a cabo una reforma fiscal de fondo que permita a México recaudar más del 20% del PIB de forma progresiva. Es necesario que las entidades federativas comiencen a recaudar más y de mejor forma.

Otorgar una participación más relevante a los gobiernos estatales y concebir criterios de competencia y reglas de operación que mejoren la gobernanza de los recursos públicos.

Reducir el impuesto a la nómina para aumentar la formalidad, lo que ampliaría la base gravable.

Fomentar impuestos que demuestren ser progresivos (a mayores ingresos, mayor tasa).



## Conclusiones.

En México la MiPYME, se enfrenta a barreras estructurales que conlleva al nulo posicionamiento y permanencia de las mismas, esto es evidente ante la alta mortalidad de la MiPYME en México el entorno actual, Sin lugar a dudas la parte más complicada de la formalización de la MiPYME, en cuanto a la permanecía ya que estas pertenecen a un alto porcentaje de la vida productiva. Dicho lo anterior la MiPYME, es fundamental en el ecosistema financiero, debemos eliminar las barreras estructurales para que se desarrollen potencialmente sin percances de ninguna naturaleza, deberían ser agenda federal donde sea prioridad abordar y enfrentar la problemática que enfrentan las MiPyME, es necesario analizar, ampliar, fortalecer o rediseñar las estrategias de apoyo con las que se cuenta actualmente, mejorar los mecanismos de seguimiento a las empresas y a emprendedores, así como crear nuevas

políticas de desarrollo empresarial. Por lo anterior, se vuelve importante identificar las herramientas con los que contamos para fortalecer al ecosistema empresarial mexicano. Una de ellas es la era digital en la que estamos incursionando, debido a nos ofrece nuevos instrumentos para fortalecer y consolidar al sector MiPyME en el mercado local y en el internacional. En este aspecto, la adopción tecnológica y la asociatividad surgen como respuesta para mejorar las políticas públicas, por lo que es importante colaborar desde cualquier trinchera de manera conjunta (gobierno, iniciativa privada, sociedad civil y academia) para fortalecer e impulsar a las empresas mexicanas, y hacer de ellas un referente a nivel regional estas deberían someterse al análisis de expertos, para buscar su permanecía y posicionamiento dentro del mercado para tener un balance de las mismas y estas no pasen a ser estadística de mortalidad en nuestro país.

## Referencias

Enterprise Surveys”. <https://www.enterprisesurveys.org/en/data> (Consultado el 08/11/2020).

32 SAT, “Conoce el Régimen de Incorporación Fiscal”, <https://www.sat.gob.mx/consulta/55107/conoce-el-regimen-de-incorporacion-fiscal> (Consultado el 03/11/2020).

Banco Mundial, “Doing Business 2020.

Datos”, [https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/mexico#DB\\_tax](https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/mexico#DB_tax) (Consultado el 10/11/2020).

Banco Mundial, “Small and medium enterprises (SMEs) finance”,

<https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance#:~:text=However%2C%20access%20to%20finance%20is,emerging%20markets%20and%20developing%20countries> (Consultado el 06/11/2020).

Basile, R. & Girardi, A. (2018). Uncertainty and business cycle: a review of the literature and some evidence from the Spanish economy. *Estudios de Economía Aplicada*, 36(1), pp. 235-250.

Beker, V. y Mochon F. (2001) *Economía elementos de micro y macroeconomía* Ed. Mc Graw Hill.

Cámara de Diputados. “Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del Código Fiscal de la Federación”. [http://www.diputados.gob.mx/sedia/biblio/prog\\_leg/103\\_DOF\\_09dic13.pdf](http://www.diputados.gob.mx/sedia/biblio/prog_leg/103_DOF_09dic13.pdf)

Cortez, W. (2015). Determinantes de la percepción de inseguridad en México. *Ensayos sobre victimización, percepción de inseguridad y corrupción en México*, 77-112.

De la Calle, Luis. *La economía de la extorsión: El lastre que despoja a México*. Editorial Debate, 2020.

Entrepreneurship at a Glance 2018 Highlights (París: OECD Publishing, 2018),

<https://www.oecd.org/sdd/business-stats/EAG-2018-Highlights.pdf>

Estaún, M. (2 de 10 de 2020). IEBS. Recuperado el 18 de 01 de 2021, de

<https://www.iebschool.com/blog/marketing-mix-marketingdigital/#:~:text=Por%20lo%20tanto%2C%20el%20Marketing,e1%20producto%20en%20el%20mercado.&text=Philip%20Kotler%2C%20experto%20mundial%20en,en%20su%20libro%3A%20Marketing%204.0.>

Fuentes: <https://www.entrepreneur.com/article/279061>

Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). Diagnóstico IMCO: Hablemos de ingresos en los estados. Reporte de ingresos subnacional. Ciudad de México: IMCO, 2020. [https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2020/02/20200213\\_HABLEMOS\\_DE\\_INGRESOS\\_Documento-3.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2020/02/20200213_HABLEMOS_DE_INGRESOS_Documento-3.pdf)

Para el cálculo de este porcentaje únicamente se considera como sector empresarial a las pymes y a las grandes empresas. Se excluyen los fideicomisos. CNBV, “Portafolio de Información”, <https://www.cnbv.gob.mx/Paginas/PortafolioDeInformacion.aspx> (Consultado el 09/11/2020).

Rodríguez, J. (1997) Cómo administrar pequeñas y mediana empresas. ECAFSA, México.

Selva M. y Giner. Y. (1999) “Incidencia del racionamiento del crédito en la estructura financiera de las PyMEs”, en Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 8, N° 4, 125-34.

Soto, Eduardo y Dolan, Simon L. (2003) Las PyMES ante el reto del siglo XXI. Los nuevos mercados globales. Thomson Editores. México

Suarez, J. (2004) ¿Qué tan importantes son las PiPyMEs?”, Buenos Aires, IERAL de Fundación Mediterránea.

Surdez, G. Sandoval, M. y Aguilar N. (2007), El empresario administrador de empresas pequeñas industriales consolidadas en Villahermosa, Tabasco. Hitos de Ciencias Económico.