

LA INVESTIGACIÓN EN LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS. TÓPICOS Y PERSPECTIVAS

Yolanda Ramírez Vázquez
Coordinadora

Título original: *La investigación en las ciencias administrativas. Tópicos y perspectivas* / Yolanda Ramírez Vázquez (Coordinadora) — Ciudad de Querétaro, México: Editorial Transdigital, 2024 — 211 páginas.

Título original: International Standard Book Number (ISBN): 978-607-26541-9-8. Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.56162/transdigitalb43> Clasificación DEWEY. Materia: 001.4 - Investigación. Tipo de Contenido: Libros universitarios. Clasificación thema: K - Economía, finanzas, empresa y gestión. Tipo de soporte: libro digital descargable. Formato: PDF. Tamaño: 2.2 Mb.



Este libro es una publicación de acceso abierto con los principios de Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY-NC-SA). Esta licencia permite a los reutilizadores distribuir, remezclar, adaptar y desarrollar el material en cualquier medio o formato únicamente con fines no comerciales y siempre que se otorgue la atribución al creador. Si remezcla, adapta o construye sobre el material, debe licenciar el material modificado bajo términos idénticos.

Cada uno de los capítulos que integran esta obra fue dictaminado bajo el proceso de arbitraje doble ciego, para asegurar que cumplen los criterios de calidad, relevancia, originalidad, pertinencia y rigurosidad metodológica para ser publicados.

D.R. 2024 Yolanda Ramírez Vázquez (coordinadora), Francisco Emilio Hernández Ortiz (autor), Roberto Rafael Tovar Maldonado (autor), José Mariano Morales Vázquez (autor), Luis Enrique Gómez Medina (autor), Margarita Santi Becerra Santiago (autora), Raúl Manuel Arano Chávez (autor), Eric Pascal Houbron (autor), Ángel Alberto Torales Castellanos (autor), César Alejandro Galán Pazarán (autor), Wendy Kareli Sánchez Cano (autora), Yolanda Ramírez Vázquez (autora), Brenda Rincón García (autora), Carlos Hernández Rodríguez (autor), Óscar González Muñoz (autor), Elsa Ortiz Rodríguez (autora), Jesús Escudero Macluf (autor) y Alma Karina Zavaleta Ibarra (autora).

D.R. 2024 Sello Editorial *Transdigital*.



Sociedad de Investigación sobre Estudios Digitales, S. C. Nombre de marca: *Transdigital*. Dirección: Circuito Altos Juriquilla 1132. Colonia Altos Juriquilla. C. P. 76230, Juriquilla, Querétaro, México. +52 (442) 301 32 38. aescudero@editorial-transdigital.org www.editorial-transdigital.org



Registro en el Padrón Nacional de Editores como agente editor Sociedad de Investigación sobre Estudios Digitales, S. C., con el Dígito Identificador 978-607-99594.



Afiliación a la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANIEM) con el número 4069, de conformidad con el artículo 17 de la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones en vigor.



Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas de la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI) de México con el folio: RENIECYT 2400068.

Sugerencia de referencia en APA 7a. edición:

Ramírez Vázquez, Y. (2024) (Coordinadora). *La investigación en las ciencias administrativas. Tópicos y perspectivas*. Editorial Transdigital. <https://doi.org/10.56162/transdigitalb43>

Esta obra fue editada con recursos del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.

ÍNDICE

PRÓLOGO	5
Capítulo 1	8
Impacto de las innovaciones en el café sobre la satisfacción y preferencias de los consumidores César Alejandro Galán Pazarán Óscar González Muñoz	
Capítulo 2	32
Liderazgo situacional y rotación de personal: primeros resultados de una investigación en el sector gastronómico de Veracruz Margarita Santi Becerra Santiago Raúl Manuel Arano Chávez	
Capítulo 3	52
Gestión administrativa y control desde la alta dirección en Instituciones de Educación Superior (IES) Wendy Kareli Sánchez Cano Yolanda Ramírez Vázquez	
Capítulo 4	76
Control interno y gestión administrativa, un estudio relacional en una EFS José Mariano Morales Vázquez Luis Enrique Gómez Medina	
Capítulo 5	92
Diseño y validación de un instrumento sobre la percepción ciudadana al acceso al agua potable en la Cd. de Xalapa, Ver. (2024) Ángel Alberto Torales Castellanos Eric Pascal Houbbron	
Capítulo 6	114
Percepción de los trabajadores del Congreso del Estado de Veracruz de Ignacio De la Llave en función del desempeño legislativo Roberto Rafael Tovar Maldonado Francisco Emilio Hernández Ortiz	
Capítulo 7	135
Plan de Responsabilidad Social para la Fundación de la Universidad Veracruzana Brenda Rincón García Carlos Hernández Rodríguez	
Capítulo 8	153

Determinación del efecto de las relaciones interpersonales laborales por consanguinidad – afinidad en el desarrollo organizacional de las pequeñas empresas de Xalapa, Veracruz, México.

Sergio Ignacio Parra Salmerón

Luis Alberto Delfín Beltrán

Capítulo 9 175

Administración Financiera aplicada a microempresas de servicios de belleza en la ciudad de Xalapa – Enríquez, Veracruz

Alma Karina Zavaleta Ibarra

Raúl Manuel Arano Chávez

Capítulo 10 192

Evaluación de los factores que componen la Gestión del tiempo en secretarias de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana

Elsa Ortiz Rodríguez

Jesús Escudero Macluf

PRÓLOGO

La investigación en el campo de las Ciencias Administrativas se enfrenta en la actualidad con nuevas y complejas realidades que exigen observar el entorno desde ópticas que permitan comprender los problemas que aquejan a la sociedad, con atención en las diversas dimensiones en que pueden y deben abordarse. Sin duda, las demandas actuales exigen contar con la formación de profesionales e investigadores que ante la función social que desempeñan, contribuyan con vías de solución a las situaciones que aquejan en las diferentes regiones.

Temas de índole social, económica, tecnológica, política, ambiental, cultural y educativa, se entrelazan en el escenario social y enmarcan los problemas visibles de la sociedad en distintas realidades. Es entonces que, a través de la investigación, métodos y técnicas que permitan capturar las respuestas de los sujetos, permiten describir, analizar, explicar y proponer, las situaciones particulares de los objetos de estudio.

Es una función social de quien se dedica a la investigación, dar a conocer sus hallazgos para que contribuyan al campo de conocimiento pero también, para que sirvan a otros en la atención a problemas similares. Es por ello, que surge esta obra colectiva que tiene la intención de dar a conocer los hallazgos de investigaciones en torno a problemas observados en el marco de las ciencias administrativas, y la forma de abordarlos.

Las contribuciones que presenta esta obra son parte del quehacer investigativo que retoma problemáticas en las organizaciones desde diferentes perspectivas y vías de abordaje, lo que enriquece el conocimiento en el campo a partir de los problemas diversos por atender, metodologías empleadas y hallazgos que fortalecen la discusión y enriquecen el conocimiento en esta área de conocimiento.

El primer capítulo *Impacto de las innovaciones en el Café sobre la satisfacción y preferencias de los consumidores*, a cargo de César Alejandro Galán Pazarán y Óscar González Muñoz, evalúa la percepción de consumidores en la ciudad de Xalapa, Ver., en torno a las innovaciones en el

mercado del café, a través de un cuestionario que permitió identificar que las empresas deben centrar sus esfuerzos en garantizar la satisfacción y confianza del cliente.

Por su parte, la contribución *Liderazgo situacional y rotación de personal: Primeros resultados de una investigación en el sector gastronómico de Veracruz*, bajo la autoría de Margarita Santi Becerra Santiago y Raúl Manuel Arano Chávez, muestra los resultados de un instrumento aplicado a 109 sujetos, con el que se buscó demostrar la influencia del liderazgo situacional y la rotación de personal, y analizan la pertinencia de este tipo de liderazgo para enfrentar los retos de este sector productivo.

Wendy Kareli Sánchez Cano y Yolanda Ramírez Vázquez, abordan la *Gestión administrativa y control desde la Alta Dirección en las Instituciones de Educación Superior (IES)* con un enfoque particular hacia la programación académica, a través de un análisis cuantitativo se encontró que no todos los actores involucrados tienen claridad acerca del proceso y, se hace énfasis en la relevancia que ésta tiene para el logro de las metas institucionales.

El capítulo cuatro denominado, *Control interno y gestión administrativa, un estudio relacional en una EFS*, bajo la autoría de José Mariano Morales Vázquez y Luis Enrique Gómez Medina, expone los primeros hallazgos de una investigación correlacional a través de los que contribuyó a mejorar el procedimiento de fiscalización superior, a partir de la propuesta de un modelo aplicado a los entes municipales.

En tanto, Ángel Alberto Torales Castellanos y Eric Pascal Houbbron, muestran el *Diseño y validación de un instrumento sobre la percepción ciudadana al acceso al agua potable en la ciudad de Xalapa, Veracruz (2024)*, en el que se muestra a detalle la construcción del mismo y su aplicación, a través del cual fue posible aproximarse al sentir de la ciudadanía y vislumbrar las necesidades del gobierno local para orientarse hacia una gestión eficiente del agua.

La percepción de los trabajadores del Congreso del Estado de Veracruz de Ignacio De la Llave en función del desempeño legislativo, es el estudio que presentan Roberto Rafael Tovar Maldonado y Francisco Emilio Hernández Ortiz, en el que a través de un cuestionario identifican

las fortalezas y debilidades del proceso legislativo, con lo que se obtienen los elementos para proponer un modelo de gestión que contribuya a mejorarlo.

El Plan de Responsabilidad Social para Fundación de la Universidad Veracruzana, es el estudio que ocupa el capítulo siete, en autoría de Brenda Rincón García y Carlos Hernández Rodríguez, destacan el rol social de esta entidad, para la que se elabora un diagnóstico de las acciones de responsabilidad social a partir del cual se propone un plan que contribuya a mejorar su desempeño en este sentido.

Sergio Ignacio Parra Salmerón y Luis Alberto Delfín Beltrán, en el capítulo ocho se aproximan a los hallazgos del estudio *Determinación del efecto de las relaciones interpersonales laborales por consanguinidad – afinidad en el desarrollo organizacional de las pequeñas empresas de Xalapa, Veracruz, México*; a través de un enfoque cuantitativo se muestra el panorama de 57 organizaciones, de donde se destaca la influencia de estas relaciones en la asignación de roles y la percepción de equidad laboral.

La Administración Financiera aplicada a microempresas de servicios de belleza en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, es el estudio que analizan Alma Karina Zavaleta Ibarra y Raúl Manuel Arano Chávez, en el que destacan la existencia de áreas de oportunidad entre los microempresarios para fortalecer sus actividades, lo anterior a partir de un diagnóstico realizado en la ciudad de Xalapa.

Finalmente, el capítulo nueve a cargo de Elsa Ortiz Rodríguez y Jesús Escudero Macluf, titulado *Evaluación de los factores que componen la Gestión del tiempo en secretarías de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana*, presenta un diagnóstico que evidencia el alto uso de herramientas, y comportamientos tendientes a propiciar espacios organizados lo que favorece la gestión del tiempo en los sujetos de estudio.

Capítulo 1

Impacto de las innovaciones en el café sobre la satisfacción y preferencias de los consumidores

César Alejandro Galán Pazarán
Óscar González Muñoz

Resumen

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, las empresas del sector cafetalero enfrentan el desafío de adaptarse a las cambiantes preferencias de los consumidores. La innovación se ha convertido en un factor clave para diferenciarse en el mercado y comprender cómo estas innovaciones son percibidas por los consumidores, es esencial para el desarrollo de estrategias efectivas. Las empresas que logran alinear sus productos con las expectativas y deseos de los consumidores pueden no solo aumentar su cuota de mercado, sino también fomentar la lealtad y satisfacción del cliente. El objetivo que se persigue en esta investigación es el de evaluar la percepción de los consumidores respecto a las innovaciones en el mercado del café, así como analizar su satisfacción y preferencias en relación a este producto. Como metodología, se realizó una encuesta estructurada a población consumidora de café en la ciudad de Xalapa, Ver. como muestra representativa, sin embargo, sólo se presentan en este estudio resultados preliminares. La encuesta incluye preguntas sobre las características del producto, valor percibido, tecnología, diseño, precio, intensidad de compra y utilidad percibida. Para finalizar el artículo, se hacen recomendaciones para que las empresas consideren relevante comprender las necesidades y comportamientos del mercado consumidor. El estudio dio como resultado que, no obstante que las empresas productoras y distribuidoras de café sí aplican innovación en sus productos, el consumidor no siempre le es fácil reconocerlos, carece de una efectiva comunicación por parte de las empresas y es, en ese sentido, que las empresas deben concentrarse para garantizar confianza y satisfacción del cliente.

Palabras clave: Innovación, enfoque de mercado, satisfacción del cliente

Abstract

In an increasingly competitive business environment, coffee companies face the challenge of adapting to changing consumer preferences. Innovation has become a key factor in differentiating themselves in the market, and understanding how these innovations are perceived by consumers is essential for developing effective strategies. Companies that manage to align their products with consumer expectations and desires can not only increase their market share, but also foster customer loyalty and satisfaction. The objective of this research is to evaluate consumer perceptions of innovations in the coffee market, as well as to analyze their satisfaction and preferences regarding this product. As a methodology, a structured survey was conducted among the coffee-consuming population in the city of Xalapa, Veracruz as a representative sample; however, only preliminary results are presented in this study. The survey includes questions about product characteristics, perceived value, technology, design, price, purchase intention and perceived usefulness. To conclude the article, recommendations are made so that companies consider it relevant to understand the needs and behaviors of the consumer market. The study resulted in the fact that, although coffee producing and distributing companies do apply innovation in their products, it is not always easy for consumers to recognize them, they lack effective communication from companies and it is in this sense that companies must concentrate on ensuring customer trust and satisfaction.

Keywords: Innovation, market focus, customer satisfaction

Introducción

En México, el sector agrícola tiene un impacto significativo en la economía nacional. De acuerdo con el Banco Mundial (2021), este rubro contribuye con un 3,8% al PIB, destacando el café, que representa el 0,66% del PIB agrícola y el 1,34% de la producción agroindustrial (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, 2020) El café (*Coffea arabica*) es uno de los cultivos agrícolas de mayor importancia en el mundo, según el Centro de Estudios para el Desarrollo Sustentable y Soberanía Alimentaria, México ocupa el 11° lugar dentro de los productores de grano verde y el 1° en orgánico. El 80 % de la producción nacional se enfoca a la exportación y el 20 % al mercado interno (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura, 2019). Este cultivo se considera como estratégico en la Ley de Desarrollo Sustentable (LDRS) de México por su importancia productiva, socioeconómica, cultura y ambiental (Gasperín, Platas, Zetina y Vilaboa, 2023).

El sector cafetalero está experimentando un crecimiento impulsado por el incremento en la demanda de las economías emergentes, así como por la preferencia por cafés especiales y productos innovadores en naciones desarrolladas. Sin embargo, este dinamismo contrasta con los persistentes desajustes del mercado y la desigual distribución de ganancias entre los actores de la cadena de valor, lo cual pone en riesgo la estabilidad económica de pequeños productores. Datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación destacan que Brasil, Vietnam y Colombia lideran la producción global, mientras que la Unión Europea y Estados Unidos dominan como los principales consumidores e importadores mundiales. (Rueda, 2023).

El sector del café no es ajeno a esta corriente de crecimiento y teniendo en cuenta sus peculiaridades es importante considerar la aplicación de métodos mercadológicos enfocados al mercado y las exigencias que se presentan en el consumo. Aunque atender las demandas de los consumidores ha sido un principio inherente al mundo empresarial, históricamente no fue una prioridad central para las organizaciones. De hecho, no fue sino hasta mediados del siglo XX cuando el marketing se consolidó como el eje rector de las estrategias corporativas. Esta evolución se hace evidente al analizar las distintas fases del pensamiento empresarial contemporáneo, las cuales culminaron con la adopción del enfoque de marketing como pilar fundamental (Arellano, 2010).

La orientación hacia el mercado representa un activo estratégico valioso por su naturaleza limitada, difícil de replicar y distribuida de manera desigual, lo que la convierte en una base sólida para ventajas competitivas duraderas. Además, esta orientación funciona como una capacidad distintiva que opera desde el entorno externo hacia la organización, creando un vínculo dinámico con el mercado. Este enlace se establece mediante tres pilares fundamentales: la percepción de las dinámicas del mercado (*market sensing*), la construcción de relaciones con los clientes (*customer linking*) y la gestión efectiva de los canales de distribución (*channel bonding*) (Fuentes, 2010).

Este activo estratégico aporta tanto la dedicación como los conocimientos clave para diseñar propuestas de valor que cubran integralmente las expectativas y demandas de los clientes meta. De esta forma, se transforma en un generador de ventajas competitivas perdurables, las cuales se traducen en un desempeño organizacional significativamente mejorado y en resultados comerciales superiores. (Álvarez, 2001).

De acuerdo con Kohli (1990, citado en Jiménez, 2010), la orientación de mercado implica tres procesos fundamentales: (1) la creación de información estratégica sobre las demandas actuales y potenciales de los clientes; (2) la articulación y distribución de este conocimiento entre las diferentes áreas organizacionales; y (3) la implementación de acciones coordinadas que permitan a la empresa capitalizar las oportunidades detectadas en el entorno comercial.

Bajo esta premisa, Una empresa con enfoque de mercado se caracteriza por adoptar una postura proactiva hacia su entorno externo. Su prioridad fundamental no radica en la aplicación de herramientas mercadotécnicas, sino en la creación constante de valor para su clientela. Este enfoque estratégico se convierte en el fundamento esencial para garantizar su permanencia y sostenibilidad en el mercado a través del tiempo.

Entonces, se puede deducir que la orientación al mercado en la gestión de la innovación propugna la consolidación de intercambios basados en la generación continua de una oferta de valor para el público objetivo, superior a la que puede proporcionar cualquier competidor, que redunde en el mantenimiento ventajoso, prolongado y sostenible de la organización en el mercado actual o

potencial. Por lo anterior, es importante encontrar respuesta a ¿cuál es el impacto de la implementación de estrategias de innovación centradas en el consumidor y la lealtad del cliente en empresas manufactureras de café?

1. Marco teórico

La innovación se ha consolidado como un pilar fundamental en la estrategia empresarial, especialmente cuando se vincula al enfoque de mercado. Este enfoque implica la capacidad de las empresas para adaptar sus productos o servicios a las necesidades y expectativas cambiantes de los consumidores (Slater & Mohr, 2020). Según los estudios recientes, la innovación no solo incluye avances tecnológicos, sino también mejoras en el diseño, funcionalidad y calidad, lo que influye directamente en la percepción del valor por parte del consumidor (Schilling, 2022).

A partir de una extensa revisión de la literatura en el campo de la innovación, la percepción del consumidor y el enfoque de mercado, se encontraron varias características relacionadas con la innovación en sí, el potencial adoptante y el sistema sociocultural en el que se introduce la innovación que impulsan la percepción del consumidor sobre los productos innovadores. En búsquedas realizadas en las plataformas Web of Science, con 383 documentos relacionados, Emerald, con 3 investigaciones sobre los temas y Google Scholar con otros 175 estudios. Muchas investigaciones sí se relacionan con los campos mencionados, además de que tratan temas del sector alimentario.

1.1 Innovación empresarial

El término “innovación” ha estado presente desde hace mucho tiempo y en varios aspectos de las sociedades. Surge como necesidad de contar con una libertad de los individuos para alcanzar el progreso y de obtener protección sobre las invenciones que se gestionaron en Gran Bretaña en la época de la Revolución Industrial (segunda mitad del s. XVIII) y que se extendió hacia Bélgica, Alemania, Francia y Estados Unidos a mediados del s. XIX.

Dentro de un proceso de revisión histórica, la literatura expone diversas evidencias sobre innovación. Adam Smith (1776) citado por Murcia (2011) expone que “la división del trabajo aumenta las facultades productivas del mismo a través de tres caminos, siendo uno de ellos la invención de maquinaria específica”. También refirió a David Ricardo (1817) quién habló de las mejoras técnicas y los descubrimientos científicos, y de cómo ambos podrían permitir producir lo mismo utilizando una menor cantidad de mano de obra. Carlos Marx (1867) mencionó a la invención diciendo que “ésta es parte del mundo de los negocios y que la burguesía no puede existir sin revolucionar constantemente los medios de producción”.

Se atribuye a Schumpeter (1934) el mérito de haber sido el primer académico en desarrollar una teoría comprehensiva sobre los procesos de innovación. En su marco conceptual, distinguió claramente tres fases fundamentales: (1) la invención, entendida como el desarrollo técnico-científico que permanece en el ámbito teórico; (2) la innovación propiamente dicha, que implica su aplicación económica; y (3) la difusión, proceso mediante el cual las innovaciones se transforman en fenómenos socioeconómicos relevantes. Asimismo, introdujo el paradigmático concepto de "destrucción creativa", mediante el cual explicó cómo la dinámica mercantil y las transformaciones organizacionales reconfiguran constantemente las estructuras económicas, sustituyendo los modelos obsoletos por nuevos paradigmas productivos.

La innovación permite beneficiar la práctica comercial considerando los cambios exigidos por el mercado, requiere atender las demandas de los consumidores y sus expectativas en los productos, atribuyéndose la capacidad de la mejora continua en la correspondiente gestión de la innovación tecnológica. De acuerdo con el Manual de Oslo:

“(…) La innovación de producto se corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales. Una innovación de proceso es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos” (Manual de Oslo, págs. 58-59)

1.2 Relación entre innovación y satisfacción del consumidor

La innovación debe ser vista no solo como un motor de crecimiento, sino también como un medio para mejorar la satisfacción del consumidor (Barczak, Griffin & Kahn, 2021). Los productos innovadores que ofrecen mejoras en funcionalidad, calidad o diseño tienden a generar altos niveles de satisfacción. Esto, a su vez, fortalece la relación entre la marca y el consumidor, lo que es crucial para asegurar la lealtad y la repetición de compras (Wang, Zhang & Liu, 2023). La innovación, cuando se lleva a cabo con un enfoque de mercado adecuado, no solo tiene el potencial de mejorar los productos, sino que también refuerza la percepción positiva del consumidor, facilitando así el éxito en mercados competitivos.

La satisfacción del consumidor se refiere a la evaluación subjetiva que los consumidores hacen sobre la capacidad de un producto o servicio para cumplir o superar sus expectativas (Oliver, 2019). Cuando una empresa innova, no solo busca introducir mejoras en su oferta, sino también generar un impacto positivo en la experiencia del consumidor, lo que en última instancia puede aumentar su satisfacción (O'Cass & Sok, 2020).

La percepción del consumidor juega un papel crucial en el éxito de las innovaciones, ya que, en última instancia, es el consumidor quien valida la efectividad de cualquier cambio en un producto (Hauser, Tellis & Griffin, 2021). Esta percepción se basa en factores como la novedad, la calidad percibida y el valor funcional del producto, además de otros aspectos intangibles como la imagen de la marca y la satisfacción personal (Lovelock & Wirtz, 2021). De acuerdo con Li y Atuahene-Gima (2023), la innovación puede fallar si no se logra gestionar de manera efectiva la percepción del consumidor.

La relación entre innovación y satisfacción del consumidor es multifacética y compleja. Las innovaciones pueden ser incrementales o radicales, y su éxito a menudo depende de cómo los consumidores perciben las mejoras y el valor añadido (Schilling, 2022). La innovación puede mejorar la funcionalidad del producto, aumentar su facilidad de uso, ofrecer nuevas características o generar experiencias completamente nuevas, lo que puede tener un impacto directo en los niveles de satisfacción del consumidor (Wang, Zhang & Liu, 2023).

1.3 Enfoque de mercado

Una de las formas en que las empresas logran entender la realidad del mercado y las características de los clientes, es considerando los diferentes enfoques de la mercadotecnia. Estudiar y aplicar estrategias mercadológicas permite que se logre comunicar las cualidades de los productos o servicios, cumpliendo con los deseos y resolviendo los problemas del cliente. Los enfoques más utilizados actualmente son:

Figura 1

Enfoques de la mercadotecnia



Fuente: Adaptado de Tiffin University por Prieto, E. (2024)

La literatura especializada ha sostenido desde la década de 1950 que la implementación efectiva de los principios de marketing conduce a un desempeño organizacional superior. Esta premisa ha motivado que, por más de setenta años, tanto la comunidad académica como los profesionales del *management* hayan dedicado especial atención al desarrollo de este campo (Barragán, Guerra, Ortiz, Villalpando, & Herrera, 2022). Como señalan estos autores, el enfoque de mercado

prioriza fundamentalmente las estrategias de marketing que permitan alcanzar los objetivos comerciales establecidos.

Enfoque de mercado se refiere al grado en que las empresas valoran, permiten y alientan un comportamiento de acuerdo con el concepto de marketing (Schulze, 2022). Entre las definiciones que mayormente destacan en la revisión de la literatura se encuentra la que proporciona (Kohli et al., 1993) al mencionar que el enfoque de mercado representa la generación de una adecuada inteligencia de negocio considerando las necesidades presentes y futuras de los clientes; así como la integración y la difusión de esta inteligencia a través de departamentos; el diseño y la ejecución coordinados como una respuesta estratégica de la organización a las oportunidades del mercado.

La definición mencionada, pese a su antigüedad, revela elementos fundamentales del marketing que evidencian la visión estratégica corporativa, incluyendo: (1) el análisis de mercados, (2) la identificación de demandas actuales y potenciales de los consumidores, y (3) la sistematización de información para capitalizar oportunidades comerciales. Desde un enfoque contemporáneo, Fuentes (2010) sostiene que en el actual entorno empresarial -independientemente del tamaño o sector de la organización- la mera satisfacción cliente ha dejado de ser suficiente. El autor destaca cómo las empresas enfrentan el desafío dual de: por un lado, fomentar la lealtad de clientes rentables, impulsar avances tecnológicos e implementar procesos innovadores; y por otro, adaptarse a mercados cada vez más competitivos y a patrones de consumo en constante evolución.

El enfoque de mercado está orientado hacia el profundo entendimiento del cliente. Esto incluye la identificación de necesidades latentes, así como la capacidad de las empresas para responder rápidamente a los cambios del entorno. En este contexto, los consumidores se convierten en co-creadores de valor, ya que sus percepciones y expectativas pueden guiar las decisiones de innovación (Narver, Slater & MacLachlan, 2021). Para que una empresa pueda tener éxito en la innovación de productos, debe adoptar una visión orientada al cliente, lo que facilite una mejor alineación entre las mejoras del producto y las demandas del mercado (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2022).

Los estudios más recientes han resaltado que, para maximizar el impacto de las innovaciones, es fundamental implementar procesos de retroalimentación continua con los consumidores. Esto permite a las empresas ajustar sus productos de acuerdo con las necesidades del mercado, lo que refuerza la lealtad del cliente y mejora el nivel competitivo.

La evaluación de los cambios hechos en un producto por parte del consumidor es un proceso subjetivo influenciado tanto por las características del producto como por el contexto cultural y social del consumidor (Spanjol, Noble & Qualls, 2021). Existen múltiples modelos para evaluar la respuesta del consumidor a la innovación. Uno de los más utilizados es el modelo de aceptación tecnológica, que destaca la importancia de la percepción de utilidad y facilidad de uso como factores clave en la aceptación.

Otro aspecto relevante es la "disrupción" que genera una innovación en las percepciones establecidas del consumidor. Innovaciones radicales pueden encontrar resistencia inicial debido a la incertidumbre y el riesgo percibido (Chandy, Prabhu & Mishra, 2021). Sin embargo, cuando los cambios se alinean con las expectativas del mercado, pueden resultar en una rápida adopción, como lo demuestran estudios recientes sobre innovaciones incrementales en productos de consumo (Kleinschmidt & Cooper, 2020).

1.4 La innovación en la industria del café

El uso de las tecnologías de la información en el sector primario impulsa el desarrollo procesos productivos de vanguardia, aprovechando aspectos relacionados con la Industria 4.0 los cuales abarcan el Internet de las Cosas (*Internet of things -IoT-*), robótica, análisis de datos e inteligencia artificial.

Bellon-Maurel et al. (2022) plantean tres ejes estratégicos de investigación para vincular la transformación digital con el desarrollo agroecológico y los circuitos alimentarios locales. Estos incluyen: 1) la adopción de tecnologías digitales emergentes, 2) el diseño de estructuras organizacionales y marcos normativos que faciliten la transición agroecológica a nivel productivo

y territorial, y 3) el fortalecimiento de capacidades para agricultores y consumidores. Paralelamente, Proença et al. (2022) destacan la creciente exigencia de sostenibilidad empresarial, requiriendo que la gestión de la cadena de suministro integre criterios de compras responsables y principios de valor compartido. Esta tendencia se manifiesta particularmente en el sector cafetalero, donde Winarno y Harijani (2022) subrayan la urgencia de innovar en la cadena de valor para garantizar la creación de beneficios a largo plazo para todos los actores involucrados.

Se han identificado diversos estudios que abordan el tema de procesos innovadores aplicados por empresas o gobiernos y que abarcan desde la producción hasta la distribución. Un ejemplo lo constituye Cafiver, la principal empresa mexicana de capital privado dedicada al procesamiento y comercialización de café, reconocida como una de las mayores exportadoras nacionales. Su trayectoria exitosa se sustenta en la implementación sistemática de innovaciones tecnológicas sostenibles (Rueda, 2023). La compañía ha obtenido la certificación UTZ¹ y ha desarrollado estrategias circulares, destacándose la valorización energética de subproductos como el bagazo de café. Sus inversiones en tecnología limpia incluyen: 1) sistemas fotovoltaicos, 2) materiales de bajo impacto ambiental, 3) plantas de tratamiento de aguas residuales, y 4) flotas vehiculares híbridas. Este compromiso con la sostenibilidad le ha valido el reconocimiento como Empresa Socialmente Responsable (ESR), distinción que avala sus prácticas ecoeficientes (Rueda, 2023).

En la investigación de Hotessa W. y otros, se dice que la industria de procesamiento de café necesita asegurar la calidad de su producto que cumpla con el nivel de satisfacción de los clientes. Por lo tanto, la industria del café debe aplicar la innovación en línea con la TQM (*Total Quality Management*) para mejorar el desempeño (Hotessa, Huluka & Bariso, 2024). Entre muchos tipos de prácticas innovadoras (como producto/servicio, proceso, organizacional y tecnológica), su estudio se centró en la innovación organizacional porque su papel central está vinculado a cuestiones de gestión de quiénes son responsables de gestionar el desempeño general de la empresa.

¹ Programa basado en la producción y comercialización responsable del grano, orientado a identificar el origen del café, la ruta de comercio hasta el consumidor y las condiciones en las que fue producido.

Otro estudio destaca el potencial identificado y presenta un concepto innovador: un ecosistema digital diseñado para mejorar la experiencia del usuario en el oficio de tostar café. Con respecto al potencial, se presentan las posibilidades de optimización en torno al hardware y software de los tostadores de café. Sin embargo, el mayor potencial de innovación en los tostadores de café a través de la digitalización radica en una plataforma digital y, por lo tanto, el ecosistema asociado. En este ecosistema, los tostadores pueden, por ejemplo, intercambiar conocimientos y perfiles de tueste entre ellos u obtener el café verde adecuado para su dispositivo (Müller, 2023).

2. Metodología

Esta investigación es de tipo descriptiva y transversal con un enfoque cuantitativo, utilizando como técnica para la recolección de datos una encuesta con preguntas en escala de Likert. Dicho instrumento se aplicó a una población cuya característica principal es que pertenecieran a un rango de edad a partir de los 20 y sólo se excluyen personas que no toman café. Para determinar su confianza y validez, se utilizó el programa estadístico informático *IBM SPSS Statistics*, obteniéndose un alfa de Cronbach de .927.

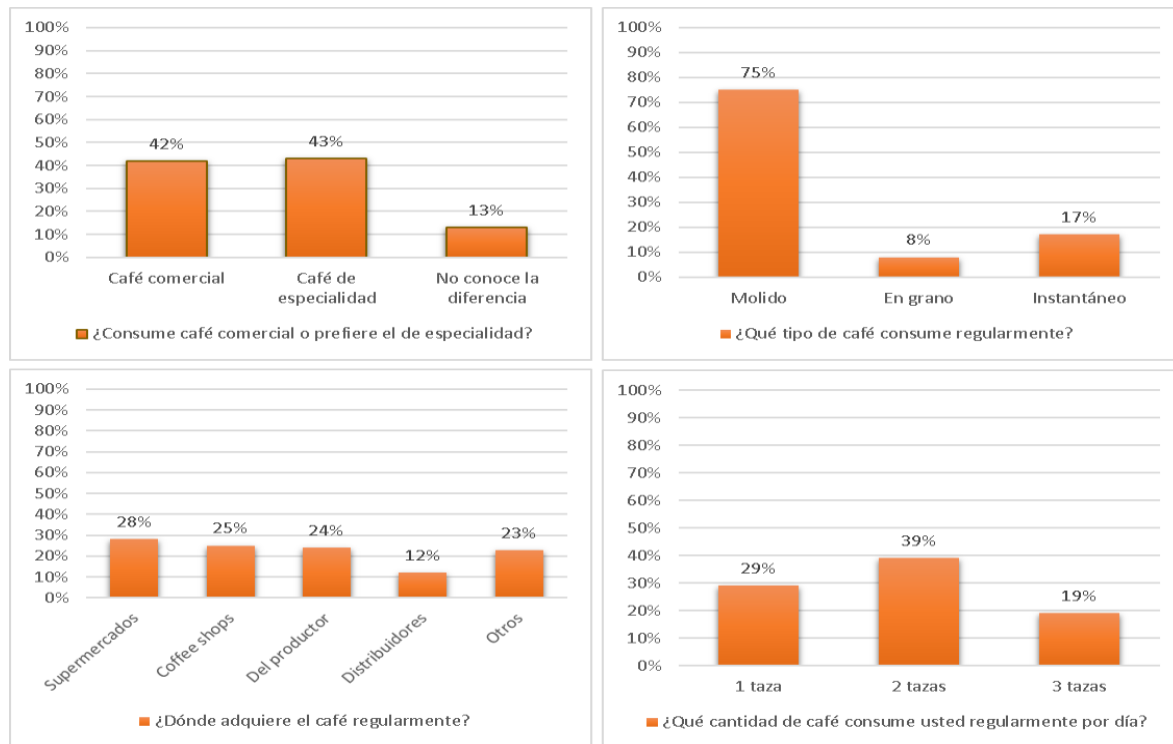
La encuesta aplicada fue diseñada en ocho secciones con un total de 32 preguntas estructuradas de la siguiente manera: La primera contempla preguntas relacionadas a generalidades del encuestado y algunos aspectos sobre sus preferencias sobre el café. La segunda se refiere a las características del producto, integrada por cuatro preguntas. La tercera se relaciona con el valor percibido sobre el café, con tres preguntas. La cuarta sección contempla el aspecto de la tecnología y se integra de siete ítems. La quinta hace relación al diseño que se identifica en el producto y contiene cuatro preguntas. La sexta parte se refiere al concepto del precio, integrada por cinco preguntas. La séptima sección se basa en la intención de compra, consistente en cuatro preguntas. Y, por último, la octava parte se refiere a la percepción del consumidor sobre la utilidad del producto, con cinco ítems en su contenido.

2.1 Análisis de datos

La encuesta fue generada en formulario de Google (*Google Forms*) y enviada tanto por correo electrónico como por redes sociales a la población anteriormente descrita. Se obtuvieron de manera preliminar 83 encuestas contestadas, las cuales ayudan a mostrar un panorama de cómo el consumidor de café percibe los cambios que las empresas que producen y transforman el café.

Figura 2

Generalidades en las preferencias de consumidores de café



Nota: Elaboración propia

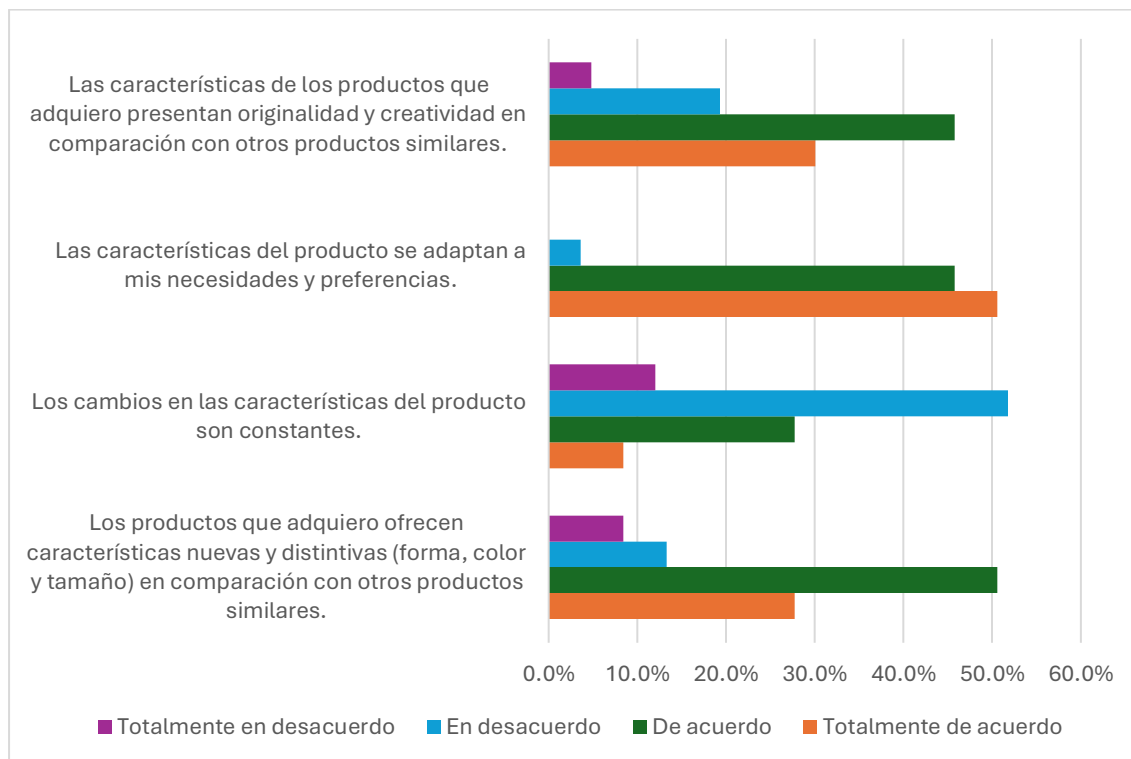
Se observa que los consumidores preferentemente eligen, al momento de la compra, el café molido, ya sea de especialidad o de calidad comercial y lo degustan tomando de 1 a 2 tazas diariamente. Dicha adquisición se realiza principalmente en supermercados, tiendas especializadas y directamente del productor.

En cuanto a las características del producto, Kotler & Keller (2021) destacan que este concepto se refiere a las cualidades y atributos que definen un bien o servicio, incluyendo aspectos como

funcionalidad, diseño, calidad y durabilidad. Estas características son fundamentales para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores. De esta manera, los resultados de la encuesta (Figura 3) demuestran que la originalidad y creatividad de los productos, incluyendo forma, color y tamaño, permiten satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes, aunque los cambios que llegan a ofrecer las empresas no son percibidos como constantes.

Figura 3

Características del producto



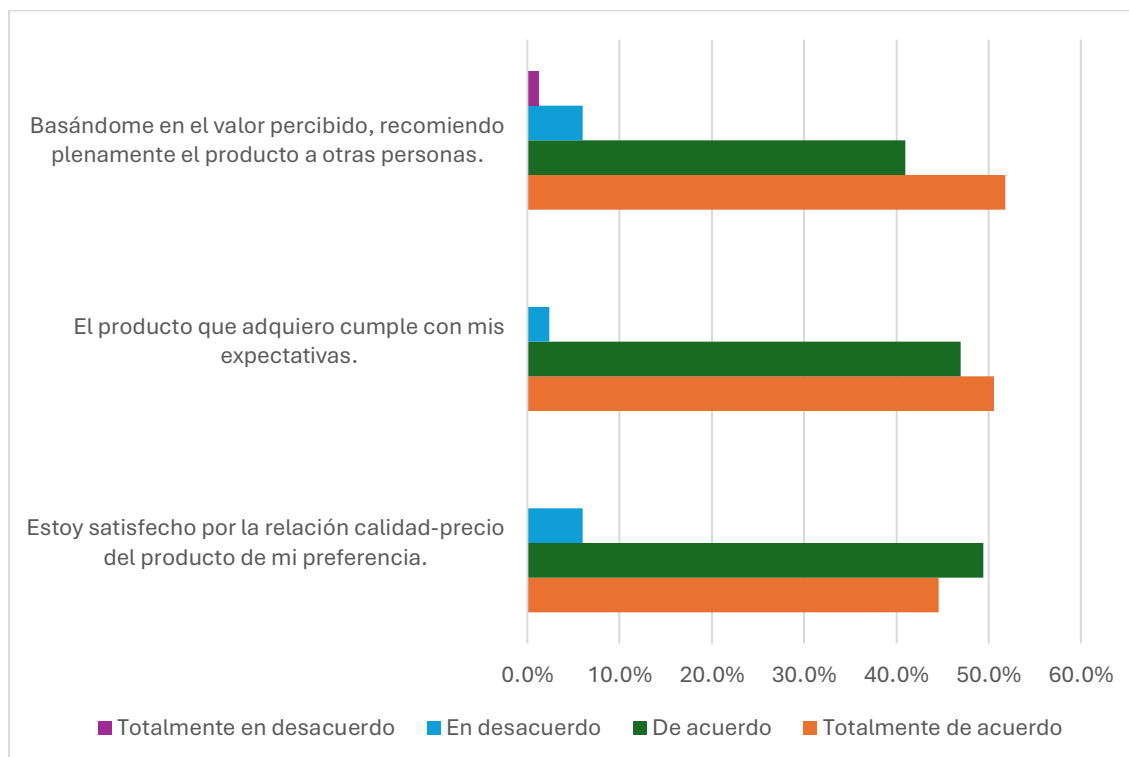
Nota: Elaboración propia

Mencionado lo anterior, el valor percibido considera cómo el producto ofrece un valor superior a los consumidores en comparación con productos similares en el mercado. Como menciona Ortega (2023), es la evaluación que hace un consumidor sobre la utilidad de un producto o servicio, considerando lo que recibe en comparación con lo que sacrifica (precio, tiempo, esfuerzo). Este valor es subjetivo y puede variar entre diferentes consumidores. En general, el

consumidor calificó en términos positivos que el producto cumple con sus expectativas y que está satisfecho con la relación calidad-precio, esto le da confianza para hacer recomendaciones del producto que adquiere a otros consumidores de café, tal y como se puede observar en la Figura 4.

Figura 4

Valor percibido

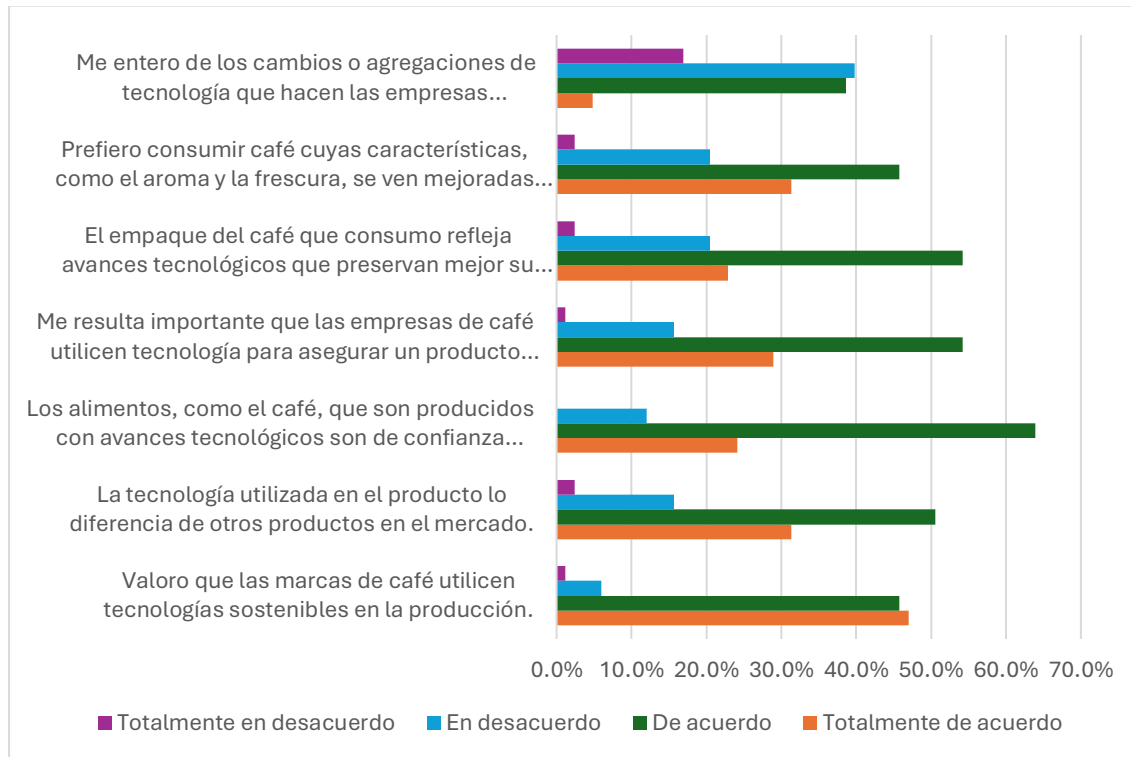


Nota: Elaboración propia

Como ya se ha mencionado en párrafos anteriores, la innovación implica el uso de tecnología, involucrando el uso de un conjunto de herramientas, técnicas y procesos utilizados para crear productos o servicios (Chesbrough, 2020). La Figura 5 precisa que el consumidor prefiere productos que muestren usos de métodos tecnológicos en la elaboración del café, aunque está no está de acuerdo que las empresas no le informen sobre los cambios o agregaciones de tecnología que llegan a hacer al producto.

Figura 5

Grado de tecnología usada

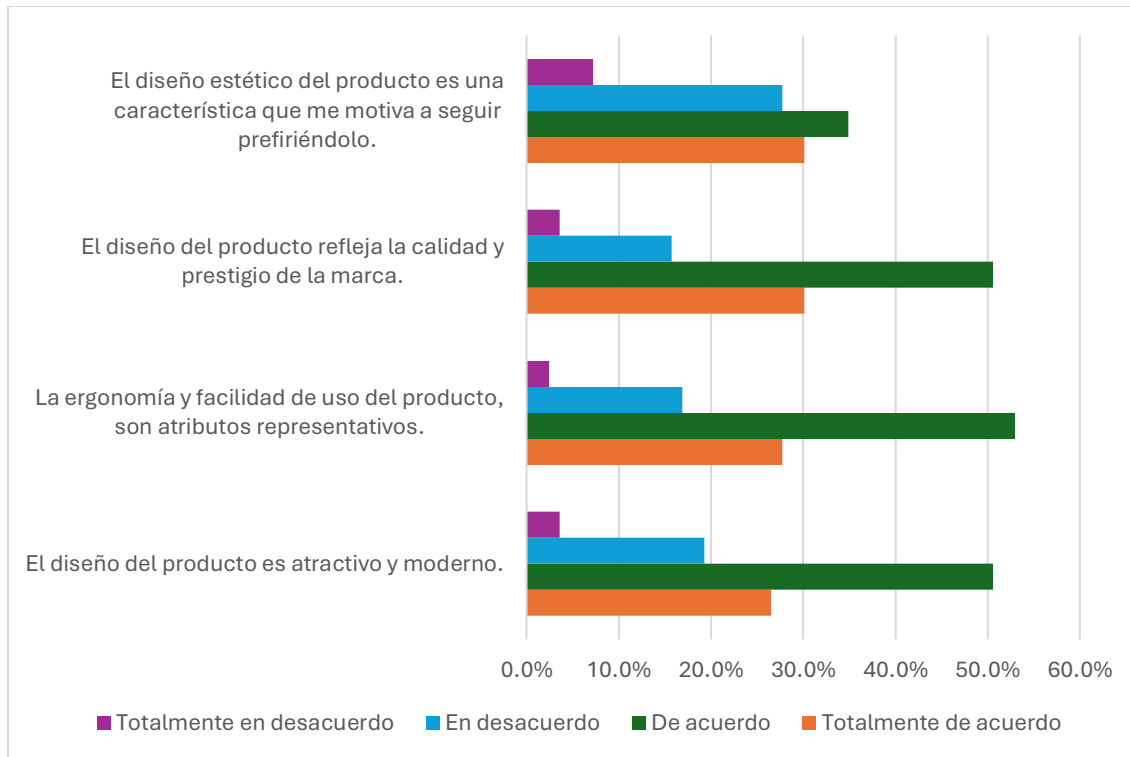


Nota: Elaboración propia

También es importante considerar el aspecto de diseño del producto ya que este permite que sea fácil de usar y se conciba como un elemento para la satisfacción del mercado. El diseño, según Norman (2019), se refiere a la planificación y creación estética de un producto, incluyendo su forma, color y funcionalidad. Este aspecto es un elemento que le es relativamente importante al consumidor ya que refleja calidad, atractividad, modernidad y facilidad para su uso, como se observa en la Figura 6.

Figura 6

Diseño

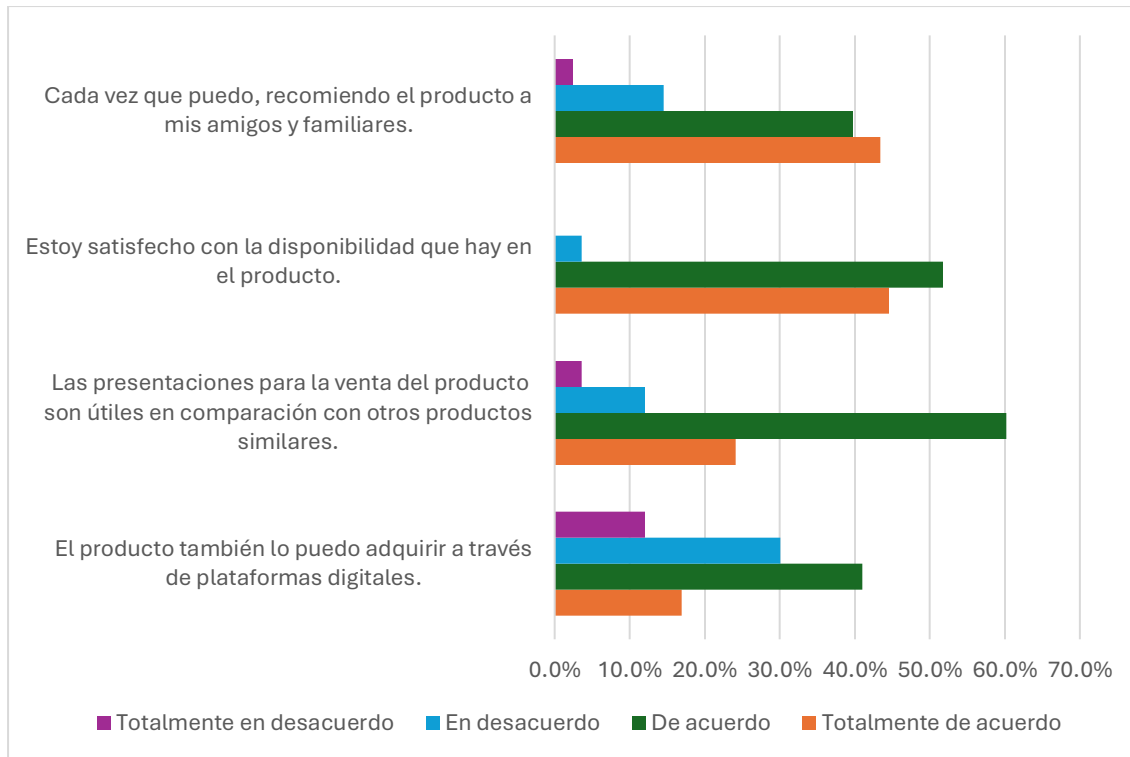


Nota: Elaboración propia

Así entonces, tanto las características del producto, el valor percibido, el grado de tecnología, el diseño y el precio, influyen en la intención de compra que, como dicen Ajzen & Fishbein (2021), se refiere a la probabilidad de que un consumidor adquiriera un producto o servicio específico en el futuro. La recomendación es algo peculiar que se obtuvo en la encuesta (Figura 7), ya que el cliente fideliza su compra y promueve la compra de otros. Por otro lado, la presentación para la venta y la disponibilidad en los lugares físicos de adquisición, permiten que la compra sea continua.

Figura 7

Intención de compra

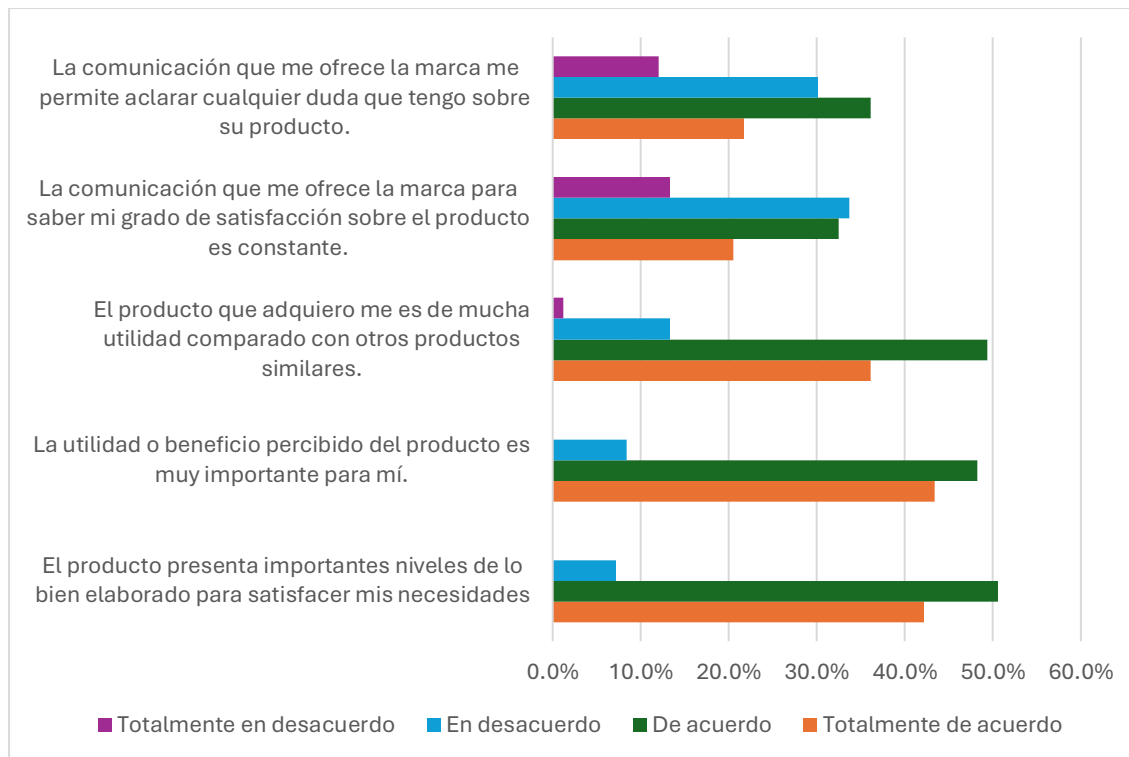


Nota: Elaboración propia

Por último, la utilidad percibida, que es la evaluación subjetiva que hace un consumidor sobre los beneficios que obtiene al usar un producto o servicio en relación con sus expectativas y necesidades (Zeithaml & Bitner, 2020), muestra que el consumidor espera recibir más del producto el proceso continuo de compra. Para que lo anterior se pueda lograr con el menor riesgo posible de fracasar, las empresas deben tomar en cuenta crear canales efectivos de comunicación con el consumidor para informar en tiempo y forma cualquier novedad que llegue a influir en la aceptación o rechazo de la compra, tal y como se puede observar en la Figura 8.

Figura 8

Utilidad percibida



Nota: Elaboración propia.

Conclusiones

El análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta revela varias tendencias significativas en las preferencias y comportamientos de los consumidores de café. A pesar de que la innovación está siendo considerada por muchas empresas para aumentar los niveles de competitividad en el mercado y confianza en los consumidores, también es valioso que se consideren otros aspectos que permitan una mayor cercanía con los clientes y aumenta la experiencia de compra y consumo de café hasta la fidelización hacia no sólo la marca, si no hacia la empresa.

La mayoría de los consumidores encuestados prefieren el café molido, tanto de especialidad como comercial, lo que sugiere una clara inclinación hacia productos que ofrecen calidad y conveniencia. Esto indica que las empresas deben centrarse en mejorar la calidad de sus productos molidos para satisfacer esta demanda. De igual forma, la mayoría de los encuestados dijo consumir entre 1 y 2 tazas de café al día, lo que puede ser un indicador de hábitos de

consumo estables. Esta información es valiosa para las empresas al planificar estrategias de marketing y distribución.

Por otro lado, la preferencia por productos que incorporan tecnología en su elaboración es notable, aunque existe un descontento respecto a la falta de información sobre estas innovaciones. Esto sugiere que las empresas deben no solo innovar, sino también comunicar efectivamente estas mejoras a sus consumidores. El diseño del producto es un factor crucial para la satisfacción del consumidor, ya que influye en la percepción de calidad y facilidad de uso. Las empresas deben invertir en el diseño estético y funcional para atraer y retener a los consumidores. La intención de compra está fuertemente influenciada por la fidelización del cliente y la disponibilidad del producto. Esto resalta la importancia de mantener una buena presentación y accesibilidad en los puntos de venta.

Los consumidores valoran positivamente la relación calidad-precio del café, lo que se traduce en una alta satisfacción y disposición a recomendar el producto a otros. Esto implica que las empresas deben mantener estándares altos en calidad y precio para fomentar la lealtad del cliente. Asimismo, la preferencia por productos que incorporan tecnología en su elaboración es notable, aunque existe un descontento respecto a la falta de información sobre estas innovaciones. Esto sugiere que las empresas deben no solo innovar, sino también comunicar efectivamente estas mejoras a sus consumidores. En tal sentido, es fundamental establecer canales efectivos de comunicación con los consumidores para informar sobre innovaciones y cambios en los productos. Esto puede ayudar a mitigar el riesgo percibido por los consumidores al considerar nuevas adquisiciones.

Con base en las conclusiones arriba descritas, se sugiere que las empresas implementen estrategias comunicativas claras sobre las innovaciones tecnológicas aplicadas a sus productos. Esto puede incluir etiquetas informativas, campañas en redes sociales o *newsletters* que mantengan al consumidor informado. También se pueden implementar programas de fidelización que recompensen a los clientes frecuentes puede aumentar la intención de compra y promover recomendaciones boca a boca.

Estas recomendaciones buscan no solo mejorar la satisfacción del consumidor, sino también fortalecer la posición competitiva de las empresas productoras y transformadoras de café en un mercado cada vez más exigente e informado.

Referencias

- Aarikka-Stenroos, L. y Ritala, P. (2022). *Network innovation management in SMEs: implications for market and product innovation*. Journal of Business Research.
- Ajzen, I., y Fishbein, M. (2021). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Prentice Hall.
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. Pearson Educación.
- Barczak, G., Griffin, A. y Kahn, K.B. (2021). *Trends and drivers of success in new product development practices: Results from the 2020 PDMA best practices research*. Journal of Product Innovation Management
- Barragán, C. J., Guerra, R. P., Ortiz, G. A., Villalpando, C. P., y Herrera, V. C. (2022). La Orientación al Mercado (MO) como elemento estratégico para el sistema de información en mercadotecnia y la innovación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 1-11.
- Bellon-Maurel, V., et.al. (2022). *Digital revolution for the agroecological transition of food systems: A responsible research and innovation perspective*. *Agric Syst*, vol. 203, 103524
- Chandy, R.K., Prabhu, J. y Mishra, A. (2021). *Organizing for radical innovation: the role of dynamic capabilities*. *Revista de gestión estratégica*
- Chesbrough, H. (2020). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Review Press.
- Fuentes, P. (2010). *La orientación al mercado: evolución y medición de un enfoque de gestión que trasciende al marketing*. *Perspectivas*, (25), 25-83.
- Gasparín, E.; Platas, D.; Zetina, P. & Vilaboa, J. (2023). *Calidad de vida de los cafecultores en las Altas Montañas de Veracruz, México*. *Agronomía Mesoamericana*, vol. 34, núm. 1.
- Hauser, J., Tellis, G.J. y Griffin, A. (2021). *Innovation research: A review and agenda for marketing science*. *Ciencia del marketing*
- Hotessa Warie, G., Huluka, A.T. y Bariso, E.U. (2024). *Innovación organizacional en la relación entre la gestión de la calidad total y el desempeño financiero empresarial: caso de las empresas procesadoras de café en la zona de Guji, Etiopía*. *Cogent Business & Management*, 11 (1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2322689>
- Kleinschmidt, E.J., y Cooper, R.G. (2020). *Innovation, market strategy and success of new products*. *Journal of Product Innovation Management*
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2021). *Marketing management (16th ed.)*. Pearson.
- Li, H., y Atuahene-Gima, K. (2023). *Management of ambidexterity in innovation in product development teams*. *Journal of Product Innovation Management*

- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2021). Marketing de servicios: personas, tecnología, estrategia
- Müller, C. (2023). Innovación a través de la digitalización en el tueste de café. *Actas(89)*, 18
<https://doi.org/10.3390/ICC2023-14835>
- Nagle, T. T., y Holden, R. K. (2020). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably* (6th ed.). Pearson.
- Narver, J.C., Slater, S.F. y MacLachlan, D.L. (2021). *Market orientation and learning organization*. *Journal of Marketing*
- Norman, D. A. (2019). *The design of everyday things: Revised and expanded edition*. Basic Books.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y Eurostat (2007), *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, 3ª edición, Tragsa, Madrid
- Ortega, C. (2023). Valor percibido: Qué es, importancia, tipos y ejemplos. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/valor-percibido/>
- Prieto, E. (2024). Tiffin University. Obtenido de <https://global.tiffin.edu/blog/enfoques-de-la-mercadotecnia>
- Proença, J., Torres, A., Marta, B., Silva, D., Fuly, G. y Pinto, H. (2022). *Sustainability in the Coffee Supply Chain and Purchasing Policies: A Case Study Research*. *Sustainability*, vol. 14, no. 1, p. 459.
- Rueda, H. B. (2023). Innovación dentro de la cadena de suministro en los sistemas de producción del café para la sostenibilidad empresarial. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 16, págs. 130–148. Obtenido de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/2109>
- Schilling, M.A. (2022). Gestión estratégica de la innovación tecnológica
- Schulze, A. T. (2022). Completar la matriz de orientación al mercado: el impacto de la orientación proactiva hacia la competencia en la innovación y el desempeño de la empresa. *Gestión de Marketing Industrial*, 103, 198-214.
- Slater, S.F. y Mohr, J.J. (2020). Successful new product development: market orientation, innovation and organizational learning. *Journal of Marketing*
- Spanjol, J., Noble, C.H. y Qualls, W.J. (2021). Discontinuous innovation and consumer response: the role of perceived risk. *Journal of Product Innovation Management*
- Wang, X., Zhang, H. y Liu, Y. (2023). The role of customer feedback in product innovation: Evidence from online reviews. *Journal of Marketing Research*.

Winarno, S. y Harijani, W. (2022). *Robusta coffee (Coffea canephora) value chain in East Java, Indonesia*, Agronomy Mesoamerican, p. 48.

Zeithaml, V. A., y Bitner, M. J. (2020). *Services marketing (7th ed.)*. McGraw-Hill Education.

Capítulo 2

Liderazgo situacional y rotación de personal: primeros resultados de una investigación en el sector gastronómico de Veracruz

Margarita Santi Becerra Santiago

Raúl Manuel Arano Chávez

Resumen

La rotación de personal en el sector de la restauración en Veracruz y Boca del río, es un desafío persistente que afecta el clima laboral y los altos costos de reclutamiento, por lo que la relevancia de este estudio radica en dar conocer resultados preliminares sobre cómo influye el liderazgo situacional en la rotación del personal para posteriormente proponer un modelo en el cual se pretende identificar cómo un nuevo estilo de liderazgo adaptado a las circunstancias específicas de los colaboradores impactan en su decisión de permanecer o abandonar sus puestos de trabajo. La metodología empleó la aplicación de 109 cuestionarios, tanto para líderes como para colaboradores a través de un muestreo por conveniencia debido al acceso limitado a la población de estudio, teniendo un tiempo reducido en ambos municipios.

Los primeros resultados de esta investigación han comenzado a proporcionar una visión más concreta así como conexiones atrayentes entre la implementación del liderazgo situacional y la reducción de la rotación de personal. Al adaptar su estilo a las necesidades individuales de los colaboradores, los líderes no solo fomentan un clima laboral más positivo, sino que también potencian el desarrollo profesional y la retención del talento. Este artículo explorará estos hallazgos iniciales, analizando cómo el liderazgo situacional puede ser una herramienta alternativa y efectiva para enfrentar los retos del sector gastronómico en Veracruz y mejorar tanto la satisfacción laboral como la retención de personal.

Palabras clave: Rotación de personal, modelo de liderazgo situacional, estrategias restauranteras, sector gastronómico.

Abstract

Staff turnover in the restaurant sector in Veracruz and Boca del Rio, is a persistent challenge that affects the work environment and high recruitment costs, so the relevance of this study lies in proposing a model in which it is intended to identify how a new leadership style adapted to the specific circumstances of employees impact their decision to stay or leave their jobs. The methodology employs the application of surveys for leaders and collaborators through convenience sampling due to the limited access to the study population, having a reduced time in both municipalities.

The first results of this research have begun to provide more concrete insights and compelling connections between the implementation of situational leadership and the reduction of turnover. By adapting their style to the individual needs of employees, leaders not only foster a more positive work climate, but also enhance professional development and talent retention. This article will explore these initial findings, analyzing how situational leadership can be an effective alternative tool to face the challenges of the gastronomic sector in Veracruz and improve both job satisfaction and employee retention.

Key words: staff turnover, situational leadership model, strategies for restaurants, restaurant sector.

Introducción

El liderazgo situacional ha emergido como un enfoque crucial en la gestión de equipos, especialmente en sectores dinámicos como el gastronómico. Este estilo de liderazgo, desarrollado por Hersey y Blanchard, en 1969 se basa en la adaptabilidad del líder a las necesidades y circunstancias específicas de su equipo, lo que puede tener un impacto significativo en la rotación de personal. En el contexto del sector gastronómico de Veracruz, donde la alta rotación de empleados es un desafío constante, entender cómo este estilo de liderazgo puede influir en la satisfacción y el compromiso del personal es fundamental para mejorar la estabilidad laboral.

La gestión adecuada del talento a través del liderazgo es un aspecto esencial para el éxito de cualquier organización. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, contar con un equipo comprometido y motivado puede marcar la diferencia. Para que los líderes tengan sinergia con los colaboradores, se debe priorizar el desarrollo del talento, fomentando un ambiente laboral adecuado y de aprendizaje continuo a través de las habilidades de quienes conforman los equipos de trabajo.

Un liderazgo efectivo refiere a la capacidad de quienes lo aplican de influir, motivar, guiar y enseñar a su equipo hacia el logro de objetivos en común, estas prácticas permiten a los colaboradores compartir visiones y expectativas que pueden fomentar la lealtad y compromiso con su organización.

Es importante resaltar que la gestión adecuada del talento a través de este estilo de liderazgo es especialmente crucial en entornos volátiles como los restaurantes, en este contexto, el liderazgo situacional permite a los líderes adaptarse a las circunstancias cambiantes y a las necesidades específicas de su equipo, lo que puede marcar una gran diferencia en el rendimiento y la satisfacción laboral.

A través de la práctica, se identifican y desarrollan las habilidades de los miembros del equipo en el momento adecuado, permitiendo al líder evaluar rápidamente la situación y ajustar su estilo de liderazgo para ofrecer el apoyo adecuado, ya sea siendo más directivo durante momentos de crisis o más participativo cuando el equipo necesita mayor colaboración.

Por otra parte, la rotación de personal se ha convertido en un desafío significativo para muchas organizaciones, impactando en la motivación del equipo, en la productividad y los costos operativos. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2021) y el Banco Interamericano de Desarrollo, se espera que para 2030 se creen más de 15 millones de empleos

en América Latina y el Caribe, éstos reflejarán la transición hacia una economía sostenible, en la cual el liderazgo jugará un papel fundamental, por esta razón, Quiñones & Espiritu (2023) abordan la necesidad de formar colaboradores con habilidades de liderazgo proactivo y prepararse para los cambios que pudiesen existir.

En este escenario, el liderazgo emerge como un factor crucial en la retención de talento ya que tiene implicaciones directas para el futuro, tales como la pérdida del *know how*, la competitividad del mercado, dificultad en el desarrollo de la cultura organizacional, así como las dificultades en la atracción del talento.

A través de prácticas como la comunicación abierta, el reconocimiento del desempeño, el desarrollo profesional y la resolución constructiva de conflictos, los líderes pueden crear un entorno en el que los empleados se sientan valorados y motivados. Este artículo explora la importancia de este estilo de liderazgo en la disminución de la rotación de personal, analizando cómo un enfoque consciente y adaptativo puede transformar la experiencia laboral y contribuir a la estabilidad organizacional a largo plazo en el sector gastronómico.

1. Una Revisión Al Liderazgo Situacional

Se conoce que la teoría de la contingencia considera que la capacidad del líder para ejercer su influencia sobre sus seguidores, dependerá de la situación de la tarea del grupo, personalidad y enfoque que corresponde al grupo. Desde el punto de vista de Zamzam *et al.*(2023) la efectividad de este estilo de liderazgo dependerá del entendimiento de la madurez de los colaboradores por parte del líder.

Para Carasco *et al.* (2015) el tema del liderazgo es uno de los más estudiados en la ciencia de las organizaciones, sin embargo existe una brecha con el tema de rotación de personal, para Reed (2019) los líderes y sus estilos de liderazgo han sido determinados como un factor clave que afecta a la rotación voluntaria de colaboradores.

Según Mustafa *et al.* (2021), se necesita un líder con el estilo de liderazgo adecuado para dirigir todos los recursos humanos existentes en la empresa con el fin de alcanzar los objetivos de la misma. Por lo cual el papel del liderazgo toma relevancia ya que a partir de la gestión de los recursos humanos, se logra el éxito empresarial, de acuerdo con los autores antes mencionados, los colaboradores también tienen personalidades, actitudes y comportamientos que pueden afectar a su rendimiento.

Para Hersey y Blanchard, los colaboradores pueden mostrar diferentes tipos de madurez, es decir, la capacidad y la voluntad de las personas de asumir la responsabilidad de guiar su conducta, que a su vez se divide en la laboral y psicológica, la primera debe entenderse como las capacidades y la experiencia para realizar las actividades laborales sin que otros los dirijan; mientras que la segunda es motivada por sí mismo, es la voluntad para la realización de una actividad determinada.

Dicho lo anterior, es importante señalar que en este estilo de liderazgo se pueden encontrar las siguientes categorías en los colaboradores:

- colaboradores con baja competencia y alta buena disposición.
- colaboradores con baja competencia y baja buena disposición.
- colaboradores con alta competencia y baja buena disposición.
- colaboradores con alta competencia y alta buena disposición

1.1 El impacto del liderazgo situacional en las organizaciones

Para los autores del liderazgo situacional, un liderazgo eficaz dependerá de la tarea y de la forma en que el líder adapta su estilo a la madurez de los seguidores, para esto, se debe tomar en cuenta que existen múltiples variables que influyen en el momento, por lo anterior Tripathi (2015) destaca que para formular estrategias para lograr objetivos empresariales a largo plazo, estas deben establecerse a partir del liderazgo situacional; así para Sutrisno *et al.* (2024) este estilo proporciona un enfoque flexible y efectivo para enfrentar las complejidades del entorno empresarial a nivel global, al mismo tiempo que hacen de sus organizaciones más competitivas por medio de estrategias de comunicación eficaces, tales como la retroalimentación, la escucha activa y la tecnología, que al mismo tiempo contribuyen al éxito de su aplicación.

1.2 La rotación de personal : Un enfoque para la gestión del talento

Para Peña (2014), dos elementos importantes tanto para las empresas y las personas, radica en la correcta gestión del talento y en las oportunidades profesionales, por lo anterior, las empresas deben garantizar el proceso de la selección adecuada del personal, de la misma forma, Mendez (2015) destaca que la gerencia de recursos humanos debe aseverar el proceso de afiliación del personal, es decir, encontrar a las personas adecuadas de acuerdo a las necesidades de la empresa y de la alta dirección.

Acorde con Torres (2020), una gestión ineficaz del talento humano puede llevar a altas tasas de rotación, lo que impacta negativamente tanto en la operación diaria como en la satisfacción del cliente, por ello, las empresas que no implementan estrategias adecuadas para atraer, desarrollar y retener a su personal, se enfrentan a un ciclo vicioso en el que la rotación perpetúa la ineficiencia y la insatisfacción laboral (González, 2021).

Desde el punto de vista operativo, la gestión del talento permite a la organización a ser eficaz, identificando las áreas de oportunidad conforme la empresa va cambiando, compartiendo la idea de Malumbres (2014) la gestión del talento no debe ser independiente de otros procesos de la empresa, depende de la cultura, valores, liderazgo y comunicación con los directivos, tal como lo menciona Pérez y Ramírez (2023) quienes destacan que las empresas con una cultura inclusiva y orientada al desarrollo personal experimentan menores niveles de rotación.

2. Diseño Metodológico

Para el presente estudio cuantitativo que de acuerdo con Neill y Cortez (2018), este estilo de investigación radica en recopilar y analizar a fin de cuantificar el problema, estableciendo el grado de correlación entre variables; de igual forma, se llevó a cabo una revisión de la literatura y de investigaciones previas, limitadas a un periodo no mayor a diez años específicamente entre 2014 y 2024, con el fin de priorizar información actualizada

2.1 Instrumento De Medición

El instrumento para colaboradores, se diseñó con 49 ítems en escala de medición *Likert*, la respuesta 1 equivale a totalmente en desacuerdo, 2 equivale a en desacuerdo, 3 equivale a neutral, 4 equivale a de acuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo, así como 2 preguntas abiertas, a partir de la operacionalización de las variables liderazgo situacional y rotación de personal, cuyas dimensiones para la primera variable son la disposición para el trabajo y la disposición psicológica, para la segunda, factor interno y factor externo; subsecuentemente validado por expertos y para la comprobación de la validez y confiabilidad del mismo, al ser un instrumento diseñado para la presente investigación, se realizó una prueba piloto con una muestra de 18 colaboradores de distintos restaurantes de Veracruz y Boca del Rio, las respuestas fueron analizadas estadísticamente con el *Alfa de Cronbach*, obteniendo una fiabilidad de .939

De acuerdo con varios autores, se emplea el valor de 0.7 como referencia mínimo aceptable, por debajo de este valor, revela una débil relación entre cada una de las preguntas.

Para AVECILLAS y LOZANO (2016) un coeficiente un *Alfa de Cronbach* superior a 0.9 se considera en un nivel de fiabilidad de excelencia para la mayoría de las aplicaciones en ciencias sociales. A continuación, en la tabla 1, se muestra la clasificación de los niveles de fiabilidad según el Alfa y definido por algunos autores.

Tabla 1

Coeficiente de Alfa para la confiabilidad

Nivel de fiabilidad	Valor de Alfa
Excelente	0.9 -1
Bueno	0.8 -0.9
Aceptable	0.7 -0.8
Cuestionable	0.6-0.7
Deficiente	0.5-0.6
Inaceptable	0-0.5

Nota: Elaboración propia a partir de la revisión conceptual por varios autores

En el caso de los líderes, se utilizó un cuestionario que presenta 12 situaciones, diseñado para evaluar cómo pueden aplicar diferentes estilos de liderazgo según las circunstancias y el nivel de desarrollo de sus colaboradores. Este cuestionario se fundamenta en el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

2.2 Población de estudio

Se buscó la participación de los socios del sector restaurantero afiliados a la CANIRAC VERACRUZ (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados) , quienes fueron invitados a compartir sus experiencias y percepciones sobre el entorno operativo con el objetivo de obtener una visión integral de los desafíos y áreas de oportunidad que enfrenta la industria. Posteriormente, a los interesados en participar en el estudio, se realizó la recogida de datos *in situ* a través de encuestas físicas, lo que permitió profundizar en la realidad del sector y enriquecer los hallazgos de la investigación, es importante destacar que, aunque 11 empresas mostraron interés en el proyecto, solo 8 decidieron continuar, debido a la falta de comunicación

entre la dirección y los colaboradores, lo que dificultó el levantamiento de datos. Además, los horarios laborales representaron un obstáculo, por otro lado, algunos propietarios plantearon objeciones a su participación.

Para ello se utilizaron los siguientes criterios para delimitar la población de estudio, ver Tabla 2.

Tabla 2

Criterios empleados para la muestra poblacional

Geográficos	Veracruz – Boca del Rio
Sectoriales	Restaurantes y/o Cafeterías
Temporales	2024
Disponibilidad	Previo a la apertura

Nota: Elaboración propia

Por consiguiente, el estudio emplea la técnica de muestreo no probabilístico, en la cual destaca la selección de los sujetos a estudiar con ciertas características y criterios definidos para el estudio. De misma forma, se optó por la técnica por conveniencia, que permite seleccionar aquellas empresas que han accedido a ser incluidas, para Otzen y Manterola (2017) esta técnica destaca en la accesibilidad y proximidad de los sujetos de estudio para el investigador, ya que en entornos tan complejos como los restaurantes se dispone de poco tiempo libre.

Como anteriormente se señaló, la investigación se llevó a cabo en 9 empresas, 5 de Veracruz y 4 de Boca del Rio, como se muestra en la tabla 3. Para este estudio, se analizaron dos empresas con matriz y sucursal adicional. Es importante señalar que los dueños de dichas empresas destacaron que han tenido un considerable aumento del índice de rotación de personal desde principios del 2024.

Tabla 3

Establecimientos donde se realiza la investigación.

Establecimiento	No. De empresas	Geografía	No. Colaboradores	No. De lideres
Cafetería	3	Veracruz	47	4
Restaurante temático	1	Veracruz	7	1
<i>Drive in</i>	1	Veracruz	6	1
Cafetería	2	Boca del Rio	27	2
Restaurante	1	Boca del Rio	18	2
<i>Fast food</i>	1	Boca del Rio	4	1

Nota: Elaboración propia

Tratamiento De Los Datos

Para presentar los primeros resultados de la percepción de las variables que persigue este estudio, se analizaron dos establecimientos de cada municipio, cada uno con una sucursal matriz y una sucursal adicional. La primera, una cafetería cuya matriz se ubica en Veracruz con más de 10 años de servicio y su sucursal en Boca del Rio, ésta última iniciando labores en el 2020, en pandemia por covid-19 y ha experimentado alta de rotación de personal. El segundo establecimiento es un restaurante cuya matriz se localiza en Boca del Rio, siendo esta la que mayor cantidad de personal tiene en contraste con su sucursal en la zona norte de Veracruz.

Una vez teniendo los cuestionarios completos, se procedió a organizar y procesar la información obtenida. Los datos fueron transcritos en hojas de cálculo de Excel, de manera que cada conjunto de respuestas se distribuyera en hojas individuales para cada empresa. Este procedimiento facilitó la revisión, análisis y comparación de la información obtenida entre las diferentes empresas participantes.

Las respuestas fueron codificadas de acuerdo con las categorías establecidas en el cuestionario, lo que permitió un análisis más ágil y estructurado. Con los datos organizados y verificados en las hojas de Excel, se procedió a preparar la información para su análisis a través del software estadístico SPSS, una vez importada cada hoja de cálculo, se sumaron los valores correspondientes de los ítems de cada variable. Este proceso de suma se realizó con el fin de generar una nueva variable sumatoria tanto para liderazgo situacional como rotación de personal, para proceder a una correlación de variables posteriormente.

2.3 Análisis de información

Una vez realizada la sumatoria de los ítems para cada variable, y obtenida la nueva variable resultante de esa sumatoria, se procedió a realizar una agrupación visual en SPSS. Para ello, se utilizó la nueva variable y se establecieron los valores a partir de una escala de Baremo de elaboración propia basada en los percentiles 33 y 66, esta metodología permitió interpretar mejor los datos obtenidos del liderazgo con base a la rotación, clasificándolos en tres niveles: bajo, medio, alto.

A continuación, en la tabla 4, se muestra la referencia para la interpretación de datos del cuestionario de los colaboradores.

Tabla 4

Referencia de interpretación de datos de las dimensiones liderazgo situacional y rotación de personal

Puntaje	Conducta	Característica
100-135	Alta (bueno)	Indica un alto nivel de madurez, compromiso, competencia y motivación. Esto sugiere que los colaboradores son proactivos, responsables y están menos inclinados a abandonar la organización. Es fundamental mantener este ambiente positivo y seguir brindando apoyo
64-99	Moderada (regular)	Refleja un nivel razonable, pero con áreas de mejora. Los colaboradores pueden cumplir con sus tareas, pero podrían beneficiarse de más motivación y desarrollo. Se recomienda identificar factores que contribuyan a la rotación y fortalecer la comunicación y el desarrollo profesional
27-63	Baja (deficiente)	Indica una preocupación en términos de madurez, compromiso, competencia y motivación. Esto puede aumentar la rotación de

personal. Es crucial investigar las causas y establecer estrategias de retención, formación y reconocimiento para mejorar el desempeño y el compromiso del equipo.

Nota: Elaboración propia a partir del puntaje establecido en el instrumento de creación y tomando en cuenta las características citadas por los autores Hersey - Blanchard

3. Resultados

En la figura 1 se presentan los resultados obtenidos del análisis del giro de cafetería, donde se comparan los datos de dos sucursales: la zona sur, con 21 colaboradores, y la zona norte, con 31. Con relación a los ítems del liderazgo situacional, la ponderación máxima esperada era de 135, considerando los 27 ítems con una respuesta de 5 puntos, correspondiente al nivel de “totalmente de acuerdo”.

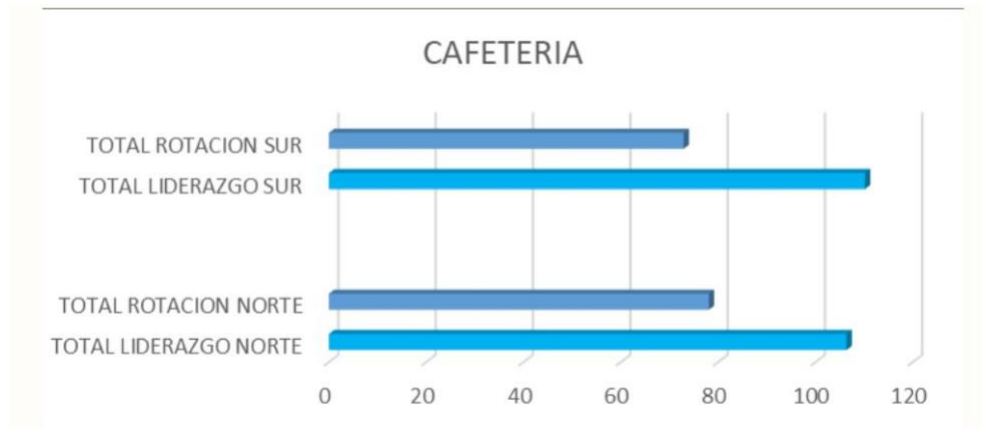
Al agrupar los ítems relacionados con el liderazgo situacional, se analizó la información obtenida, lo que reveló que la zona sur es la que aplica de manera más efectiva el liderazgo situacional en sus actividades diarias, con un promedio de 110.5. Por su parte, la zona norte alcanzó un valor de 106.8. Según la escala de valoración establecida para esta variable, los niveles máximos esperados se encuentran entre 100 y 135 puntos, lo que sugiere que, aunque los colaboradores no sean plenamente conscientes de ello, ya están aplicando el liderazgo situacional en su entorno laboral.

Respecto a la variable de rotación de personal, los valores entre 82 y 110 indican un alto riesgo de abandono del puesto, según la escala de Baremo diseñada para este estudio. En cambio, los valores entre 22 y 51 reflejan un bajo nivel de rotación, lo que implica que, si la población estudiada se encuentra en ese rango, es poco probable que abandonen su puesto.

Para las sucursales, los valores obtenidos son los siguientes: 72.9 en la zona sur y 78.09 en la zona norte. Ambos valores caen dentro del nivel medio de la escala de Baremo, lo que indica que ambas sucursales deben implementar estrategias más efectivas para la retención del personal. Cabe destacar que la sucursal de la zona norte, a pesar de contar con 10 colaboradores más que la zona sur, presenta un valor ligeramente más alto, lo que sugiere que tiene un mayor riesgo de rotación de personal.

Figura 1

Resultados comparativos entre una cafetería matriz y su sucursal



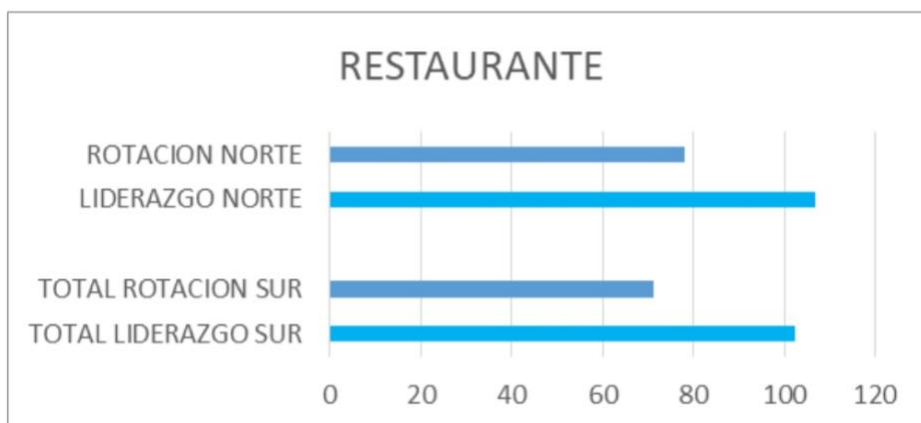
Nota: Elaboración propia

En la figura 2 se presentan los resultados del análisis realizado en el giro de restaurante. En cuanto a los resultados relacionados con el liderazgo situacional, es en Veracruz donde se aplica con mayor frecuencia este estilo, con un valor promedio de 112, frente a los 102 registrados en la sucursal de Boca del Río. Aunque la diferencia es de 10 puntos, ambas sucursales se encuentran en un nivel alto de implementación del liderazgo situacional.

Con respecto a la variable rotación de personal, los datos obtenidos fueron 71.3 para la sucursal de Boca del Río en comparación con los 74.87 de la sucursal de Veracruz, ambos valores se encuentran en un nivel medio en la escala de Baremo de forma similar que el giro de cafetería.

Figura 2

Resultados comparativos del giro restaurante en ambos municipios

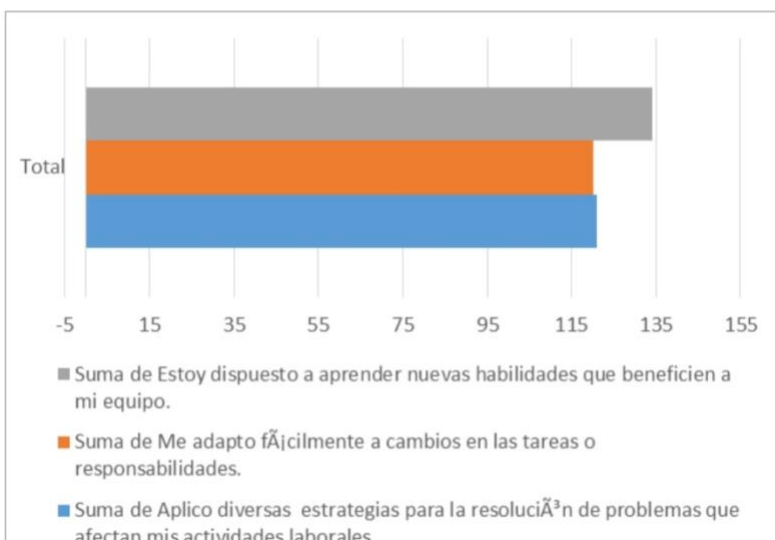


Nota: Elaboración propia

Para ofrecer una visión más completa sobre la variable de liderazgo situacional, la figura 3 presenta tres ítems seleccionados de la dimensión de disposición psicológica y disposición para el trabajo. En esta figura, se puede observar cómo los colaboradores abordan las problemáticas que puedan surgir, así como su nivel de adaptación frente a los desafíos en el municipio de Veracruz.

Figura 3

Análisis del liderazgo situacional empleado en Veracruz



Nota: Elaboración propia

Con respecto a los cuestionarios aplicados a los líderes, es importante señalar que, tal como se mencionó previamente, estos cuestionarios abordan 12 situaciones hipotéticas, en cada una de estas situaciones, los líderes debían seleccionar la acción que consideraran más representativa de su comportamiento ante la situación planteada. Este enfoque permitió obtener una evaluación detallada del estilo de liderazgo de cada participante en función de las respuestas que ofrecieron frente a los escenarios presentados.

El proceso permitió identificar la tendencia de cada líder a adoptar un estilo de liderazgo particular en función de su nivel de flexibilidad y su capacidad para adaptarse a diferentes contextos, evaluando cada respuesta de opción múltiple, con los puntajes obtenidos, se identificó la intersección de los resultados dentro del modelo de liderazgo situacional, lo que permitió clasificar el estilo predominante de cada líder, sea el caso delegativo, participativo, persuasivo o directivo.

Para la interpretación de datos, se tomó como referencia lo expuesto por los autores de este estilo de liderazgo, donde mencionan los siguientes valores:

- **30 a 36:** Líder con alto nivel de adaptabilidad.
- **24 a 30 :** Moderado en adaptabilidad.
- **< 24:** Necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiados.

Para el giro de la cafetería, el valor obtenido fue de 27, frente a 24 en el caso del restaurante. Este resultado indica que el líder de la cafetería está gestionando su liderazgo de manera efectiva, adaptándolo a las circunstancias que requieren cada momento. En cambio, el líder del restaurante debe mejorar sus habilidades de liderazgo, especialmente en el reconocimiento de las capacidades de sus colaboradores, para aplicar de forma más adecuada su estilo de liderazgo.

En la figura 4, se observa el nivel de liderazgo empleado por los jefes directos a partir de los resultados de las situaciones hipotéticas para emplear un tipo situacional y determinar el estilo predominante a partir de la categoría previamente señalada.

Figura 4

Análisis del nivel de liderazgo encontrado en los establecimientos



Nota: Elaboración propia utilizando Excel

Como se visualiza en los gráficos, en el establecimiento cafetería matriz del municipio de Veracruz, alcanza un nivel mayor que la de su sucursal adicional de Boca del Río, obteniendo un puntaje de 27, lo que indica que el estilo de liderazgo empleado es más flexible y orientado a la participación, es decir, se involucra junto con el colaborador, asociado a un estilo S2, orientado al desarrollo de los seguidores. Por otro lado, la sucursal de Boca del Río, con un puntaje de 22, sugiere que el líder debe de desarrollar sus habilidades para detectar las competencias de los colaboradores a modo de ser un agente motivador y dar pauta a una mejor dirección según las situaciones que se presenten.

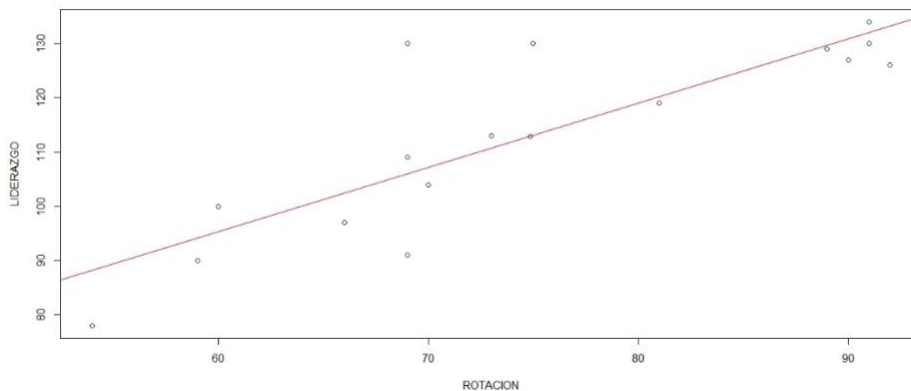
Para el establecimiento restaurante, en Veracruz, obtuvo resultados parecidos a la cafetería del mismo municipio, mientras que en Boca del Río, su nivel fue más bajo, con 19 puntos puede indicar que el líder emplea un estilo más directivo, por lo que se recomendaría en adoptar un estilo más estructurado y menos delegador. De acuerdo a los autores de este estilo, un puntaje menor a 20 alude a que no se dedica un esfuerzo mayor a las relaciones interpersonales de los colaboradores, sino que valora la eficiencia en las tareas, aun cuando pudiera existir personal que no cuenten con la suficiente habilidad o motivación para ser autónomos.

3.1 Resultados de la relación entre variables de estudio

Una vez agrupados los datos de las variables del estudio, se procedió a realizar un análisis de correlación utilizando el programa estadístico R. Para ello, se cargaron los datos clasificados por el giro del establecimiento y se evaluó la relación lineal, para conocer si es positiva o negativa. Posteriormente se hizo un *plot* para generar una figura para ver la relación entre ambas en un modelo lineal. En la Figura 5 se observan los resultados obtenidos.

Figura 5

Análisis de la correlación para "Restaurante"



Nota: Elaboración propia utilizando el programa R

Con Pearson, se realizó el análisis para conocer si existe una relación lineal significativa con ambas variables y de existir, determinar qué tan fuerte es, obteniendo los siguientes resultados, con un nivel de confianza el 95%

- $t = 6.0876$
- Intervalo de confianza: (0.6108, 0.9423)
- $P: (2.078e-05)$
- coeficiente de correlación de Pearson (0.8437)

Por lo anterior, se concluye que existe una correlación fuerte y significativa a partir del coeficiente de Pearson, es decir, a medida que una de las variables aumenta, la otra también lo hace de forma consistente. Así también se realizó la prueba no paramétrica de *Spearman* teniendo de referencia el P valor de 0.000132 que para los autores estadísticos, este número

sugiere que existe una relación significativa entre el liderazgo y rotación, de la misma manera con el rho obtenido de 0.7960568, que para (Martinez, Tuya, Martinez, Pérez, & Cánovas, 2019) un valor de rho igual a 1 indica una relación positiva.

Discusión

Los resultados muestran que si existe una relación entre la forma que los líderes gestionan a sus equipos de trabajo con la percepción y la actitud en realizar sus actividades. Si se enfoca en un estilo único de liderazgo o como se ha llegado a percibir como autoritario, los colaboradores podrían tener una percepción negativa y disminuyendo la capacidad de cooperación entre sí, por lo cual adoptar un liderazgo flexible favorece la autonomía de los colaboradores y la mejor disposición de los colaboradores en ejecutar sus actividades.

Otro aspecto a tomar en cuenta es que, aunque los líderes no han desarrollado aun un nivel alto en adaptabilidad de su estilo existe el espacio para su desarrollo, en ese sentido, un modelo de liderazgo situacional podría ser el punto de partida para comprender las necesidades individuales y grupales y adaptarse mejor a los diferentes estilos y no a uno exclusivamente.

Conclusión

Derivado de los resultados preliminares de este estudio, evidencian que la percepción de los colaboradores sobre el trabajo del líder tiene un impacto significativo en sus actividades diarias. Esta influencia se traduce en una baja productividad y desmotivación, aunque se observa que existe el trabajo en equipo. Es fundamental que los líderes sean conscientes de su papel y busquen desarrollar habilidades que fomenten un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Unas futuras acciones podrían ser el establecer estrategias específicas que los líderes pueden implementar para potenciar aún más esta relación y mejorar el rendimiento organizacional en general.

Los hallazgos muestran la importancia de que los líderes busquen su compromiso diario en el desarrollo de habilidades que permitan hacer cohesión con los colaboradores para favorecer mejores ambientes laborales, es decir, motivador, eficiente y positivo, creando espacios donde los colaboradores se sientan cómodos en desempeñar sus funciones y se sientan valorados, esto deriva en un mayor compromiso.

Por lo anterior es esencial que los líderes adapten su estilo a las necesidades del equipo y al entorno, motivándolo de manera más efectiva, ya que, de no existir el apoyo con un enfoque

en las tareas, se puede generar una sensación de poco acompañamiento y entendimiento emocional, lo que con el tiempo puede convertirse en una insatisfacción laboral.

Por otro lado, es importante destacar que un exceso de control aunado a un área estresante como lo son los establecimientos de alimentos y bebidas puede llevar a algunos colaboradores a buscar otros sitios donde sientan que sus necesidades emocionales están mejor manejadas, por lo que el liderazgo debe ser adaptativo al nivel de madurez de los trabajadores para promover un ambiente de trabajo sano que promueva la motivación y rendimiento así como la retención del talento.

Referencias

- Aksu, B. (s.f.). Situational leadership in change management for different generations.
- Avecillas, D., y Lozano, C. (2016). Medición de la Confiabilidad del Aprendizaje del Programa RStudio Mediante Alfa de. *Revista Politécnica*, 36-41.
- Braun, V., y Clarke, V. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide"* . SAGE publications.
- Briones, G. (1997). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá: ICFES.
- Carasco, M., Woocheol, K., y Kim, T. (2015). Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 38-63.
- DeVellis, R. (2012). *Scale Development: Theory and Applications*. SAGE .
- Malumbres, A. (2014). *Nuevas claves de identificación y gestión del talento: La buena gestión de los recursos humanos*. Ciudad de México: Alfaomega.
- Martinez, R., Tuya, L., Martinez, M., Pérez, A., y Cánovas, A. (2019). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 1-20.
- Mendez, J. (2015). *La importancia del talento humano en la consecucion de los objetivos organizacionales*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Mustofa, A., & Muafi, M. (2021). The influence of situational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and Islamic organizational citizenship behavior. *International Journal of Research in Business and Social Science* , 95-106.
- Neill, D., & Cortez, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. Machala, Ecuador : UTMACH.
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio . *International Journal Morphol*, 227-232.
- Peña, A. (2014). *La buena gestión de recursos humanos. Una ventana al futuro para la selección, retención y cuidado del capital humano*. Ciudad de México: Alfaomega.

- Quiñones, L., y Espiritu, F. (2023). Una revisión de la investigación empírica sobre liderazgo transformacional en univesitarios 2014-2023. *Propósitos y Representaciones*.
- Reed, R. (2019). Situational leadership and employee turnover inten: A correlational examination of higher education administrators. *ResearchGate*.
- Sutrisno, Suherlan, y Murthada. (2024). Situational leadership in the context of global entrepreneurial business: Effective communication strategies for adressing environmental changes. *Journal Literasi Sains*, 180-170.
- Torres, A. (2020). *La relación del liderazgo entre las teorías del lider situacional y la acción humana* . Pamplona: Tesis doctoral.
- Tripathi, S. (1 de dicimebre de 2015). *Why is situational leadership critical for success in VUCA world?* Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/why-situational-leadership-critical-success-vuca-world-tripathi/>
- Zamzam, S., Samdin, S., Mahrani, S., y Takdir, D. (2023). Human resource management practices and situational leadership on organizational performance; mediated by employee engagement . *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 632-643.

Capítulo 3

Gestión administrativa y control desde la alta dirección en Instituciones de Educación Superior (IES)

Wendy Kareli Sánchez Cano

Yolanda Ramírez Vázquez

Resumen

A medida que las Instituciones de Educación Superior (IES) se enfrentan a diferentes desafíos de un mundo en constantes cambios, la Programación Académica (PA) se convierte en un componente importante que requiere una dirección estratégica y eficiente. En el presente artículo se realiza un análisis cuantitativo-descriptivo con datos obtenidos de dos encuestas aplicadas a los actores involucrados en el proceso de PA (personal de las Facultades adscritas a la Dirección General de Área Académica Biológico Agropecuarias y Dirección General de Área Académica Económico Administrativa, personal del Departamentos de Plazas y Departamento de Personal Académico) de una Universidad pública del Estado de Veracruz, con el objetivo de conocer la situación de las Direcciones Generales de Áreas Académicas con respecto al trabajo que realizan sobre este proceso. Se abordan aspectos clave de la gestión administrativa desde la perspectiva de la alta dirección con un enfoque hacia la PA y se analiza cómo la alta dirección puede fomentar una cultura organizacional orientada hacia la innovación, mejora continua y adaptación al cambio. Entre los hallazgos se encontró que existe conocimiento suficiente sobre el proceso de PA, sus lineamientos y disposiciones legales; pero la finalidad que tiene el proceso no siempre es clara para la mayoría. Finalmente, en el documento se hacen algunas recomendaciones, enfatizando cómo la gestión administrativa, puede contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Palabras clave: Gestión administrativa, Alta dirección, las IES, Control.

Abstract

As Higher Education Institutions face different challenges of a world in constant change, Academic Programming becomes an important component that requires strategic and efficient direction. In this article, a quantitative-descriptive analysis is carried out with data obtained from two surveys applied to the actors involved in the Academic Programming process (staff of the Faculties attached to the General Directorate of the Agricultural Biological Academic Area and the General Directorate of the Administrative Economic Academic Area, staff of the Departments of Places and Department of Academic Personnel) of a public University in the south of the State of Veracruz, with the objective of knowing the situation of the General Directorates of Academic Areas regarding the work carried out on this process. Key aspects of administrative management with a focus on Academic Programming and it is analyzed how top management can Foster and organizational culture oriented towards innovation, continuous improvement and adaptation to change. Among the findings, it was found that there is sufficient knowledge about the PA process, its guidelines and legal provisions; But, the purpose of the process is not always clear to the majority. Finally, the document makes some recommendations, emphasizing how administrative management can contribute to the achievement of institutional objectives.

Keywords: Administrative management, Senior leadership, Higher Education Institutions, Control.

Introducción

La gestión administrativa y el control desde la alta dirección en las IES son elementos de suma importancia para garantizar la eficiencia, eficacia y calidad de estas entidades educativas. En un entorno cada vez más competitivo, globalizado y cambiante, las IES enfrentan desafíos significativos que requieren una administración competente y estratégica para satisfacer las demandas de los estudiantes, cumplir con los estándares académicos y responder a las expectativas de la sociedad. La alta dirección en las IES, desempeña un papel fundamental en la implementación de políticas y procedimientos que guíen el funcionamiento diario y el desarrollo a largo plazo de una IES. Sus líderes deben equilibrar múltiples factores, como sus recursos financieros, la estructura curricular de sus planes de estudio, la administración de recursos humanos y el establecimiento de relaciones estratégicas externas (Ascón *et al.*, 2019).

En este sentido, una gestión eficiente no solo debe garantizar operaciones diarias fluidas, sino también innovar y adaptarse a los cambios del entorno educativo tanto interno como externo. Es por lo que la implementación de buenas prácticas administrativas y de control es una tarea que requiere compromiso, conocimiento y una constante búsqueda de la mejora continua, sobre todo en instituciones tan importantes como lo son las de educación superior.

Por lo anterior la importancia de una buena gestión administrativa se debe ver reflejada en la capacidad de la institución para ofrecer programas académicos de calidad, promover la investigación y la innovación, y fomentar un ambiente de aprendizaje inclusivo y estimulante. Además, el control y la evaluación continua son esenciales para asegurar que las metas y objetivos establecidos se cumplan, permitiendo ajustes y mejoras continuas en los procesos y prácticas institucionales (Barreto, 2023).

Dentro de toda IES uno de los procesos académicos-administrativos más importantes es la PA de experiencias educativas (EE), el cual permite generar una oferta de EE acorde a las necesidades del estudiantado y las características de cada Programa Educativo (PE) garantizando mejores trayectorias escolares, privilegiando el egreso en tiempo estándar y asegurando la eficiencia terminal. Dicho proceso inicia en las EA o Facultades y termina con la aprobación de la Dirección General de Recursos Humanos, pasando por la revisión y validación de las Direcciones Generales de Áreas Académicas y el departamento de plazas quien depende directamente de la Dirección de Presupuestos.

Este proceso es de suma importancia dentro de las IES ya que una ineficiente gestión, sin planeación e inadecuada aplicación de la normatividad es muy fácil cometer errores que conllevan a la desatención de las necesidades de los estudiantes y a hacer un mal uso de los recursos con que se disponen, llámese financieros, tecnológicos, de infraestructura y personal académico. En este sentido las DGAA son un punto medular dentro de todo este proceso, analizando y haciendo cumplir todos los lineamientos, estatutos, políticas y normativas que aplican a dicho proceso. Dicho lo anterior se deriva la siguiente pregunta ¿Cómo realizan el trabajo de la PA estas dependencias tan importantes?

Este artículo explora los aspectos clave de la gestión administrativa y el control desde la perspectiva de la alta dirección en las IES, analizando las estrategias y herramientas utilizadas para enfrentar los retos actuales y futuros, además explora un diagnóstico que permite conocer cómo se está llevando a cabo el trabajo del proceso de la PA desde la alta dirección de las áreas académicas, visto desde el punto de vista de los involucrados en dicho proceso. Por otro lado, cómo la alta dirección puede influir positivamente en la administración y control dentro de las IES, promoviendo una cultura de excelencia y eficiencia.

Esta investigación está sustentada en la teoría clásica de la administración de Henry Fayol, en la cual manifiesta que en toda organización se parte de un todo y de su estructura para poder garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas, ya sean órganos o personas (Chiavenato, 2006). En esta teoría deja claro que el personal es parte de un todo en la organización, sus tareas contribuyen a la eficiencia dentro de los parámetros establecidos, por ello es de suma importancia tomar en cuenta su opinión con respecto a un proceso tan importante dentro de las IES, como lo es la PA.

1. Programación académica en la alta dirección de las IES

Las IES son organizaciones grandes y complejas donde se conjugan muchos factores, esto demanda el concurso de altos directivos capacitados ya que se enfrentan con diferentes aspectos de la institución, generalmente no fáciles de articular (Cárdenas *et al.*, 2017).

La importancia de la educación superior en América Latina y México representa un elemento estratégico para las nuevas condiciones económicas, políticas, culturales y tecnológicas que están determinando los cambios en el quehacer educativo a nivel mundial y por lo tanto afectando la estructura organizativa en las IES (García, 2016).

Por otro lado, por el competitivo y cambiante panorama de la educación superior, las IES enfrentan el reto constante de mantener altos estándares académicos manteniendo una gestión eficiente de sus recursos (financieros, humanos y tecnológicos). En este escenario, para lograr un equilibrio entre calidad educativa y sostenibilidad financiera requiere de una gestión administrativa robusta y un control efectivo desde la alta dirección.

Una gestión administrativa eficiente y un control riguroso desde la alta dirección no solo optimizan los recursos, sino que también contribuyen a la mejora continua de la calidad académica y educativa. Además, como mencionan Zamora y González (2018) la educación superior desde una perspectiva de la alta dirección debe enfocarse en dos gestiones principales: priorizar la creación de valor a partir del impacto generado por los resultados alcanzados y centrarse en la estandarización y la optimización de procesos, promoviendo una estructura organizativa que maximice la eficiencia y calidad a través de la normalización de las tareas. Ambos enfoques enfatizan la importancia de la planeación estratégica desde la alta dirección, ajustándose a las particularidades de cada institución para mejorar la sostenibilidad organizacional y la calidad de la educación superior.

Uno de los procesos claves de gestión de recursos dentro de las IES es la PA, cuya importancia reside en organizar eficientemente el recurso financiero y humano dentro de lo académico, e infraestructura necesaria en determinados periodos de tiempo, para poder ofrecer a los estudiantes las herramientas suficientes y necesarias que le permitan avanzar en su aprendizaje profesional. Este proceso inicia en las EA con una tutoría que llevan a cabo estudiante-tutor, en el cual se obtiene una lista de experiencias educativas (EE) que son elegidas para impartirse en el periodo inmediato, la cual contiene el académico que la impartirá, número de horas, salón, entre otros indicadores, información que es programada en un sistema institucional; posteriormente dicha programación es revisada, analizada y validada por las DGAA, posteriormente por los departamentos de plazas y personal académico.

León y Salas (2015) mencionan que una eficiente PA debe estar orientada a optimizar la gestión académica, pero sobre todo hacerlo desde la alta dirección, alineando la oferta académica con las necesidades de los estudiantes y los recursos disponibles. Recomiendan seguir algunos pasos alineados a los objetivos estratégicos planteados desde la alta dirección:

- Se realiza un análisis de la trayectoria de cada estudiante, identificando casos de riesgo y necesidades específicas, lo que permite ajustar la oferta de experiencias educativas y organizar la carga académica en función de los recursos y el perfil docente.

- Se gestionan los recursos financieros, académicos y de infraestructura para atender la carga proyectada. En esta fase, se optimizan los recursos compartidos entre programas educativos para maximizar su uso y asegurar la continuidad académica.
- Se ajusta la plantilla académica según la demanda de los estudiantes y su trayectoria académica, con contrataciones internas o externas si es necesario. Finalmente, se actualiza el sistema de información para el inicio de clases.

El proceso de PA en IES grandes y complejas requiere mayor control y una gestión administrativa sólida y robusta, puesto que se genera gran cantidad de información que propicia cometer más errores. Una PA exitosa debe garantizar que todos los estudiantes en un periodo escolar cuenten con experiencias educativas (EE) que le permitan tener un avance académico significativo y por supuesto con académicos calificados que cumplan el perfil específico de cada EE desde el inicio de cada periodo escolar. Este escenario no sucede en la mayoría de los casos, lo que genera una problemática a la que se enfrentan las IES y que es necesario atender de manera inmediata.

Una planeación estratégica diseñada desde la alta dirección permite a las IES agilizar los procesos administrativos, optimizar la asignación de recursos y atender las trayectorias escolares, mejorando la eficiencia terminal y reduciendo el riesgo académico de los estudiantes (León y Salas, 2015).

Pero precisamente antes de tratar de resolver la problemática existente es necesario conocer cómo perciben el proceso los involucrados en el mismo, es decir quienes desarrollan dicho proceso deben estar convencidos de que lo que están haciendo cumple con las especificaciones necesarias y está alineado a los objetivos estratégicos específicos que garanticen el buen funcionamiento de este.

Como comenta Hill (2022), los cambios y tendencias generados en los modelos de gestión administrativa en las IES se deben principalmente a cambios en sus estructuras curriculares debidas a en muchos casos a la apertura de instituciones privadas, el crecimiento de la matrícula escolar y otros factores que han ocasionado reestructuras en la gestión de la enseñanza.

1.1 El rol de la alta dirección en la gestión administrativa

El papel de la alta dirección en la gestión administrativa es clave para la definición y ejecución de estrategias que beneficien la ejecución de sus procesos. De acuerdo con Botero (2017) los directivos no solo planifican la estrategia, sino que también toman decisiones que guían su implementación, en este rol deben entender cómo los movimientos de un mundo en constantes cambios afectan la estrategia y necesitan establecer una política coherente que alinee las acciones de la organización para mejorar su competitividad.

La alta dirección influye en el éxito de las instituciones a través de sus procesos, lo que afecta la toma de decisiones y el rendimiento de la organización. La gestión administrativa en este sentido puede incluir decisiones intuitivas, racionales y de improvisación, en las que los directivos respondan tanto a objetivos como a diferentes circunstancias que pueden afectar la buena ejecución de sus procesos (Topete y Winfield, 2013).

Asimismo, la formulación de políticas claras lideradas por la alta dirección brinda una estructura de apoyo en ambientes de incertidumbre y cambiantes, actuando como una guía para las decisiones operativas. Esta política permite a la institución articular acciones necesarias para la buena ejecución de sus tareas, lo cual impacta positivamente en su calidad académica y administrativa, manteniendo una capacidad de adaptación ante contextos globales en constantes cambios (Botero, 2017).

Salguero y García (2018) refieren que para llevar a cabo una gestión administrativa eficiente es necesario establecer metas claras, planear estrategias y establecer políticas, acompañado de procesos ordenados y de controles de gestión, todo ello con el propósito de disminuir errores y asegurar el éxito organizacional.

La alta dirección en las IES no solo establece la visión estratégica y las metas institucionales, sino que también es responsable de diseñar y supervisar la implementación de políticas administrativas. Este nivel de gestión tiene la responsabilidad de alinear las operaciones diarias con los objetivos institucionales, las estrategias para una buena planificación, la asignación de recursos y la formulación de políticas efectivas, lo cual es esencial para el éxito de cualquier institución educativa.

Es fundamental el papel que desempeña la alta dirección en la gestión administrativa de toda IES; como mencionan Silva *et al.* (2017) la dirección estratégica es un mecanismo de mejora organizacional donde la alta dirección debe enfocarse en varios puntos:

- Liderazgo y toma de decisiones: La alta dirección debe adoptar un liderazgo democrático y participativo, promoviendo la colaboración de todo el personal, lo que fomenta una toma de decisiones consensuada que se refleja en una mejor ejecución de los objetivos organizacionales.
- Planeación estratégica: La alta dirección debe impulsar un plan estratégico que no solo establezca metas a largo plazo, sino que también defina las acciones concretas para alcanzarlas. Este proceso incluye la alineación de recursos de todo tipo y el análisis del entorno, que son factores esenciales para anticiparse a cambios y adaptar la organización a nuevas oportunidades y desafíos.
- Organización y asignación de responsabilidades: La claridad en la definición de roles y tareas permite una mayor eficiencia operativa. La alta dirección debe asegurar que cada miembro comprenda sus responsabilidades, alineándolas con los objetivos del plan estratégico y reduciendo la improvisación en las actividades diarias.
- Mejora continua y adaptación: La alta dirección debe identificar las áreas de oportunidad en la gestión administrativa, promoviendo una cultura de mejora continua. Esto incluye la evaluación de procesos y la implementación de cambios que fortalezcan la competitividad de la organización.

En este sentido la alta dirección desempeña un papel fundamental al implementar una dirección estratégica que coordina recursos, define prioridades y facilita el cumplimiento de los objetivos de la institución. Su papel es crucial en la gestión administrativa de cualquier institución, no solo influye en la estrategia y la cultura organizacional, sino que también establece las bases para la toma de decisiones efectivas y la consecución de objetivos. En un entorno organizacional cada vez más complejo y cambiante, comprender la relevancia de la alta dirección es fundamental para el éxito sostenido de las instituciones.

Los líderes universitarios manejan y administran las gestiones de una IES lo cual constituye un gran reto, asumir la complejidad que implica su dirección dado que se conjugan elementos en los que se deben involucrar estrategias que permitan mejorar la eficacia, eficiencia, pertinencia y relevancia de la educación (Mendoza *et al.*, 2022).

Mendoza *et al.*, también mencionan que cuando las actividades básicas como la falta de ejecución de una planeación, la falta de seguimiento a los manuales de procedimientos, el conocer poco los objetivos, misión y visión de la institución, han sido desatendidas o no se

ejecutan de manera correcta, se ocasionan problemas en la institución a nivel de su gestión, lo que afecta también su nivel académico.

1.2 La importancia del control en IES

El control interno es muy importante para las IES ya que asegura la protección de sus recursos, la transparencia de sus procesos y la eficiencia de su gestión administrativa, los cuales son aspectos fundamentales para el logro de los objetivos de la institución. Según Grajales *et al.* (2022) un sistema de control interno robusto ayuda a las IES a gestionar riesgos, coordinar eficientemente sus recursos, garantizar la fiabilidad de la información y su operación. Además, facilita el cumplimiento de normativas y estándares educativos, elementos esenciales en la competitividad y calidad institucional, contribuyendo a una mejor supervisión de los procesos académicos, asegurando que se cumplan los objetivos de enseñanza y aprendizaje.

El control en una IES abarca un conjunto de mecanismos diseñados para garantizar la integridad, eficiencia y eficacia de las operaciones. La alta dirección debe implementar y supervisar estos mecanismos para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas. De acuerdo con Abedasa y Almuñías (2016) el control no se da de manera independiente sino en interrelación con el resto de los procesos, de esta manera debe ser continuo y llevarse a cabo desde el inicio de tal manera que puedan corregirse las desviaciones a tiempo.

El control desde la alta dirección en IES es un tema de gran relevancia en la gestión educativa, dado el impacto significativo que puede tener en la calidad de la educación, la eficiencia operativa y el cumplimiento de la normatividad. Este control se refiere a las acciones y mecanismos implementados por los órganos directivos superiores para guiar, supervisar y evaluar el funcionamiento de la institución en sus diferentes dimensiones.

Como mencionan Mendoza *et al.*, (2018) el control es una herramienta reconocida para que la dirección de cualquier tipo de organización obtenga una seguridad razonable para cumplir con sus objetivos institucionales y tenga la capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella.

Según Catagua *et al.*, (2023) implementar un control efectivo desde la alta dirección en IES enfrenta varios desafíos, entre los cuales podemos mencionar:

- Resistencia al cambio, el personal académico y administrativo puede mostrar resistencia a nuevas políticas y procedimientos, lo que dificulta la implementación de medidas de control;
- Recursos limitados, la falta de recursos financieros y humanos puede restringir la capacidad de la alta dirección para implementar y mantener sistemas de control efectivos;
- Complejidad organizativa, las IES a menudo son organizaciones complejas con múltiples facultades, departamentos y unidades, lo que complica la coordinación y el control centralizado, entre otros.

Antes de implementar cualquier cambio en una organización, es necesario conocer las áreas de oportunidad con las que cuenta dicha organización o institución, en el presente trabajo de investigación uno de los objetivos es conocer la situación que guardan las DGAA con respecto al trabajo que realizan del proceso de PA.

2. Metodología

En esta investigación se pretende conocer la opinión del personal que lleva a cabo el PA respecto al trabajo que se realiza en las DGAA, por ello se aplicaron dos tipos de encuestas una para el personal que labora en las EA y otra para el personal que labora en los departamentos de plazas y personal académico.

Se trata de una investigación de tipo cuantitativa, descriptiva y transversal, debido a que la recolección de los datos se realiza a través de una encuesta cuyas preguntas están en escala de *Lickert*, se aplicó en un solo momento y se obtuvieron resultados a través de gráficos que describen la situación que guardan las DGAA con respecto al trabajo que realizan del proceso de PA.

La población está compuesta por 201 personas que son parte del proceso de PA y que se encuentran en distintas EA adscritas a las 6 DGAA que existen en esta IES y 28 personas más que pertenecen a dos de los departamentos que son parte del proceso. Distribuidas como se muestra en la tabla 1 y tabla 2:

Tabla 1.

Número de personas por área académica que trabajan el proceso de PA.

ÁREAS ACADÉMICAS	No. De Personas
DGAA de Artes	9
DGAA de Ciencias Biológicas y Agropecuarias	15
DGAA de Ciencias de la Salud	47
DGAA Económico Administrativa	36
DGAA de Humanidades	50
DGAA Técnica	44
Total de personas	201

Nota: Elaboración propia

Tabla 2.

Número de personas por departamento que trabajan el proceso de PA.

Dependencias	No. De Personas
Departamento de Plazas	11
Departamento de Personal Académico	17
Total de personas	28

Nota: Elaboración propia

Para efecto de la presente investigación se trabajó con la información de la Dirección General de Ciencias Biológicas y Agropecuarias con 15 encuestas contestadas y la Dirección General de Área Académica Económico Administrativa con 36 encuestas contestadas, dado que al momento de iniciar la investigación se contaba con la información completa.

Se diseñaron 2 tipos de encuestas, una dirigida al personal que labora en las EA (Facultades) y otro dirigido al personal que labora en los departamentos de plazas y personal académicos, ya que son quienes operan el proceso de PA con las DGAA. Las encuestas fueron validadas mediante una prueba piloto, cuyos resultados fueron mediante alfa de Cronbach de 0.908 para el instrumento aplicado a las EA y 0.887 para el instrumento aplicado a los departamentos de plazas y personal académico.

La encuesta aplicada a las EA está compuesta por una primera parte con información general donde se les pregunta: la entidad donde labora, puesto que desempeña y antigüedad que tiene realizando las actividades propias del proceso, una pregunta de opción múltiple y una

pregunta abierta; además consta de 29 preguntas cuyas respuestas están en una escala de *Likert*, agrupadas en 8 dimensiones como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3.

Distribución de ítems por dimensiones en encuesta aplicada a EA.

Variable de Investigación	Dimensión	Número de Ítems
Control Interno	Ambiente de control	4
	Administración de riesgos	5
	Actividades de control	3
	Información y comunicación	4
Gestión Administrativa	Conocimiento y comunicación	4
	Trabajo en equipo	2
	Capacitación y responsabilidad	4
	Operación e innovación	3

Nota: Elaboración propia

La encuesta aplicada a los dos departamentos está compuesta por información general con preguntas como: departamento donde labora, áreas académicas que analiza y antigüedad realizando actividades de PA, una pregunta de opción múltiple y una pregunta abierta; además, 17 preguntas en escala de *Lickert* agrupadas en 7 dimensiones, como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4.

Distribución de ítems por dimensiones en encuesta aplicada a los departamentos.

Variable de Investigación	Dimensión	Número de Ítems
Control Interno	Ambiente de control	4
	Administración de riesgos	5
	Actividades de control	3
	Información y comunicación	4
Gestión Administrativa	Trabajo en equipo	2
	Capacitación y responsabilidad	4
	Operación e innovación	3

Nota: Elaboración propia

Para la recolección de la información se capturó la encuesta en formato Microsoft FORMS y se envió por correo a las personas que forman parte del proceso de PA, cabe aclarar que esta investigación es parte de un estudio más amplio que involucra a EA adscritas a las 6 áreas académicas, pero en este documento sólo se incluyen a las EA de las DGAA de Ciencias Biológicas y Agropecuarias y Económico Administrativa. De la misma manera se hizo para los departamentos de plazas y personal académico, sólo que en este caso se envió directamente a los correos de los directores de dichos departamentos para su distribución.

2.1 Análisis De Datos

La encuesta fue enviada en línea en formato Microsoft FORMS a los departamentos de plazas y personal académico por correo electrónico y a los directores generales de las áreas académicas de ciencias biológicas y agropecuarias y económico administrativa, para su distribución a las diferentes facultades. Se recuperaron 51 encuestas contestadas de las facultades pertenecientes a las direcciones de áreas antes mencionadas. Además, 17 encuestas contestadas del departamento de personal académico y 10 del departamento de plazas.

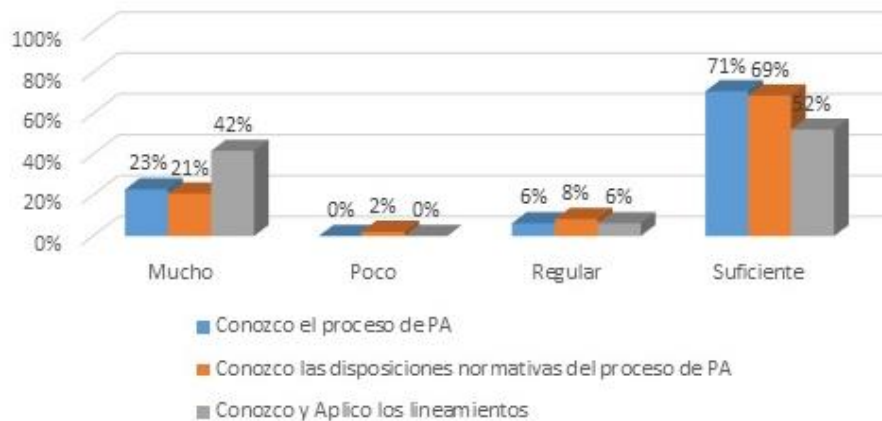
Para el análisis de dicha información recopilada, se utilizó el programa Excel para realizar gráficos de barras por dimensiones y algunas tablas para las respuestas de opción múltiple utilizando Atlas.ti.

Es importante destacar que dentro del proceso de PA el conocimiento de las disposiciones legales y lineamientos proporcionan un control importante dentro del proceso, ya que el desconocimiento conlleva a cometer errores y tiempos desfasados.

Figura 1

Gráfico de barras de la dimensión ambiente de control.

AMBIENTE DE CONTROL

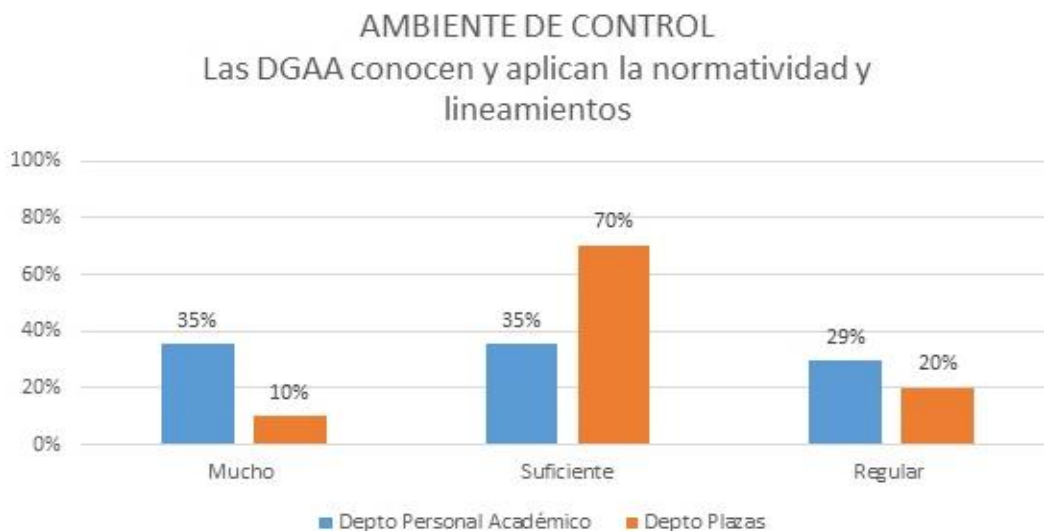


Nota: Elaboración propia utilizando el programa Excel.

En la investigación se observó que en las DGAA analizadas existe suficiente conocimiento del proceso, de los lineamientos y las disposiciones legales de la PA, según la apreciación de las facultades y departamentos de plazas y personal académico, como se aprecia en la figura 1 y figura 2. Sin embargo, dado que los lineamientos están en constantes cambios es necesario que el personal que contribuye a la realización del proceso esté actualizado de manera constante, capacitándose y disipando dudas que pudieran presentarse al respecto.

Figura 2

Gráfico de barras de la dimensión ambiente de control de los departamentos de plazas y personal académico.



Nota: Elaboración propia utilizando el programa Excel.

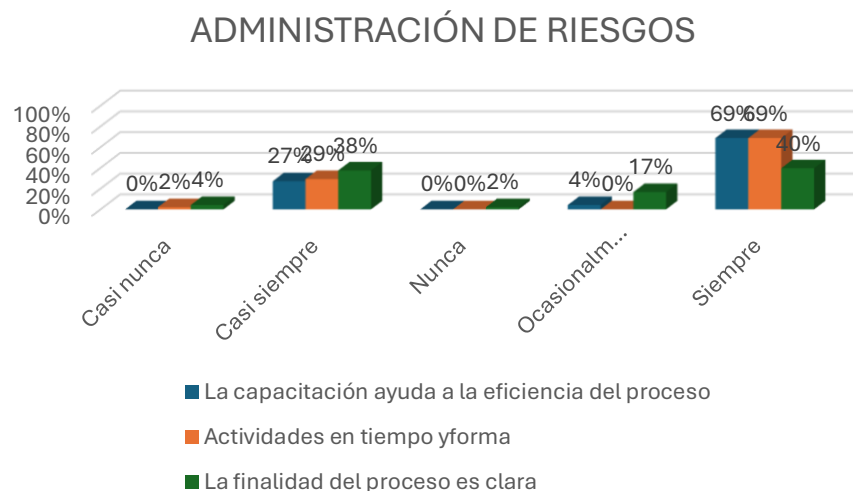
La administración de riesgos en una institución es un elemento dentro del control muy importante ya que permite identificar, evaluar y mitigar riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos estratégicos.

Como comentan Vega y Marrero (2021) la administración de riesgos es un proceso dinámico y continuo que ayuda a las instituciones a moverse en un entorno complejo y a prepararse para posibles imprevistos que puedan suceder y afectar el cumplimiento de objetivos. Un elemento importante dentro de la administración de riesgos es la capacitación del personal. En este sentido el estudio revela que la capacitación en su mayoría siempre ayuda a la eficiencia del proceso, así como las actividades que son entregadas en tiempo y forma como lo indica la figura 3. Resulta notable que un 17% respondió que la finalidad del proceso ocasionalmente es clara.

Por otro lado, como menciona Becerra (2022) en una IES, la información y comunicación de los procesos son fundamentales para el funcionamiento y desarrollo de la institución. Estos elementos son esenciales no solo para la eficiencia operativa, sino también para el logro de los objetivos académicos y administrativos.

Figura 3

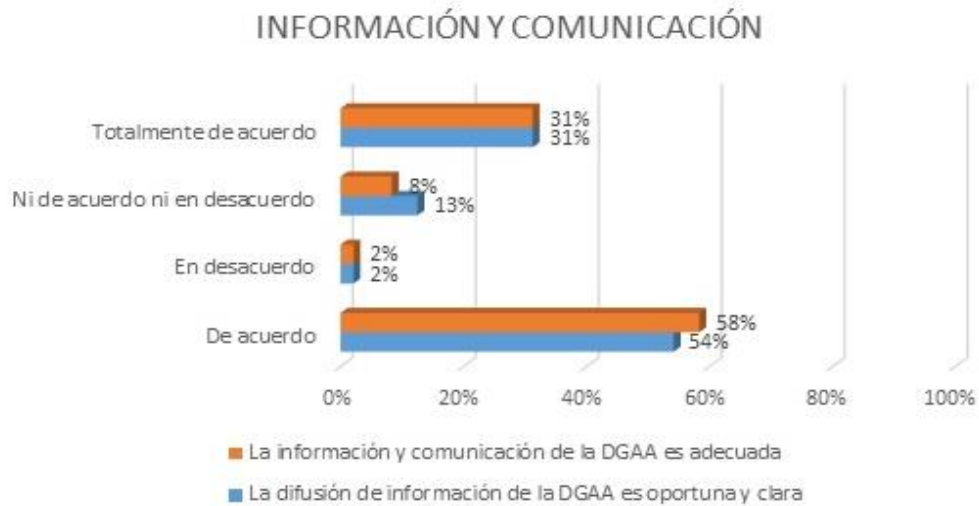
Gráfico de barras de la dimensión administración de riesgos.



Nota: Elaboración propia utilizando el programa Excel.

Figura 4

Gráfico de barras de la dimensión información y comunicación.



Nota: Elaboración propia utilizando el programa Excel.

La información y comunicación son herramientas estratégicas que no solo facilitan la operación diaria, sino que también elevan la calidad educativa y la cohesión institucional. Este estudio reveló que la comunicación que mantienen las DGAA tanto con las EA como con los departamentos involucrados es clara y oportuna; además la difusión de información es adecuada, según datos se aprecian en la figura 4 y figura 5.

Figura 5

Gráfico de barras de la dimensión información y comunicación de los departamentos de plazas y personal académico.



Nota: Elaboración propia utilizando el programa Excel.

Dentro de la gestión administrativa uno de los elementos importantes es el trabajo en equipo, ya que es crucial en los procesos de una IES, pues permite alcanzar objetivos comunes de manera más eficiente.

Según Sánchez et al. (2021) la colaboración en estas instituciones involucra a distintos actores: docentes, estudiantes, personal administrativo, investigadores y directivos, cada uno con funciones y conocimientos específicos que, al unirse aseguran el cumplimiento de los objetivos.

En este estudio se encontró que el proceso de PA se realiza en equipo y que las DGAA contribuyen entregando información en tiempo y forma a las dependencias involucradas, como lo muestran las figura 6 y figura 7, puesto que en su mayoría respondieron estar en acuerdo y totalmente de acuerdo con esta aseveración. A pesar de que la mayoría del personal comenta que se realiza un trabajo en equipo, existe un porcentaje considerado que no omiten algún juicio al respecto, respondiendo con la respuesta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

La capacitación y la responsabilidad del recurso humano en la gestión administrativa son pilares fundamentales para el éxito de las IES.

Figura 6

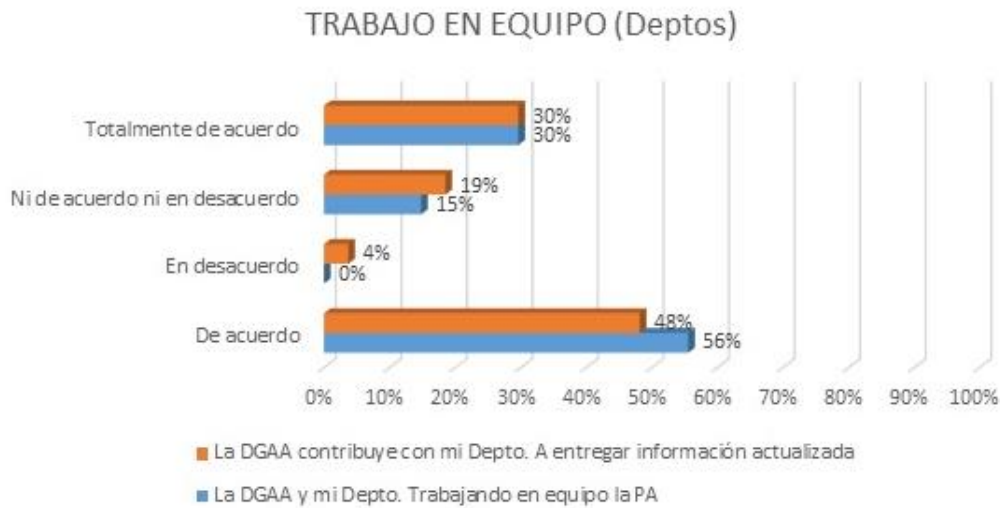
Gráfico de barras de la dimensión trabajo en equipo.



Nota: Elaboración propia utilizando el programa Excel.

Figura 7

Gráfico de barras de la dimensión trabajo en equipo de los departamentos de plazas y personal académico.



Nota: Elaboración propia utilizando el programa Excel.

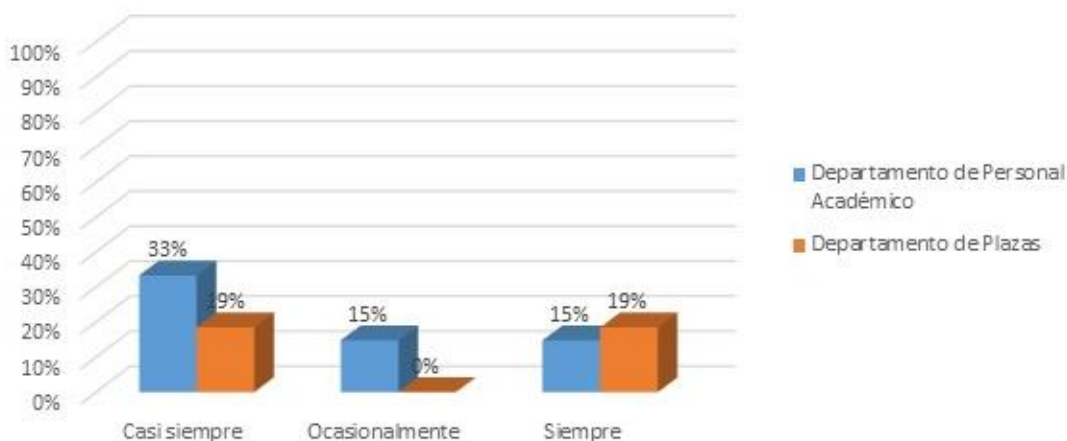
La capacitación continua y el fomentar una cultura de responsabilidad no solo mejoran los procesos internos y la eficiencia de la institución, sino que también consolidan su capacidad de adaptación, su competitividad y su nivel a largo plazo. La investigación evidencia que los departamentos de plazas y personal académico están satisfechos con la responsabilidad de las DGAA, ya que dan seguimiento a los trámites del proceso de PA como lo muestra la Figura 8. Sin embargo, se puede observar que el 15% del departamento de personal académico comentó que las DGAA ocasionalmente dan seguimiento a los trámites, esto debe ser un foco de atención para las Direcciones Generales de Áreas y poner más cuidado a la realización y cumplimiento de los trámites que se deriven de la PA.

Figura 8

Gráfico de barras de la dimensión capacitación y responsabilidad de los departamentos de plazas y personal académico.

CAPACITACIÓN Y RESPONSABILIDAD

Las DGAA dan seguimiento a los trámites



Nota: Elaboración propia utilizando el programa Excel.

En un entorno donde la calidad educativa, la eficiencia operativa y la satisfacción de los estudiantes son esenciales, una gestión administrativa competente y responsable garantiza que los procesos internos y servicios institucionales funcionen de manera óptima y alineada con la misión y objetivos de la institución. Como menciona Sánchez (2024) en las IES, la capacitación y la responsabilidad en la gestión administrativa son esenciales para el logro de la eficiencia de los procesos.

Es importante mencionar que dentro de los puntos señalados como obstáculos para que se lleve un proceso de PA eficiente, las EA señalaron en su mayoría 5: fechas limitadas para realizar el proceso, cambios de última hora en las cargas académicas de los docentes, falta de conocimiento de nuevas disposiciones por parte de académicos, falta de una tutoría eficiente y la falta de un manual de procedimientos para nuevos directivos, como se puede observar en la tabla 5.

Tabla 5.

Puntos que obstaculizan la eficiencia del proceso de PA, según EA.

Puntos que obstaculizan el proceso de PA	Porcentaje de personas que seleccionaron esta respuesta

Fechas limitadas	22.34%
Atraso en las solicitudes de descarga por parte de académicos	11.68%
Cambios de última hora, en las cargas académicas de los docentes	14.43%
Capacitación limitada	6.53%
Falta de conocimiento de nuevas disposiciones, por parte de académicos	13.06%
Falta de una tutoría eficiente y buen llenado del PLANEA por parte de académicos	13.75%
Falta de actualización de los números de plaza	5.15%
Falta de un manual de procedimientos para nuevos directivos	13.06%

Nota: Elaboración propia haciendo uso de Atlas.Ti

Tabla 6.

Puntos que obstaculizan la eficiencia del proceso de PA, según departamentos.

Puntos que obstaculizan el proceso de PA	Porcentaje de personas que seleccionaron esta respuesta
Fechas limitadas	21.74%
Atraso en las solicitudes de descarga por parte de académicos	6.52%
Cambios de última hr. En las cargas académicas de los docentes	13.04%
Capacitación limitada	4.35%
Falta de conocimiento de nuevas disposiciones por parte de académicos	10.87%
Falta de una tutoría eficiente y buen llenado del PLANEA por parte de académicos	8.70%
Falta de actualización de números de plazas	10.87%
Falta de un manual de procedimientos para nuevos directivos	6.52%
Otros: falta de comunicación, mal manejo del MPA, atraso en la aprobación del PE, etc.	17.39%

Nota: Elaboración propia haciendo uso de Atlas.Ti

Dentro de los puntos que obstaculizan el proceso de PA, señalados en su mayoría por los departamentos de plazas y personal académico se encuentran 2: fechas limitadas para realizar el proceso de PA, falta de comunicación, mal manejo del sistema institucional MPA y atraso en la aprobación del PE por parte de las DGAA, como se muestra en la tabla 6.

Conclusiones

La alta dirección juega un papel fundamental en la gestión administrativa y el control de las IES. Es por ello que, al establecer políticas claras, supervisar la implementación efectiva de las mismas y asegurar una administración eficiente de los recursos (financieros, humanos y tecnológicos), las instituciones pueden no solo mantener su estabilidad financiera, sino también promover una cultura de excelencia académica. En este sentido, una alta dirección comprometida con una gestión administrativa y un control riguroso es clave para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de las IES, en un entorno en constante cambio.

Cada uno de los elementos que constituyen tanto la gestión administrativa como el control son importantes para el buen funcionamiento de los procesos en las IES. El ambiente de control es un componente crítico de la dirección y su gestión dado que afecta todos los aspectos de su funcionamiento, además una gestión adecuada de recursos financieros, físicos e intelectuales es vital para el funcionamiento eficiente de la institución. Un buen ambiente de control asegura que existan políticas y procedimientos para salvaguardar estos recursos, minimizando el riesgo de pérdidas o mal uso. Dentro del proceso de PA el ambiente de control no solo asegura el cumplimiento de normas y procedimientos, sino que también promueve una cultura de responsabilidad y mejora continua. Esto contribuye a la calidad educativa y al desarrollo sostenible de la institución, beneficiando a toda la comunidad académica.

Las IES operan en un entorno regulado, sujeto a cambios normativos y tecnológicos frecuentes. La capacitación continua asegura que el personal administrativo esté actualizado sobre nuevas regulaciones, políticas y avances tecnológicos. Esto no solo es crucial para el cumplimiento de las normativas, sino también para mantener la competitividad de la institución y asegurar que se implementen tecnologías que optimicen los procesos. El estudio reveló que es necesario una capacitación constante debido a los cambios frecuentes en los lineamientos de la PA.

La comunicación sobre los procesos, cuando es clara y oportuna genera transparencia, lo que permite a los estudiantes, profesores, personal administrativo y directivos entender cómo funcionan las decisiones y acciones dentro de la institución. Esto fomenta un ambiente de confianza, donde cada miembro siente que sus intereses y necesidades son considerados y comprendidos. Los resultados revelaron que la DGAA si mantienen una comunicación clara tanto con las EA como con los departamentos de plazas y personal académico.

Los procesos administrativos bien documentados y comunicados optimizan la gestión de recursos y reducen la duplicación de esfuerzos o errores. Una comunicación eficiente sobre procedimientos, políticas y trámites internos permite que los empleados accedan a los recursos de manera ágil, disminuyendo el tiempo dedicado a consultas y correcciones. Dentro del proceso de PA este elemento es de los más importantes ya que una buena comunicación reduce los tiempos de búsqueda y da claridad en las actividades a desarrollar.

Es importante señalar que, aunque el estudio reveló que existe trabajo en equipo entre las DGAA, EA y departamentos estudiados, un porcentaje considerado (24%) no omitió juicio alguno ante esta aseveración, lo que puede ser necesario tomarlo como un área de oportunidad para mejorarse dentro de las DGAA.

Este estudio ha relevado los primeros hallazgos encontrados de la percepción que tienen tanto las EA como los departamentos con quienes trabajan las DGAA el proceso de PA, señalando algunas áreas de oportunidad como: mejorar los tiempos en que se lleva a cabo el proceso, mejorar las tutorías que se llevan a cabo con los estudiantes para escoger sus EE, diseñar manuales de procedimientos para llevar a cabo un proceso de PA eficiente, comunicación fluida y capacitación para el buen manejo de los sistemas institucionales.

Por último, la gestión administrativa y el control interno son fundamentales para el funcionamiento eficaz de una IES. La gestión administrativa asegura que los recursos humanos, financieros y materiales se utilicen de manera óptima y un control interno eficaz permite establecer procedimientos que mejoran la eficiencia operativa, reduciendo costos y maximizando la productividad. Las IES están sujetas a diversas regulaciones, tanto a nivel local como nacional, la gestión administrativa junto con un sólido control interno asegura el cumplimiento de estas normativas evitando sanciones legales y protegiendo la reputación institucional. La gestión administrativa y el control interno son esenciales para garantizar el buen funcionamiento, la sostenibilidad y la calidad de una IES. Juntos, establecen un marco que promueve la eficiencia, la transparencia y el compromiso con la excelencia educativa.

Referencias

- Abesada, B. T., y Almuiñas, J. L. (2016). La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación. *Revista Cubana de Educación Superior*, 137-147
- Ascón, J. E., García, M., y Lajara, A. d. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las Instituciones de Educación Superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*.
- Barreto, D. F. (2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 202 al 2022. . *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*.
- Becerra, M. E. (2022). Afectaciones en la gestión administrativa de las instituciones de educación superior por la covid-19. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.
- Botero, L. D. (2017). El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial. . *Revista Ciencias Estratégicas*.
- Cárdenas, C., Farías, G., y Méndez, G. (2017). ¿Existe relación entre la Gestión Administrativa y la Innovación Educativa? Un estudio de caso en Educación Superior. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación*, 19-35.
- Cárdenas, G., Farías, G., y Méndez, G. (2017). ¿Existe relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa? Un estudio de caso en educación superior. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 19-35.
- Catagua, M. L., Pinargote, M. F., y Mendoza, M. E. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *Universidad Espíritu Santo - UEES*, 151-166.
- García, G. (2016). Administración y Gestión en instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 590-606.
- Grajales, D. A., Giraldo, Y. E., Castellanos, O. C., y Cano, J. (2022). Análisis del control interno en las instituciones de educación superior privadas del Valle de Aburrá-Antioquía. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 161-182.
- Hill, M. E. (2022). La importancia de la gestión administrativa en las Instituciones de Educación Superior. *Societas. Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*. .
- León, M. L., y Salas, M. d. (2015). Metodología para la Programación Académica, Universidad Veracruzana. *Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo educativo*.
- Mendoza, V., Moreira, J., y Mera, C. (2022). Influencia de la gestión administrativa en el desarrollo organizacional de las instituciones de educación superior. *Revista Publicando*, 31-40.
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., y Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Ciencias económicas y empresariales*, 206-240.

Salguero, N. G., y P., G. C. (2018). Gestión Administrativa Eficiente. *Polo del Conocimiento*, 331-342.

Sánchez, D., Acosta, J., y Tafur, A. (2021). Prácticas de gestión del conocimiento y trabajo en equipo en instituciones de educación superior: escalas de medición. *Formación Universitaria*, 157-168.

Sánchez, W. K. (2024). Instituciones de educación superior públicas en México: la importancia de su gestión administrativa. *Ciencia Administrativa*.

Silva, I. F., Macias, H. A., y Santamaría, E. (2017). La dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa, caso Conlac-T de la provincia de Tungurahua. *Sotavento M.B.A.*, 10-16.

Topete, C., y Winfield, A. M. (2013). Dilemas Morales y Ética de Gestión en Instituciones de Educación Superior. *Investigación Administrativa* .

Vega, L., y Marrero, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión . *Estudios de la Gestión Revista Internacional de Administración*.

Zamora, E., y González, J. (2018). Estrategias de gestión en educación superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y en procesos. *Revista electrónica calidad en la educación superior*, 211-238.

Capítulo 4

Control interno y gestión administrativa, un estudio relacional en una EFS

José Mariano Morales Vázquez

Luis Enrique Gómez Medina

Resumen

El objetivo de la presenta investigación fue determinar la correlación del Control Interno con la Gestión Administrativa, en una Entidad de Fiscalización Superior de Veracruz durante el periodo 2023-2024. La investigación trató de un estudio correlacional, tomando las variables del control interno y la gestión administrativa, es tipo experimental, con alcance aplicativo.

El muestreo fue por conveniencia, se aplicaron 183 cuestionarios, se optó por utilizar los 5 componentes del control interno y las 4 dimensiones de la gestión administrativa, para determinar las correlaciones entre estas y cada una de sus dimensiones.

Se tomaron como referencia los resultados obtenidos del estudio, para diseñar y establecer ajustes en las políticas del control interno y la gestión administrativa de la Entidad de Fiscalización Superior Estatal, para controlar y mejorar todo el procedimiento de fiscalización superior, esto se logró con la implementación y desarrollo de un modelo de fiscalización aplicado a los Entes Municipales, el cual está sistematizado.

Palabras clave: Control Interno, Gestión Administrativa, Administración Pública, Evaluación.

Abstract

The objective of this research presentation was to determine the assessment of Internal Control and Administrative Management in a Veracruz Supreme Audit Entity during the 2023-2024 period. The research was a correlational study, considering the variables of internal control and administrative management. It is experimental and has an applicability scope.

The sampling was convenient, with 183 questionnaires administered. The decision was made to use the 5 components of internal control and the 4 dimensions of administrative management to determine the correlations between these and each of their dimensions.

The results obtained from the study were used to design and establish adjustments to the internal control and administrative management policies of the State Supreme Audit Entity, to control and improve the entire supreme audit process. This was achieved through the implementation and development of a systematized audit model applied to municipal entities.

Keywords: Internal Control, Administrative Management, Public Administration, Evaluation.

Introducción

En el presente artículo se analiza la gestión administrativa y el control interno en una Entidad de Fiscalización Superior (EFS) perteneciente al Estado de Veracruz, a efecto de identificar la relación que existe entre ambas variables, y con base en esto proponer un modelo de fiscalización para los municipios veracruzanos, con la finalidad de mejorar el desempeño de la entidad pública.

Se abordan las diferentes teorías que materializan la existencia de las organizaciones, llámense privadas o públicas, se retoma la teoría de las organizaciones la cual refiere que estas en su administración requieren de un aparato de personas estratificadas, con diversos niveles jerárquicos y ocupaciones diferentes que se interrelacionan para el logro de sus objetivos.

Así mismo, se habla de teoría general de la administración, misma que refiere al área del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general y de las organizaciones en particular, ambas teorías muy relacionadas entre sí, en el mismo sentido, se explica la teoría de la administración pública, enfocándose a la gestión estratégica de recursos gubernamentales para maximizar el bienestar social y fomentar el desarrollo sostenible, por parte de los gobernantes, también se desarrolla la teoría de la división de poderes misma que tiene sus raíces en las ideas del filósofo francés Montesquieu, quien propuso que el poder del Estado debería dividirse en tres ramas: el poder legislativo, el poder ejecutivo y el poder judicial. Esto con la finalidad de evitar la tiranía y garantizar la libertad individual, ya que ninguna rama debería concentrar el poder absoluto.

Parte importante para alcanzar al objeto del estudio, es considerar lo establecido en la Contabilidad Gubernamental y la Fiscalización mismas que requieren que la transparencia y rendición de cuentas sean eficaces dentro de la administración pública, y en consecuencia los servidores públicos deben conducirse de manera ética y profesional, otro de los temas de los que se analiza es del Control Interno mediante la metodología COSO en su última actualización, misma que aporta grandes ventajas en la gestión y control de los recursos públicos.

Todo lo anterior, se logra resumir en un estudio que muestra la correlación entre los componentes del control interno y la gestión administrativa y que mide la percepción de los servidores públicos respecto del control interno y la gestión administrativa.

Esto se demuestra a través de la relación que existe entre ambas variables ya que, a mayor aplicación del control interno, mejora la gestión administrativa, fortaleciendo el modelo de fiscalización existente.

1. Desarrollo

Este artículo de investigación toma de referencia el Control Interno y la Gestión Administrativa, sobre el CI se basa en el modelo publicado por el COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), por sus siglas en inglés, el cual tiene la misión de mejorar el rendimiento y la gobernanza organizacional. Tanto el Marco Integrado de Gestión de Riesgos Empresariales y el Marco Integrado de Control Interno de COSO fueron diseñados para guiar a la gerencia sobre la manera de implementar y evaluar procesos eficaces de gestión de riesgos empresariales (ERM) y control interno, para la mejora de procesos de gestión y gobernanza. Committee of Sponsoring Organizations (2023).

El Comité esta constituido por representantes de cinco organizaciones privadas de EE. UU., para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial, el control interno, y la disuasión del fraude.

Las organizaciones que lo integran son: la Asociación Americana de Contabilidad (AAA), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), la Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos (IMA), y el Instituto de Auditores Internos (IIA).

Actualmente, en México se han venido implementando diversos esfuerzos en materia de control interno gubernamental, la Secretaría de la Función Pública desde el 2010 publicó y actualizó el ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en Materia de Control Interno y se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno” (el Acuerdo de Control Interno), que tiene por objeto implementar y mejorar las disposiciones jurídicas reguladoras en materia de control interno para la Administración Pública Federal (APF).

Asimismo, en un trabajo conjunto entre las instancias estatales fiscalizadoras, las contralorías y la SFP, de las 21 entidades federativas y el Distrito Federal, se publicaron diversos ordenamientos en materia de control interno, que retoman la estructura y conceptos del Acuerdo de Control Interno.

La Auditoría Superior de la Federación (ASF), para fortalecer las capacidades en la materia, llevó a cabo el “Estudio de la Situación que Guarda el Sistema de Control Interno Institucional en el Sector Público Federal” y el “Estudio Técnico para la Promoción de la Cultura de Integridad en el Sector Público”, así como los trabajos de análisis sobre los contenidos del

Acuerdo de Control Interno y de los distintos ordenamientos emitidos a este respecto por el Distrito Federal y los 21 estados que cuentan con tal instrumento.

El Sistema Nacional de Fiscalización (SNF), integrado por la SFP, las Entidades de Fiscalización Superior Locales, las Contralorías Estatales del país y la ASF, considera como uno de sus objetivos impulsar adecuaciones a las disposiciones jurídicas tendentes a fortalecer la aplicación de los recursos presupuestales y de los fondos federales, así como cambios estructurales en el ámbito jurídico que permitan incorporar mejores prácticas en la gestión gubernamental, para lo cual se crearon grupos de trabajo, entre los que se cuenta el Grupo de Trabajo de Control Interno, que continuará realizando actividades sobre el tema, como generar estrategias, en los tres órdenes de gobierno, de acuerdo con su ámbito de competencia, para homologar la normativa en materia de control interno; asegurar la fiscalización del control interno de las instituciones auditadas, en los programas de auditoría e identificar los cambios legales, estructurales y normativos que permitan fortalecer a las instancias de control.

Se definieron puntos prioritarios para su atención, los cuales son, a necesidad de que las instituciones del sector público establezcan, actualicen y mejoren continuamente sus sistemas de control interno.

Así mismo, con la actualización, en mayo de 2013, del Marco Integrado de Control Interno emitido por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO por sus siglas en inglés), y la reciente actualización, en septiembre de 2014, de las Normas de Control Interno para el Gobierno Federal publicadas por la Oficina de Rendición de Cuentas Gubernamental (GAO, por sus siglas en inglés), se propuso, que en el seno del SNF, el Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público (el Marco), fuera aplicable a los tres órdenes de gobierno, basado en los componentes, principios y puntos de interés que las mejores prácticas internacionales en la materia ponen de manifiesto.

En el ámbito internacional, la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (2015), definen el Control Interno como el conjunto de los planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección, para ofrecer una garantía razonable de que se han cumplido los objetivos generales, de promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, acorde con la misión que la institución debe cumplir, así como, respetar las leyes, reglamentaciones y directivas de la dirección, y por último, elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en los

informes oportunos, mismos que impactarían positivamente o negativamente en la eficiencia y consecución de los objetivos trazados por la administración de las organizaciones.

En el contexto de la fiscalización superior en México, la Auditoría Superior de la Federación define al control interno como el proceso efectuado por el Órgano de Gobierno, el Titular, la Administración y los demás servidores públicos de una institución, con objeto de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos, así como para prevenir la corrupción. Estos objetivos y sus riesgos relacionados pueden ser clasificados en una o más de las siguientes categorías:

Operación. Se refiere a la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones.

Información. Consiste en la confiabilidad de los informes internos y externos.

Cumplimiento. Se relaciona con el apego a las disposiciones jurídicas y normativas.

Bajo esa premisa una Entidad de Fiscalización Estatal debería considerar su conjunto de planes, métodos y procedimientos que está utilizando para estar en condiciones de garantizar el cumplimiento de los objetivos generales del ente.

En relación con la gestión administrativa, partimos reflexionando sobre la teoría de las organizaciones (TO), la cual se ocupa del estudio de las estructuras, funcionamiento y comportamiento de estas en general, implica que su administración requiere de un aparato de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos con ocupaciones diferentes, es decir, equipos multidisciplinarios.

Según Carlos Meilán, Leopoldo Blugerman y Sergio Agoff (2020) refieren que una organización se conforma cuando existe un grupo de personas que persiguen un determinado objetivo, que constituye un sistema sociotécnico interpersonal deliberadamente creado para la realización de fines específicos.

Por otro lado, Chiavenato (2019), señala que puede haber organizaciones extremadamente heterogéneas y diversificadas, siendo estas organizaciones lucrativas (empresas) y organizaciones no lucrativas (Estado, ejército, iglesia, partidos políticos, servicios públicos, entidades filantrópicas, organizaciones no gubernamentales [ONG], etc.), todas en grandes tamaños, características, estructuras, naturalezas y objetivos. (P. 29)

Así mismo, la teoría general de la administración (TGA) se centra en el estudio de la administración en general y de las organizaciones en particular, es la que se encarga de delimitar los aspectos exclusivos y únicos de cada organización, así como las particularidades respecto de los objetivos y estrategias implementadas para lograr los objetivos. Centra su enfoque también en la planeación de su ejecución, organización de los recursos y competencias, dirige y lidera la ejecución de las personas, monitorea y controla los resultados, genera innovación y competitividad, además de agregar valor al negocio. Chiavenato (2019).

Las organizaciones existen debido a las limitaciones físicas, biológicas y psíquicas de las personas, éstas tienen que cooperar con otras para que, en conjunto, alcancen objetivos comunes que jamás podrían alcanzar por sí solas. La coordinación del esfuerzo humano se convierte en un problema esencialmente administrativo de logro, cuando se pretende alcanzar objetivos industriales, comerciales, religiosos, militares, caritativos o educativos.

Es importante destacar que la Teoría General de la Administración ha evolucionado a lo largo del tiempo, incorporando diferentes enfoques y principios de destacados autores. Fayol (1949) estableció principios fundamentales sobre la organización y la estructura administrativa, resaltando la importancia de la disciplina y la unidad de mando. Taylor (1949), pionero del enfoque científico, enfatizó la necesidad de analizar y optimizar el trabajo para aumentar la productividad. Weber (1947), introdujo el concepto de burocracia, abogando por la impersonalidad y la competencia en la selección de empleados.

Por otro lado, Mayo (1933) y Follett (1924) resaltaron la importancia de las relaciones humanas y la colaboración en el ambiente laboral, mientras que Drucker (1954) propuso un enfoque orientado a resultados y la gestión por objetivos. Estos principios, aunque provienen de contextos diferentes, convergen en la búsqueda de una administración más eficiente y efectiva, integrando tanto aspectos organizativos como humanos en la gestión. La combinación de estos enfoques continúa siendo relevante en la práctica de la administración contemporánea.

La evolución de estos conceptos demuestra que una administración efectiva no puede limitarse a la eficiencia operativa; debe también considerar el bienestar y la motivación de los trabajadores. La integración de principios como la gestión por objetivos de Drucker y la burocracia racional de Weber refuerza la idea de que la efectividad organizacional se logra al equilibrar la estructura con la participación y el compromiso del personal.

De acuerdo con las dos teorías anteriores, para poder delimitar aún más el estudio de las organizaciones, fue propuesta la Teoría de la Administración Pública, la cual estudia a la

Administración Pública definida por Jones (2022), como una gestión estratégica de recursos gubernamentales para maximizar el bienestar social y fomentar el desarrollo sostenible.

Por otro lado, John M. Ivancevich (2021), refiere que la Administración Pública se centra en el análisis del comportamiento organizacional en el contexto de las instituciones gubernamentales y su impacto en la gestión de recursos.

Sin embargo, uno de los hitos más significativos en el desarrollo de la teoría de la administración pública se encuentra en el trabajo de Woodrow Wilson a finales del siglo XIX.

Wilson, en su ensayo titulado "*The Study of Administration*", argumentó que la administración pública debería ser considerada una disciplina académica independiente. Propuso la idea de que la administración debería ser eficiente, basada en principios científicos y alejada de la política. Su enfoque en la necesidad de una burocracia profesional y en la importancia de la gestión en el servicio público sentó las bases para la teoría moderna de la administración pública.

Wilson destacó que los funcionarios públicos debían estar capacitados y ser competentes, enfatizando la importancia de un enfoque sistemático y racional en la administración. Este trabajo fue fundamental para separar la política de la administración, influyendo en la forma en que se estructuran las instituciones gubernamentales en la actualidad.

A partir de los principios planteados por Wilson, otros teóricos y prácticos han contribuido a la evolución de la administración pública. En el siglo XX, el enfoque se amplió para incluir teorías sobre la gestión pública, la participación ciudadana, la ética en el servicio público y el uso de la tecnología. Hoy en día, la administración pública es un campo multidisciplinario que abarca aspectos de la ciencia política, la economía, la sociología y la gestión organizacional.

Este antecedente es clave para entender cómo la administración pública ha evolucionado y cómo se aplica en la actualidad, buscando siempre mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de los recursos públicos.

En dicha evolución surge la Nueva Gestión Pública, que son términos acuñados por la necesidad de establecer directrices en la constante demanda de servicios por parte de la sociedad, ante las deficiencias administrativas y la excesiva burocracia.

El termino fue estudiado en un esquema global general, no en sí mismo, es decir, el del Estado por un lado y su administración pública por otro, pero ambos con una interacción transversal para evitar caer en incorrectas interpretaciones sobre la razón de ser del Estado, del

gobierno y de su administración pública, resaltando que la forma de elección es fundamentalmente política, pero su proceder es soportada por la parte técnica y operativa, esto generó como consecuencia tener una población satisfecha por sus gobernadores.

La nueva gestión pública supone la adopción de términos específicos, que adoptan un contexto global para el control de la administración de las organizaciones, sean estas públicas o privadas, en un primer momento tenemos a la Gestión Administrativa, compuesta por un conjunto de elementos y un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos organizacionales. Chiavenato (2019).

Implica coordinar actividades para optimizar recursos y lograr metas organizacionales. Incluye funciones como planificación estratégica, asignación de recursos, supervisión de actividades y evaluación de resultados. Su objetivo principal es mejorar la productividad y garantizar el cumplimiento de metas mediante un enfoque estructurado y adaptable. Es clave en cualquier tipo de organización, desde empresas hasta instituciones educativas o gubernamentales.

Es un componente esencial en cualquier organización, ya que abarca los procesos necesarios para alcanzar los objetivos de manera eficiente y eficaz. Este enfoque busca optimizar los recursos disponibles, que pueden ser humanos, financieros, materiales o tecnológicos, mediante la aplicación de estrategias bien definidas y acciones coordinadas. Su importancia radica en su capacidad para mantener a la organización operando de manera estructurada y adaptándose a las necesidades cambiantes del entorno.

Se compone por 4 elementos, para los cuales se establecen procesos, el primero es la planeación, es el punto de partida de la gestión administrativa. Implica definir los objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como las estrategias necesarias para alcanzarlos. Una planificación efectiva establece prioridades y anticipa desafíos,

El segundo es la organización, en esta etapa, se identifican y asignan los recursos adecuados para llevar a cabo las actividades planificadas. Una correcta organización asegura que los equipos y las herramientas estén disponibles en el momento y lugar indicados.

Por otro lado, tenemos a la dirección, esta implica liderar, motivar y guiar a los equipos de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esto incluye la toma de decisiones y la resolución de problemas de manera oportuna y efectiva,

Finalmente está el control, aquí se da el proceso de supervisión de las actividades en curso, medir su progreso y compararlo con los objetivos establecidos. A través de esta función, se identifican desviaciones y se toman medidas correctivas para garantizar que las metas se cumplan dentro del tiempo y presupuesto estipulados.

La gestión administrativa contribuye directamente a la productividad de la organización al establecer un marco que permite trabajar de manera ordenada y efectiva. Minimiza costos innecesarios, mejora la calidad de los resultados y facilita la adaptación ante cambios o imprevistos.

En resumen, la gestión administrativa no solo es el motor que impulsa las operaciones diarias de una organización, sino también el pilar que garantiza su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. Es un proceso dinámico que requiere liderazgo, análisis y una planificación constante para responder a los retos del entorno moderno.

La entidad de fiscalización de estudio tiene la misión de Fiscalizar e implementar acciones que motiven una cultura de cumplimiento a las disposiciones jurídicas y promover la profesionalización de los servidores públicos, así como la participación de la sociedad (2023).

Es la encargada de implementar acciones orientadas a la revisión de los objetivos del presupuesto destinado a los Municipios, a través de sus procedimientos y procesos administrativos enfocados en la fiscalización, que trae como consecuencia la rendición de cuentas y transparencia en los municipios veracruzanos.

2. Metodología

El presente artículo de investigación trata de un estudio correlacional, tomando las variables del control interno y la gestión administrativa, es tipo experimental, con alcance aplicativo, la selección de la muestra se hizo por conveniencia.

2.1 Procedimiento de aplicación del instrumento

En un inicio se realizó la validación de contenido del instrumento sometiéndose al juicio de 3 expertos, posteriormente se aplicó una prueba piloto a 30 de personas para comprobar los criterios de confiabilidad y validez, finalmente se definió un tamaño de la muestra de 128

trabajadores de un universo de 183, fueron seleccionados en 7 áreas administrativas de la EFS, con un nivel de confianza del 95% obteniendo un coeficiente de alfa de Cronbach del .989.

El cuestionario se aplicó al personal adscrito a las áreas de Evaluación, Planeación, Tecnologías de la Información y Fiscalizadoras, tomando en cuenta las actividades de estas y la información financiera, presupuestal, programática y de obra pública de los municipios que manipulan.

Se generaron tres instrumentos con las mismas preguntas de control interno y gestión administrativa para cada una de las etapas, esto debido a la naturaleza del procedimiento de fiscalización que se ejecuta en la EFS.

3. Resultados

La Tabla 1 indica la correlación de las 9 dimensiones que se están estudiando, mostrando un grado de significancia relevante entre algunas y poca relevancia entre otras.

Tabla 1

Correlación de Variables

Dimensiones	Control interno	Ambiente Control	Evaluación de Riesgos	Actividad de Control Gerencial	Información y Comunicación	Supervisión	Gestión administrativa	Planeación	Organización	Control	Dirección
Control interno	1										
Ambiente Control	.951**	1									
Evaluación de Riesgos	.911**	.832**	1								
Actividad de Control Gerencial	.969**	.904**	.869**	1							

Información y Comunicación	.946**	.859**	.839**	.922**	1						
Supervisión	.937**	.849**	.824**	.881**	.853**	1					
Gestión administrativa	.954**	.895**	.845**	.924**	.918**	.911**	1				
Planeación	.943**	.874**	.842**	.903**	.908**	.918**	.967**	1			
Organización	.859**	.837**	.743**	.839**	.795**	.815**	.908**	.844**	1		
Control	.879**	.811**	.792**	.854**	.873**	.821**	.942**	.881**	.784**	1	
Dirección	.907**	.859**	.793**	.887**	.865**	.862**	.957**	.882**	.876**	.878**	1

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con los datos recabados por la aplicación del instrumento de medición.

1. Se tiene una correlación significativa entre la variable de Control Interno y las dimensiones del Ambiente de control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación y Supervisión, significando que existe congruencia entre las respuestas contestadas en la muestra seleccionada.
2. Se tiene una correlación significativa entre el Control Interno y la Gestión Administrativa.

El resultado que se tiene representa una correlación significativa entre la Gestión Administrativa y sus Dimensiones, aquella que tienen mayor correlación son la Planeación y la Dirección.

Conclusiones

El Control Interno en la entidad de fiscalización del sector público debe ser entendido dentro del contexto de sus características específicas en comparación con las instituciones privadas, tomando en cuenta, el enfoque para el balance entre los valores tradicionales tales como, la legalidad, la integridad y la transparencia, presentes por su naturaleza en los asuntos públicos y los valores gerenciales modernos como la eficiencia y la eficacia.

Al mismo tiempo, las dimensiones del control interno nos permiten obtener el conocimiento real de la gestión administrativa de la Entidad de Fiscalización. Por ello, es imperante que las entidades públicas se apeguen a su marco normativo y las funciones asignadas en los sistemas administrativos y tecnológico.

Para lograr objetivos sociales o políticos, la correcta verificación de la aplicación de los recursos públicos, la importancia del ciclo presupuestario y de la planeación, y la complejidad de su funcionamiento.

La Gestión Administrativa debe buscar establecer mecanismos para la consecución de los objetivos en cada una de las etapas y procedimientos, tomando en cuenta los avances tecnológicos y de información disponible para poder alcanzar los objetivos de manera eficaz y eficiente.

Referencias

- Camacho, M. G. (2000). *Teoría de la Administración Pública*. México: Editorial Porrúa.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021, 20 de mayo). *Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación*. Diario Oficial de la Federación. Obtenido de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/pdf/wo114650.pdf>
- Carlos Meilán, Leopoldo Blugerman y Sergio Agoff. (2020). *Teorías de las organizaciones un enfoque crítico, histórico y situado*. Argentina: Ediciones América.
- Carothers, T. (2020). The End of the Transition Paradigm. *Journal of Democracy*, 13(1), 5-21.
- Castro, A. C. (1988). *La Reforma Administrativa en México, Metodología para el Estudio del Funcionamiento y Reforma de la Administración Pública (Una propuesta)*. México: Miguel Ángel Porrúa SA.
- Castro, D. D. (2017). *Teoría de las Organizaciones*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Castro, W. J. (1992). *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. México: Lirnusa S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Estados Unidos: Harper & Row.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management. Pitman*. Francia: Pitman.
- Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. Estados Unidos: Longmans, Green and Co.
- Fuentes, C. (2011). Montesquieu: Teoría de la distribución social del poder. *Revista de ciencia política / volumen 31 / N° 1*, 47-61.
- Gómez Medina, H. F. (2021). Proceso De Control Interno Basado En Coso li En Una Empresa Operadora De Viajes. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(3), 37-46.

- Gómez, L. E. (2014). *La División de Poderes Teoría y Realidad*. México : Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Hernández, Z. T. (2014). *Teoría General de la Administración*. México DF.: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- John M. Ivancevich, R. K. (2021). *Organizational Behavior and Management*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Jones, C. W. (2022). *Strategic Management: Concepts and Tools for Growth and Competitiveness*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Mayo, E. (1993). *The human problems of an industrial civilization*. Estados Unidos: Viking Press.
- Molina, A. (2019). Corruption and Democracy in Latin America: An Overview. *Latin American Politics and Society*, 61(1), 1-20.
- Montesquieu. (2018). *El espíritu de las leyes*. Ciudad de México: Ediciones y Recursos Tecnológicos, S.A. de C.V.
- Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores. (2015). *El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO, su aplicación y evaluación en el sector público*. Alemania: Sociedad Alemana de Cooperación Internacional.
- Organizations, C. O. (2023). <https://www.coso.org/other-guidance>. Obtenido de <https://www.coso.org/>: <https://www.coso.org/>
- Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz. (03 de 07 de 2023). Obtenido de www.orfis.gob.mx: <http://www.orfis.gob.mx/quienes-somos/>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons The Evolution of Institutions*. Nueva York: Universidad Of Cambridge.
- Romero, F. C. (2015). *Ensayo Sobre el Gobierno Civil*. Guadalajara, Jalisco: Universitaria.
- Sánchez, P. E. (2020). *Eficiencia del Control Interno y Estrategias de la Gestión Administrativa en las Entidades Públicas del Distrito del Cusco en el año*. Cusco: Universidad Andina de Cusco.
- Steven, L. A. (2011). The Resurgence of the Latin American Left. *Johns Hopkins University Press*, 399.

Taylor, F. W. (1949). *The principles of scientific management*. Estados Unidos: Harper & Brothers.

Trejo, J. M. (2019). *Teoría de la Innovación Organizacional*. Jalisco: Universidad de Guadalajara.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Alemania: Free Press.

Capítulo 5

Diseño y validación de un instrumento sobre la percepción ciudadana al acceso al agua potable en la Cd. de Xalapa, Ver. (2024)

Ángel Alberto Torales Castellanos

Eric Pascal Houbron

Resumen

El presente proyecto contribuye a una investigación en proceso sobre la elaboración de un modelo de gestión hídrica para ayudar a garantizar el acceso al agua potable en el municipio de Xalapa, Veracruz. El objetivo es diseñar, construir y validar un Instrumento de Medición sobre la variable: percepción del acceso al agua potable, conformado por 18 ítems que evalúan dicha variable a través de cuatro dimensiones: suministro del servicio, saneamiento, infraestructura hidráulica y concientización sobre el uso del agua. El estudio se desarrolló en cuatro fases: *i*) revisión teórica sobre el acceso al agua potable como derecho humano; *ii*) diseño del instrumento; *iii*) aplicación de prueba piloto; y *iv*) análisis y discusión de los resultados. Las limitaciones del estudio versan en una muestra representativa errática con limitaciones al espectro poblacional que podría haber estado representado por un grupo muestral estadístico descriptivo. Se concluye que la eminente insatisfacción ciudadana en Xalapa evidencia la necesidad apremiante de que los gobiernos locales replanteen sus estrategias y direccionen sus esfuerzos hacia una gestión del recurso hídrico eficiente, por lo que este estudio ofrece una herramienta valiosa para los responsables de la toma de decisiones en las administraciones municipales, no solo en Xalapa sino también en otros municipios con características similares.

Palabras clave: Acceso al agua potable, validación, confiabilidad, dimensiones, gestión hídrica, salud pública.

Abstract

This project contributes to ongoing research on the development of a water management model to help guarantee access to potable water in the municipality of Xalapa, Veracruz. The objective is to design, construct, and validate a Measurement Instrument on the variable: perception of access to potable water, consisting of 18 items that evaluate this variable through four dimensions: service supply, sanitation, hydraulic infrastructure, and awareness about water use. The study was developed in four phases: i) theoretical review on access to potable water as a human right; ii) instrument design; iii) pilot test application; and iv) analysis and discussion of the results. The limitations of the study lie in an erratic representative sample with limitations to the population spectrum that could have been represented by a descriptive statistical sample group. It is concluded that the evident citizen dissatisfaction in Xalapa demonstrates the pressing need for local governments to rethink their strategies and direct their efforts toward efficient water resource management. Therefore, this study offers a valuable tool for decision-makers in municipal administrations, not only in Xalapa but also in other municipalities with similar characteristics.

Keywords: Access to potable water, validation, reliability, dimensions, water management, public health.

Introducción

La creación de instrumentos de percepción y evaluación es fundamental para identificar las áreas críticas en la percepción ciudadana sobre la gestión del agua y así, proponer soluciones que garanticen un acceso equitativo y sostenible a este vital recurso. Por lo que, por este medio, se busca obtener una visión integral de los principales problemas percibidos por la población, permitiendo a los responsables de la toma de decisiones adecuar políticas públicas y recursos de manera eficiente.

Frente a lo anterior, la presente propuesta se enfocó en la percepción y evaluación del acceso al agua potable, por parte de la ciudadanía, así como de sus dimensiones identificadas; el suministro del servicio, saneamiento, infraestructura hídrica y concientización sobre el uso del agua. Por ello, el objetivo de este artículo es describir el proceso de diseño, construcción y validación de la herramienta de medición.

De manera reciente, se ha incrementado el interés por comprender la percepción de los ciudadanos hacia los gobiernos, sus políticas públicas implementadas y la satisfacción de sus necesidades mediante la eficiencia de los servicios públicos, identificando como principales responsables a las administraciones públicas locales (Hernández y Pérez, 2013).

Con base en lo anterior, el presente diseño del instrumento de medición se elaboró en torno a cuatro dimensiones fundamentales, que abarcan aspectos relevantes de la gestión hídrica: suministro del servicio, saneamiento, infraestructura hidráulica y concientización sobre el uso del agua. Estas dimensiones fueron identificadas a partir de una revisión sistemática de la literatura especializada, en la que se destacan los elementos críticos para asegurar la calidad y continuidad del acceso al agua potable. Cada una de estas dimensiones es evaluada a través de un conjunto de ítems específicos, contruidos a través de indicadores, los cuales fueron validados por expertos en el tema y sometidos a una prueba piloto para asegurar su confiabilidad y validez.

En las próximas secciones, se expondrán los detalles del proceso metodológico seguido para el diseño y validación del instrumento, así como los resultados obtenidos. Se presentarán recomendaciones basadas en los hallazgos para mejorar la gestión hídrica en el municipio de Xalapa y otras localidades con características similares. La implementación de este instrumento permitirá identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias que contribuyan a garantizar el acceso equitativo y sostenible al agua potable.

1. Aproximación teórica del concepto de gestión hídrica

La *Gestión Integrada de los Recursos Hídricos (GIRH)* surgió como un paradigma para la administración del agua en México. Este enfoque se concentra en la gestión coordinada del agua, con el objetivo de asegurar un crecimiento económico y desarrollo social. La GIRH identifica al agua como un recurso vital y además como un elemento fundamental para la cohesión social.

Basada en la gestión a nivel de cuencas, la GIRH examina la interdependencia entre diversos cuerpos de agua; cuencas, subcuencas y acuíferos. Incentivando la descentralización y la participación de todos los actores sociales en la gobernanza del agua, destacando la relevancia de crear instituciones participativas como los comités de cuenca y microcuenca. La inclusión de la sociedad civil organizada es esencial para lograr acuerdos que conlleve a una gestión efectiva de los recursos hídricos (Valencia Vargas et al., 2024).

En el marco de la GIRH, el concepto de gobernanza del agua involucra al Estado como facilitador, en lugar de único gestor, permitiendo la participación de la sociedad civil, y del sector privado. El objetivo es construir un modelo de gobernanza colaborativa, enfocándose en la eficiencia del uso y distribución del agua, así como en crear relaciones equitativas entre los actores involucrados.

La participación comunitaria y la gobernanza del agua son componentes principales en la gestión hídrica moderna, ya que la gobernanza del agua involucra la administración del recurso relacionado con el entorno político, las instituciones públicas y los procesos de toma de decisiones que determinan cómo se distribuyen los beneficios asociados con el agua (Castro, 2007).

La gestión hídrica de manera vanguardista contempla retos como el cambio climático, la urbanización acelerada y la degradación ambiental. Señala que es imprescindible reevaluar y adaptar las prácticas de gestión hídrica para enfrentar estas complejidades. Esto incluye la adopción de tecnologías innovadoras, políticas de conservación y estrategias de adaptación que consideren las incertidumbres futuras (Biswas, 2004).

1.2 Modelos de gestión hídrica

La creciente escasez de agua a nivel mundial ha generado una preocupación significativa, subrayando la importancia de desarrollar modelos efectivos de gestión del agua. Estos modelos administrativos son esenciales para organizar, planificar y coordinar acciones que aseguren un uso sostenible y equitativo de este recurso vital. Sin una gestión adecuada, la crisis hídrica puede agravarse, afectando tanto al medio ambiente como al bienestar humano (Priscoli, 1976).

El modelo de gestión integral de recursos hídricos en cuencas hidrográficas propuesto por Hooper destaca por su enfoque holístico y multidimensional. Este modelo incorpora 33 dimensiones clave que abarcan aspectos administrativos, legales, financieros y de participación comunitaria. Entre ellas se incluyen la reciprocidad internacional, la coordinación intersectorial, la sustentabilidad financiera, el respaldo legislativo y la participación efectiva de la comunidad. La inclusión de estos elementos permite abordar de manera integral los desafíos complejos asociados con la gestión del agua, promoviendo la colaboración entre diversas partes interesadas y asegurando decisiones eficientes y equitativas (Silva Rodríguez de San Miguel, J., 2024).

En conclusión, la adopción de modelos administrativos robustos como el de Hooper es fundamental para mejorar la eficiencia y sostenibilidad en la gestión de los recursos hídricos. Estos modelos proporcionan una estructura sólida para enfrentar la crisis del agua, fomentando prácticas de gestión inclusivas y adaptables a diversos contextos. Es esencial continuar investigando y aplicando estos modelos para garantizar la disponibilidad y calidad del agua para las generaciones presentes y futuras (Hooper, 2010).

1.3 El acceso al agua en México

El agua y las ciudades son un tema de estudio de gran relevancia actualmente, mientras las ciudades crecen, aumenta la demanda de agua, y la adecuada gestión hídrica es fundamental en los ámbitos económicos, sociales y ambientales, y en la protección del derecho humano al acceso al agua potable (Domínguez y López C, 2023).

El cumplimiento del acceso al agua potable es un derecho humano y constitucional que está relacionado con la seguridad humana. Sin embargo, la crisis sanitaria en México acentúa la falta de atención al servicio de suministro del agua, debido a la falta de recursos humanos especializado, falta de inversión en infraestructura hidráulica y saneamiento, por lo que debe

plantearse medidas correctivas adecuadas para el fortalecimiento de los organismos operadores de agua (Cabrero, 2004; Domínguez, 2012).

Frente a lo anterior, los esfuerzos por garantizar el cumplimiento de los marcos institucionales en materia de derecho a uso y disfrute del recurso, han evidenciado la necesidad de atenderlo como fuente de desarrollo para los municipios en México.

Desde una visión del derecho humano al acceso al agua potable se encuentra establecido en el artículo 4º, párrafo sexto, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

“Toda persona tiene derecho al acceso, disposición y saneamiento de agua para consumo personal y doméstico en forma suficiente, salubre, aceptable y asequible. El Estado garantizará este derecho y la ley definirá las bases, apoyos y modalidades para el acceso y uso equitativo y sustentable de los recursos hídricos, estableciendo la participación de los tres órdenes de gobierno y la ciudadanía para la consecución de dichos fines” (CPEUM, 2012).

Este derecho humano se convirtió en un derecho constitucional en México el 8 de febrero de 2012, cuando se publicó la reforma al artículo 4º de la CPEUM en el *Diario Oficial de la Federación*, ratificando la responsabilidad del Estado, de garantizar este derecho (DOF, 2012).

Mientras en contextos particulares como el Estado de Veracruz, el derecho de acceso a los servicios de agua potable se establece en el artículo 8º de la Constitución Política del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, mencionando que:

“Los habitantes del Estado tienen derecho a vivir y crecer en un ambiente saludable, ecológicamente equilibrado y sustentable, para su bienestar y desarrollo humano. Las autoridades desarrollarán planes y programas destinados a la preservación, aprovechamiento racional y mejoramiento de los recursos naturales, de la flora y la fauna existentes en su territorio, así como para la prevención y combate a la contaminación ambiental”.

No obstante, el artículo 8º fue modificado el 4 de julio de 2017, la adición elaborada establece que: “El Estado garantiza a todas las personas el derecho de acceso a los servicios de agua potable en cantidad suficiente y en condiciones de seguridad y calidad para satisfacer sus necesidades personales y domésticas” (Constitución Política del Estado de Veracruz, 2017).

Asimismo, la Ley Estatal de Agua del Estado de Veracruz reglamenta la administración, distribución y conservación de los recursos hídricos en la entidad. Estableciendo las normas, para la prestación de los servicios de agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de aguas residuales (Ley Estatal de Agua del Estado de Veracruz, 2011).

2. El caso de los marcos normativos municipales: El caso de la ciudad de Xalapa, Ver.

De acuerdo con el Reglamento Interior de la Comisión Municipal de Agua y Saneamiento (CMAS) de Xalapa, publicado el 1 de abril de 2014, establece la estructura orgánica y las funciones del organismo operador, encargado de gestionar los servicios de agua potable, drenaje, alcantarillado y disposición de aguas residuales. Como entidad descentralizada con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Entre las facultades principales de la CMAS se encuentran asegurar la adecuada prestación de los servicios hídricos, promover la sustentabilidad financiera y fomentar el desarrollo sostenible mediante la GIRH. Esta gestión implica la coordinación con instituciones en los distintos órdenes de gobierno; estatales y federales, para lograr el bienestar social.

El marco normativo acentúa la importancia del cumplimiento de las normativas federales y estatales, asegurando que, la gestión del agua en Xalapa esté alineada con los directrices nacionales, y así coadyuvar a una administración eficiente de los recursos hídricos. El reglamento busca originar un equilibrio entre la disponibilidad del agua y su uso consiente, garantizando la sustentabilidad para las generaciones futuras.

3. Materiales y métodos

3.1 Variable en estudio: Acceso al Agua Potable

Se define como “el uso de fuentes de agua gestionadas de manera segura ubicadas en las instalaciones del hogar, disponibles cuando se necesitan, libres de contaminación fecal y de sustancias químicas prioritarias”, contemplando agua segura para el consumo humano, exenta de patógenos y con niveles de químicos dentro de los parámetros aceptables (OMS, 2024).

El acceso al agua potable requiere que el agua sea segura y cumpla con los estándares de calidad para el consumo humano, lo que incluye la eliminación de contaminantes

microbiológicos y químicos. Además, la UNESCO enfatiza que el agua debe estar disponible en cantidades suficientes y ser económicamente accesible para todas las personas (UNESCO, 2023).

Por lo tanto, implica el uso de servicios gestionados de manera segura, que incluyen fuentes de agua ubicadas a una distancia razonable, accesibles sin barreras económicas ni físicas significativas. El objetivo es asegurar que todas las personas, especialmente los niños, tengan acceso a agua limpia para prevenir enfermedades y mejorar la salud pública (UNICEF, 2022).

El desarrollo social se enfoca en mejorar las condiciones de vida de las personas, atendiendo aspectos fundamentales como la salud, la educación, el empleo y la inclusión social. Su objetivo principal es reducir la pobreza y promover el bienestar general de la comunidad. Esta perspectiva destaca la importancia de diseñar e implementar políticas y programas que satisfagan las necesidades básicas de la población, facilitando un desarrollo integral y sostenible (Banco Mundial, 2004).

La seguridad hídrica y el desarrollo social están correlacionados, ya que el acceso sostenible al agua es fundamental para el bienestar humano, el desarrollo económico y la justicia social. La gestión sostenible del agua, promovida por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, busca garantizar la disponibilidad y el manejo sostenible del agua. Esta perspectiva abarca la reducción de la escasez de agua, la mejora de su calidad y el aumento de la eficiencia en su uso, aspectos que son fundamentales para el desarrollo social (United Nations, 2015).

3.2 Diseño del Instrumento

- Dimensiones e indicadores:

Para medir la variable en estudio, se realizó una operacionalización de variable, obteniendo sus respectivas dimensiones e indicadores.

- Suministro del servicio

Definición Conceptual: El suministro de agua potable implica su distribución física, así como la garantía de un flujo continuo y adecuado que cubra las demandas de la población, incluyendo su planificación que asegure una cobertura segura y eficiente a los usuarios (Bhushan, B.,2020).

Indicadores:

- ✓ Porcentaje de la población con acceso a agua potable.
- ✓ Número de interrupciones del servicio de agua potable por año.
- ✓ Tiempo promedio sin servicio de agua potable, al presentarse un tandeo.
- ✓ Continuidad del servicio de agua potable.

- Saneamiento

Definición Conceptual: Mide la eficacia y extensión de los servicios de saneamiento disponibles para la población, incluyendo el tratamiento y disposición adecuada de aguas residuales, lo cual es crucial para la salud pública y la protección del medio ambiente.

Indicadores:

- ✓ Porcentaje de la población con acceso a servicios de saneamiento.
- ✓ Número de instalaciones de tratamiento de aguas residuales en funcionamiento.
- ✓ Volumen de aguas residuales tratadas correctamente antes de su disposición.

- Infraestructura Hídrica

Definición Conceptual: Evalúa el estado y la adecuación de la infraestructura física para el manejo del agua, incluyendo su mantenimiento y la capacidad de la infraestructura para soportar las necesidades actuales y futuras de la comunidad.

Indicadores:

- ✓ Estado de la infraestructura hídrica existente.
- ✓ Número de proyectos de mantenimiento o expansión de la infraestructura hídrica.
- ✓ Inversión en mantenimiento de la infraestructura hídrica.
- ✓ Número de fallas en la infraestructura hídrica.

- Concientización sobre Uso del Agua

Definición Conceptual: Esta dimensión abarca los esfuerzos educativos y de sensibilización sobre la importancia del uso sostenible y conservación del agua, enfocándose en cambiar comportamientos y promover prácticas que aseguren la sostenibilidad del recurso hídrico.

Indicadores:

- ✓ Número de campañas de concientización sobre el uso del agua realizadas durante la administración municipal.
- ✓ Consumo de agua durante cada año de la administración municipal.
- ✓ Nivel de conocimiento de la población sobre la existencia de campañas de concientización sobre el uso del agua.
- ✓ Número de campañas de concientización sobre el uso sostenible del agua realizadas por año.
- ✓ Nivel de conocimiento sobre prácticas de conservación del agua en la población.

3.3 Validación y confiabilidad del instrumento

El instrumento fue aplicado a una muestra de conveniencia de 40 estudiantes de la Facultad de Economía de la Universidad Veracruzana, en el campus Xalapa, Veracruz. Para garantizar su validez, se contó con la colaboración de tres expertos en el área, quienes revisaron el contenido y realizaron observaciones que enriquecieron los constructos del instrumento. Se empleó una escala tipo Likert para los 16 ítems cerrados y se incluyeron 2 preguntas abiertas para obtener información cualitativa (Anexo I).

La validez de un instrumento de investigación se refiere a la capacidad de este para medir con precisión lo que se propone. En el caso de la encuesta de acceso al agua potable aplicada en nuestro estudio, se diseñaron ítems que abordan diversas dimensiones relacionadas con la percepción de los ciudadanos sobre el acceso al agua potable en el municipio.

En el presente estudio, el *análisis de confiabilidad* del instrumento fue medido mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual arrojó un valor de 0.866, lo que indica un alto nivel de consistencia. Estos resultados sugieren que el instrumento es adecuado para medir la percepción del acceso al agua potable, siendo fácil de implementar en contextos similares.

Figura 1.

Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados.

Intervalo al que corresponde el coeficiente alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados
[0 ; 0.5]	Inaceptable
[0.5 ; 0.6]	Pobre
[0.6 ; 0.7]	Débil
[0.7 ; 0.8]	Aceptable
[0.8 ; 0.9]	Bueno
[0.9 ; 1]	Excelente

(Fuente: Chávez-Barboza y Rodríguez-Miranda, 2018)

La figura 1, muestra los intervalos del coeficiente alfa de Cronbach y su correspondiente valoración de la fiabilidad, desde “inaceptable” hasta “excelente”. Un valor de alfa de Cronbach en el intervalo entre 0.8 y 0.9 se considera “Bueno”.

Figura 2.

Fórmula para el cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right)$$

Fuente: Elaboración propia.

La ecuación explica la fórmula para el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, que es un indicador de la consistencia interna de un conjunto de ítems en un instrumento de medición.

Donde:

K: Número de ítems

$\sum Vi$: Sumatoria de las varianzas de cada ítem

Vt: Varianza total de la escala

Figura 3.

Valores obtenidos de las variables en la fórmula del Alpha de Cronbach.

Variables	Valor

K	16
$\sum V_i$	19,944
Vt	106,24
α	0,8664

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3, se identifica que el Alfa de Cronbach es 0.866, lo que se clasifica como “Bueno” en términos de fiabilidad. Indicando que los ítems del cuestionario tienen una alta consistencia interna, por lo que las respuestas obtenidas son fiables para su análisis.

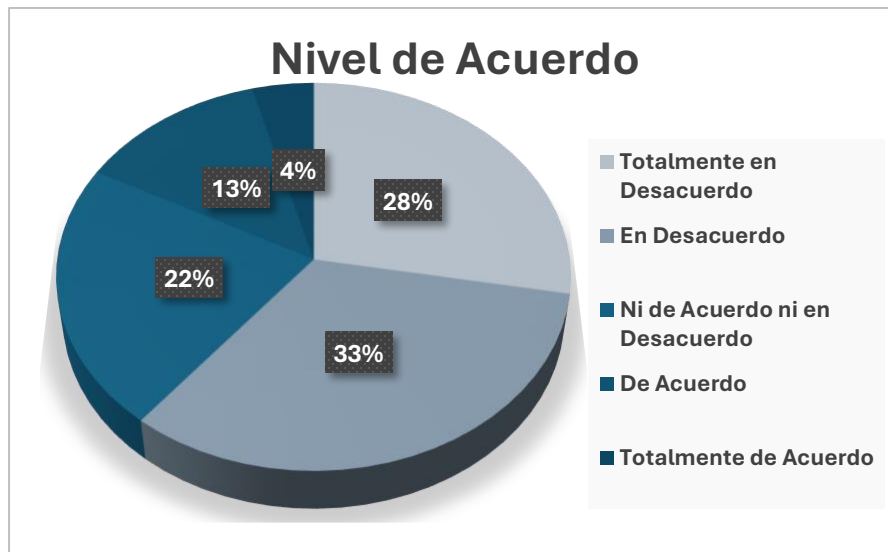
Discusión y Conclusiones

Este proyecto de investigación permitió la construcción, validación y aplicación de un instrumento de medición para evaluar la percepción ciudadana sobre el acceso al agua potable en el municipio de Xalapa, Veracruz.

Los datos recopilados y el tratamiento de la información realizada brindan hallazgos que proveen una perspectiva de los habitantes sobre el suministro de agua potable, el saneamiento, la infraestructura hídrica y la concienciación sobre el uso del agua.

Figura 4.

Distribución de acuerdo sobre la percepción del acceso al Agua Potable en Xalapa.



Fuente: Elaboración propia

En la figura 4, se muestra que la mayoría de la población percibe de forma negativa la gestión hídrica actual, el 61% de los encuestados expresó algún grado de desacuerdo con la gestión del agua, por lo que se manifiesta una evidente insatisfacción sobre aspectos básicos del servicio en términos de suministro, infraestructura y saneamiento.

Además, el 22% de los encuestados manifestó una postura neutral, lo que podría insinuar falta de conocimiento o interés sobre el tema, este hallazgo enfatiza la necesidad de implementar campañas de concienciación sobre el agua uso eficiente del agua potable.

De manera similar, el 17% de los participantes reveló algún grado de acuerdo con la gestión del agua, este grupo minoritario representa una fuente potencial de información sobre las áreas de la gestión que son bien percibidas por los ciudadanos. Este segmento satisfecho se relaciona con aspectos específicos, como la eficiencia del suministro en ciertas zonas, no obstante, el hecho de que este grupo sea minoritario refuerza la necesidad de realizar mejoras significativas en la gestión hídrica.

Los resultados del estudio enfatizan la importancia de mejorar la gestión de los recursos hídricos en Xalapa, mediante medidas estratégicas basadas en la planificación, ejecución y evaluación continua de las políticas públicas, para coadyuvar a mejorar el acceso al agua potable en el municipio. La elevada insatisfacción ciudadana revela que las administraciones locales deben considerar estas percepciones para replantear sus esfuerzos hacia una gestión más eficiente del recurso hídrico.

La validación del instrumento de medición y el tratamiento de datos obtenidos reafirman la necesidad de implementar cambios en la gestión del agua en Xalapa, las percepciones ciudadanas manifiestan una insatisfacción con el servicio actual.

Este análisis puede servir como una herramienta valiosa para los responsables de la toma de decisiones en los ámbitos local, regional y nacional, coadyuvando a identificar áreas prioritarias de intervención y a formular estrategias efectivas para mejorar la gestión hídrica, no solo en Xalapa, sino también en otros municipios con características similares.

Recomendaciones y áreas de oportunidad

El proceso de diseño y validación de instrumentos de medición es fundamental para garantizar la confiabilidad en la recopilación de datos, substancialmente en estudios que evalúan percepciones ciudadanas sobre temas de gran relevancia, como el acceso al agua potable. Estas recomendaciones buscan fortalecer los instrumentos de medición, coadyuvando a que sean herramientas efectivas para capturar la complejidad de las percepciones ciudadanas.

Se exponen áreas de oportunidad, las cuales pueden contribuir de manera significativa al desarrollo de políticas y estrategias para ayudar al acceso al agua potable, reflejando las necesidades y expectativas de la ciudadanía. A continuación, se presentan las recomendaciones y áreas de oportunidad que pueden fortalecer la eficacia de los instrumentos de medición:

Ampliación de la Muestra: Se debe considerar aplicar el instrumento a una muestra estadísticamente representativa de la población de Xalapa, abarcando diferentes edades, géneros, niveles socioeconómicos y zonas geográficas.

Actualización de Ítems: Ampliar y robustecer la validación de contenido mediante la retroalimentación de una mayor cantidad de expertos y actores sociales participantes. Incrementar, ajustar o eliminar ítems que no contribuyan significativamente a la medición de las dimensiones e indicadores que presenten problemas de comprensión o interpretación.

Adaptación Contextual: Considerar la adaptación del instrumento para su uso en otros municipios, ajustando los ítems para reflejar las características locales y culturales.

Integración de Métodos Mixtos: Complementar los datos cuantitativos con técnicas cualitativas, como entrevistas, para profundizar en las percepciones y experiencias de los ciudadanos, enriqueciendo la comprensión de los resultados.

Análisis para Políticas Públicas: Promocionar el uso del instrumento como herramienta diagnóstica para las autoridades de la administración pública y al organismo operador de agua local, de esta manera, los resultados pueden orientar a la formulación y evaluación de políticas públicas destinadas a mejorar el acceso al agua potable.

Integración de Tecnologías: Explorar el uso de plataformas digitales para la distribución del instrumento, lo que puede aumentar la eficiencia en la recopilación de datos, al permitir un mayor alcance. No obstante, hay que considerar que esto no excluya a ciudadanos sin acceso a la tecnología.

Comunicación de Resultados: Una vez que ha sido validado, se recomienda utilizar el instrumento como una herramienta para informar a las autoridades y organismos locales competentes, sobre las áreas de mejora identificadas, promoviendo acciones concretas para mejorar el acceso al agua potable.

Este constructo queda a disposición de futuras aportaciones que enriquezcan el trabajo de investigación, y así, retroalimentar el cómo analizar los indicadores del acceso al agua potable en los municipios. Por ello, la relevancia de un instrumento metodológico para la medición y evaluación de la percepción del acceso al agua potable en la población.

El instrumento diseñado y validado en este estudio ofrece una base sólida para medir la percepción ciudadana sobre el acceso al agua potable, a pesar de las limitaciones señaladas, constituye una herramienta valiosa para identificar áreas de mejora en la gestión hídrica municipal. Su aplicación puede contribuir significativamente a la elaboración de estrategias y políticas que garanticen el acceso equitativo y sostenible al agua potable, atendiendo a las necesidades y expectativas de la población.

Anexos

Anexo I. Encuesta. Acceso al agua potable

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con la gestión municipal en su municipio. Por favor, lea cada afirmación cuidadosamente y marque con una “X” la casilla que mejor refleje su nivel de acuerdo con cada afirmación. Utilice la siguiente escala:

Totalmente en Desacuerdo

En Desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De Acuerdo

Totalmente de Acuerdo

Información Demográfica:

Género:

Femenino

Masculino

Deseo no especificar

Edad:

18-29 años

30-41 años

42-53 años

54-65 años

66 años o más

Nivel de Educación:

Primaria

Secundaria

Formación Profesional/Técnica

Estudios Universitarios

Posgrado

No.	Ítem	0	1	2	3	4
1	Tengo acceso al agua potable los siete días de la semana					
2	Cuando me enfrento a una interrupción al servicio del agua potable, esta es manejada eficazmente por las autoridades.					
3	Es razonable y bien comunicado el tiempo que puedo permanecer sin servicio de agua durante los tandeos.					
4	Nuestro municipio cumple con las expectativas de continuidad del agua.					
5	Considera que la infraestructura de saneamiento es adecuada a las necesidades del municipio de Xalapa.					
6	Las instalaciones de tratamiento de aguas residuales son suficientes y efectivas para las necesidades de nuestro municipio.					
7	Percibe que el tratamiento de las aguas residuales cumple con las normativas ambientales garantizando prácticas de desarrollo sustentable en el municipio.					
8	Percibe que la infraestructura pública de nuestro municipio cuenta con mantenimiento adecuado.					
9	Percibe que se realizan inversiones de mejora y expansión de la infraestructura hídrica.					
10	La inversión en la infraestructura hídrica es suficiente para garantizar el acceso al servicio.					

11	Considera que las fallas y quejas en la infraestructura hídrica son resueltas rápidamente.					
12	Considera suficiente las campañas de concientización sobre el uso del agua en el municipio.					
13	Considera que la administración municipal ha logrado que la población reduzca el consumo de agua.					
14	Considera que la comunidad hace un uso sostenible del agua.					
15	Considera que las campañas de concientización han mejorado las experiencias de la población sobre prácticas de conservación del agua.					
16	Percibe que existe una participación de la comunidad en iniciativas para promover el uso sustentable del agua.					

17. ¿Qué sugerencias adicionales tendría para mejorar el desarrollo social en relación con la gestión hídrica en su municipio?

18. ¿En el último año, considera que ha modificado sus prácticas cotidianas de uso del agua?

Anexo II. Análisis de la Encuesta sobre la Percepción del Acceso al Agua Potable

ENCUESTA	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	TOTAL
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	44
2	3	1	0	2	2	2	2	2	1	1	0	1	2	3	2	2	26
3	3	0	0	0	2	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	12
4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3	1	2	3	4	4	50
5	2	1	1	1	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	24
6	2	1	2	1	3	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	25
7	1	0	0	0	0	0	1	1	2	0	1	1	0	1	3	4	15
8	0	1	1	0	4	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	0	22
9	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	1	1	1	1	36
10	0	0	0	1	4	1	0	1	1	1	1	2	2	0	0	0	14
11	3	4	3	4	0	4	3	3	1	1	4	2	3	4	0	0	39
12	1	4	4	4	0	0	2	2	3	2	0	0	0	0	2	0	24
13	1	2	0	2	1	3	2	1	1	3	2	4	4	1	0	0	27
14	1	3	1	1	3	1	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	18
15	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	1	2	1	1	10
16	0	0	0	0	0	1	1	2	2	2	2	0	3	2	2	2	19
17	0	0	0	0	2	0	1	2	2	0	1	0	0	0	0	1	9
18	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	0	1	1	1	2	1	20
19	3	2	3	1	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	28
20	4	1	3	3	4	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	1	39
21	1	1	1	2	3	0	2	1	2	1	1	2	0	3	3	2	25
22	2	0	1	1	2	3	2	2	2	2	0	0	2	1	0	1	21
23	0	2	0	2	4	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	26
24	1	0	0	0	3	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	13
25	1	2	0	0	1	3	2	2	2	0	0	0	0	0	2	1	16
26	4	0	0	0	0	0	0	2	1	1	2	3	0	1	1	2	17
27	4	1	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
28	2	0	1	2	3	0	2	2	0	4	0	0	0	0	0	0	16
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	10
30	1	2	1	3	1	3	2	3	1	2	0	4	1	3	2	3	32
31	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	11
32	4	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	10
33	1	1	0	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	2	2	2	22
34	2	0	0	1	3	2	2	1	1	1	0	2	2	1	2	3	23
35	1	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	1	1	1	0	0	8
36	3	1	0	1	3	1	3	1	1	0	0	2	1	3	3	2	25
37	3	1	1	2	2	0	1	2	1	1	1	2	3	2	3	1	26
38	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	21
39	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	0	5
40	1	2	1	1	2	0	1	0	2	2	0	0	0	1	0	0	13

Referencias

Biswas, A. K. (2004). Integrated water resources management: A reassessment. *Water International*, 29(2), 248–256. <https://doi.org/10.1080/02508060408691775>

Castro, J. E. (2007). Water governance in the twenty-first century. *Ambiente & Sociedade*, 10(2), 97–118. <https://doi.org/10.1590/S1414-753X2007000200007>

Comisión Nacional de los Derechos Humanos. (2021). El derecho humano al agua y su importancia. <https://www.cndh.org.mx>

Congreso del Estado de Veracruz. (2017). *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Veracruz de Ignacio de la Llave*. (Última reforma publicada 4 de julio de 2017). Gaceta Oficial del Estado de Veracruz. <https://www.legisver.gob.mx/leyes/ConstitucionPDF/CONSTITUCION0407172.pdf>

Comisión Municipal de Agua Potable y Saneamiento de Xalapa. (2014). *Reglamento Interior del Organismo Operador de los Servicios Públicos de Agua Potable, Drenaje, Alcantarillado y Disposición de Aguas Residuales de Xalapa, Veracruz*. Gaceta Oficial, 1 de abril, Núm. Extraordinario 130.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2012). Artículo 4º, párrafo sexto. *Diario Oficial de la Federación*, 8 de febrero de 2012. (Esta es la Constitución federal con la reforma publicada en DOF) <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Diario Oficial de la Federación. (2012, 8 de febrero). Decreto por el que se reforma el artículo 4º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. DOF. <https://dof.gob.mx/>

Domínguez J., López C., (2023). *Agua y Ciudades. Ciudad de México: El Colegio de México*. Centro de Estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales. Libro con ISBN 978-607-564-488-2.

Gobierno de México. (2020). *Garantizar el derecho humano al agua, objetivo de los grandes proyectos hidráulicos del Gobierno de México*. Recuperado de <https://www.gob.mx>

Hernández, J. J. L., y Pérez Cervantes, B. (2013). Gestión de los servicios públicos municipales: Un análisis de la percepción ciudadana (*Municipal Public Services Management: Analysis of Citizens' Point of View*). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8(3), 1–18. <https://doi.org/ISSN 1870-557>

Ley de Aguas del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave (2011). Última reforma publicada en la Gaceta Oficial: 28 de enero de 2011. <https://www.legisver.gob.mx/leyes/LeyesPDF/AGUAS280111.pdf>

Silva Rodríguez de San Miguel, J. A. (2024). *La gestión del agua a través de sus modelos administrativos*. Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, Instituto Politécnico Nacional.

United Nations. (2015). *The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Universidad Veracruzana. (2024). *Ley de Aguas del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave*. Agua UV. Recuperado de <https://www.uv.mx/aguauv/leyes-del-estado-de-veracruz/>

Valencia Vargas, J. C., Díaz Nigenda, J., & Vargas Martínez, L. (2024). *La gestión integrada de los recursos hídricos en México: Un nuevo paradigma en el manejo del agua. Gestión y política de cuencas*.

Capítulo 6

Percepción de los trabajadores del Congreso del Estado de Veracruz de Ignacio De la Llave en función del desempeño legislativo

Roberto Rafael Tovar Maldonado
Francisco Emilio Hernández Ortiz

Resumen

El proceso legislativo en México como en otros países, sirve como regulación legal mediante la creación de la normatividad que regula todo tipo de relaciones. En este contexto dicho proceso se considera una de las bases fundamentales para la legalidad y seguridad jurídica en la sociedad. El presente trabajo de investigación parte de un momento de crisis del Estado y su incapacidad de resolver conflictos sociales, el objetivo de este estudio fue analizar la percepción que tienen los trabajadores sindicalizados en función del desempeño legislativo en el Congreso del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave mediante una encuesta de escala de Likert, donde los indicadores que se tomaron en cuenta fueron: conocimiento del proceso legislativo, perfil del legislador, iniciativas realizadas por los legisladores, transparencia, desempeño del legislador e integridad de la norma. Los resultados analizados en este estudio mostraron las fortalezas y las debilidades que se percibe del proceso legislativo en el Estado de Veracruz por parte de sus empleados, por tal razón, podría favorecer al desarrollo de un modelo de gestión para el mejoramiento de dicho Congreso.

Palabras claves: Proceso legislativo, técnica legislativa, nueva gestión pública, modelo de gestión.

Abstract

The legislative process in Mexico, as in other countries, serves as a legal regulation through the creation of norms that govern all types of relationships. In this context, this process is considered one of the fundamental bases for legality and legal security in society. This research work is based on a moment of crisis for the State and its inability to resolve social conflicts. The objective of this study was to analyze the perception of unionized workers regarding legislative performance in the Congress of the State of Veracruz of Ignacio de la Llave through a Likert scale survey. The indicators taken into account were: knowledge of the legislative process, legislator profile, initiatives carried out by legislators, transparency, legislative performance, and integrity of the norm. The results analyzed in this study showed the strengths and weaknesses perceived by employees of the legislative process in the State of Veracruz. Therefore, it could favor the development of a management model for the improvement of said Congress.

Introducción

El Poder Legislativo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, encarnado en la figura del Congreso, es el órgano responsable que por medio del proceso legislativo crea, modifica o extingue leyes, debiendo ser el reflejo de la voluntad del pueblo veracruzano y que se constituye en el procedimiento de elaboración de las normas que sustentan el Estado de derecho.

Partiendo desde la conceptualización del procedimiento legislativo que nos ofrece Puerta (2017) en su libro Elementos esenciales para la elaboración normativa: “es un procedimiento previo a la redacción de la norma que tiene por objeto dar legitimidad y legitimación a los anteproyectos de ley a ser elaborados y determinar su viabilidad, por medio de consultas y negociaciones con los actores involucrados sean éstos públicos o privados y se desagrega el mismo en tres etapas principales que son: la pre-legislativa, la legislativa y la post-legislativa”.

Así mismo se entiende como proceso legislativo al “proceso que vincula al medio del trabajo y la producción que pertenece rigurosamente al Congreso Legislativo, y agregan que las fases que lo integran son: 1. Iniciativa; 2. Dictaminación; 3. Discusión; 4. Aprobación, y 5. Publicación de la Ley”. (Ortiz & Trejo 2005 citado por Vega, 2017:44)

En estos dos términos, se depositan una gran responsabilidad, abarcando aspectos relacionados con la claridad de la ley, su redacción, su intención y su finalidad en la integración del Estado de derecho, de ahí la importancia de elaborar leyes eficaces para todos, que respondan a la realidad social que se vive y sobre todo que enriquezcan nuestro ordenamiento jurídico para un mejor desarrollo de la ciudadanía, además, de coadyuvar en el mejoramiento de la calidad de la gestión pública y la calidad administrativa, tanto en lo referido a lo conceptual, como en el progreso de la práctica (Santiago-Garnica, 2023, pág. 3)

Este proceso de producción de leyes se ha definido como una serie de interacciones que tienen lugar entre los legisladores o autores de las leyes; los destinatarios o las personas a quienes la ley está dirigida; el sistema jurídico o el conjunto normativo del que forma parte la nueva ley; los fines, objetivos o metas que se persiguen con la elaboración de las leyes y los valores que justifican dichos fines.

Sin embargo, dentro de la Constitución Política del Estado de Veracruz, la Ley Orgánica del Poder Legislativo del Estado de Veracruz y el Reglamento para el Gobierno Interior del Poder Legislativo del Estado de Veracruz, se plasma el proceso legislativo, pero solamente en cuanto la sistematización de pasos para elaborar iniciativas de leyes o decretos, pero en cuanto a cómo se deberán elaborar dichas iniciativas son muy difusos, esto ha ocasionado que el proceso

legislativo del Congreso del Estado de Veracruz presente tres aspectos a considerar dentro de su desempeño:

- a) La influencia política que llega a presentarse en el poder legislativo.
- b) La importancia de tener una técnica legislativa bien estructurada y definida.
- c) La profesionalización del personal técnico legislativo.

Por lo que es imperativo crear un sistema de medición y evaluación de la forma en que se lleva a cabo la función legislativa.

En este contexto, el marco normativo faculta a quiénes pueden hacer leyes y bajo qué directrices, de tal forma que, al recaer en la voluntad humana, este proceso creador de leyes es perfectible y puede ser mejorado, partiendo de una nueva gestión pública que impulse un Estado de derecho que rija a todos y que busque desde esa perspectiva el desarrollo del propio Estado involucrando a la ciudadanía, al sector público y privado, construyendo así gobiernos eficientes y transparentes.

Es en este sentido donde la modernización de la administración pública cobra sentido y comienzan a favorecer alternativas, las cuales serán útiles en la medida en que estén encaminadas a equilibrar el cumplimiento de tres objetivos: eficiencia, eficacia y legitimidad. Así se comienza a observar que las reformas implementadas por diversos gobiernos para lograr mayor eficiencia en su elaboración de leyes y su aplicación, puede mejorar sus resultados y la aceptación de la sociedad.

Es así como surge la Nueva Gestión Pública, como un paradigma de la administración que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial, que involucra el sector público con el sector privado en beneficio del ciudadano mediante la elaboración y la evaluación de nuevas políticas públicas, y que ayude a la prestación de servicios para ajustarlos a las necesidades de los ciudadanos con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad.

Por lo antes mencionado, resulta indispensable un modelo de gestión en el proceso legislativo del Congreso del Estado de Veracruz que coadyuve a pasar del Estado burocrático tradicional a un esquema más flexible, eficiente, transparente que permitan el desarrollo del propio Estado.

“Es así que el modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP) plantea el rediseño de los procesos de gestión como la clave para resolver una crisis de lo público que ya no solo tiene una dimensión financiera y fiscal, sino también de racionalidad, de regulación, de implementación, de complejidad, de gobernanza y de gobernabilidad”. (Rodríguez, 2019, pág. 459).

Ante estos nuevos escenarios nos permite que la acción de legislar se creen modelos de medición, regulación y evaluación de las personas involucradas en elaboración y aprobación de leyes y que dé como resultado una legislación más efectiva, competitiva y con fundamentación en la legalidad, pero así mismo considerando a esta un producto social, atendiendo al sistema de valores y creencias que se desenvuelven dentro de la misma sociedad, por tal razón nos preguntamos ¿Es eficiente el proceso legislativo del Congreso del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave?

1. Justificación

El proceso legislativo del Congreso del Estado de Veracruz para recuperar la confianza de su ciudadanía ante una imagen estatal desvalorada y que enfrenta niveles de desconfianza en el desempeño del proceso de creación y desarrollo de nuevas políticas públicas, es impulsada por el esquema actual del modelo de la nueva gestión pública donde busca ser confiable, eficiente, eficaz y transparente, dicho proceso se ve sujeto a ser evaluado en sus funciones para su adecuado actuar.

La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, plantea la práctica de la evaluación de políticas públicas y el desempeño legislativo donde forma parte natural de la gestión del gobierno. Vázquez (2022) nos hace mención que dentro del proceso legislativo existen dos elementos que se deben analizar:

“Primero la parte técnica que corresponde a los aspectos formales: exposición de motivos, identificación del problema, incorporación de alternativas de solución, la ponderación del presupuesto para su implementación, el análisis de las consecuencias previsibles, y la consistencia entre los objetivos y a la articulación de la ley que se propone modificar. El segundo elemento se refiere a la calidad de la norma, es decir a los aspectos de fondo”. (Vázquez, 2022, pág. 41-42)

En nuestra Carta Magna y específicamente en el artículo 134 hace mención que “los recursos económicos de que dispone la federación, las entidades federativas y los municipios se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que están destinados”. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Art. 134, 2008)

En esta disposición, que otorga el rango constitucional a la evaluación de los recursos públicos, describe el modelo de la nueva gestión pública cuyos principales instrumentos son el

presupuesto basado en resultados para el ejercicio y control de recursos públicos y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) para medir y evaluar los resultados e impactos de implementación y creación de leyes, así como el desempeño legislativo en nuestro país.

Treasury (2020 citado en Monteverde, 2023:16) nos ofrece una definición general de evaluación legislativa donde se refiere como “un proceso sistemático para entender como ha sido implementado una política pública, que efecto ha tenido para quién, cómo y porqué”.

Por lo tanto, evaluar la función del proceso legislativo se traduce, por un lado, en medir de qué manera el trabajo desarrollado por las y los legisladores ha generado condiciones de mejora en la vida de la ciudadanía y, por otro lado, en evaluar su calidad regulatoria.

Los esfuerzos por los investigadores para analizar, comprender y evaluar el desempeño de los legisladores se encuentran lejos de consolidar metodologías aplicables del funcionamiento interno y externo del proceso legislativo, si bien algunos estudios realizados en la evaluación legislativa que se han realizado en algunos Estados de la República Mexicana, se han enfocado en cuantificar el número de iniciativas o propuestas presentadas, en la asistencia a sesiones y comisiones y por el número de participaciones en tribuna, solo el caso del Estado de Chihuahua que presentó a su Congreso la iniciativa de ley de Evaluación del Desempeño Legislativo, donde dicha ley es de conocer si es eficiente y eficaz el trabajo legislativo de dicha entidad.

Así tenemos que, el tema del presente trabajo de investigación cobra relevancia a partir del hecho de que, el Congreso del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, procure contar con evidencia sobre la efectividad del desempeño del proceso legislativo y la percepción que tiene el personal sobre dicho proceso, donde la única manera de conocer esto es evaluando la función de los legisladores.

El presente estudio consiste en implementar un instrumento de medición como forma de evaluar el desempeño del proceso legislativo del Congreso del Estado de Veracruz, esta herramienta nos permitirá analizar la función legislativa en tres dimensiones: la influencia política, la importancia de la técnica legislativa en la elaboración de leyes y la profesionalización del personal técnico legislativo.

Los resultados que arrojen el instrumento diseñado, nos permitirá mejorar el desempeño del proceso legislativo, fortalecer la transparencia en la toma de decisiones y rendición de cuentas, promover la participación ciudadana y, por ende, la democracia y ejercer el Estado de derecho en la entidad veracruzana.

2. El Poder Legislativo del Estado de Veracruz de Ignacio De la Llave

Durante el periodo de 1821 a 1848 se realizaron cambios significativos en el poder legislativo, sobresaliendo: la promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en 1824 y al año siguiente la primera Constitución de Veracruz. En ese año el poder legislativo se representó por 15 propietarios y 6 suplentes, de los cuales los más reconocidos fueron Sebastián Camacho y el teniente coronel retirado Andrés Jáuregui.

Dentro del artículo 25 y 26 de la Constitución de Veracruz de 1824 se postulaba la reelección de algunos de sus miembros de la junta electoral, por mayoría de las dos terceras partes de sus miembros. En el artículo 19 de la Constitución de 1848, se estableció que el número de diputados sería de 12 propietarios y 6 suplentes, elegidos popularmente.

En el Idém de 1857, en su artículo 20, prescribió que se nombraría un diputado y su respectivo suplente por cada cincuenta mil habitantes o por una fracción que pasara de veinticinco mil. En el artículo 26 se estableció que el Congreso se renovarían totalmente cada dos años. Sin embargo, con el paso del tiempo se han realizado pequeñas modificaciones, el cambio más notable fue que, el poder legislativo del Congreso del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave paso a hacer una asamblea unicameral formada por 50 Diputados: 30 electos por el principio de mayoría relativa y 20 electos por el principio de representación proporcional, el Congreso Estatal se renueva cada tres años.

2.1 El Proceso Legislativo dentro de las normas legales en el Estado de Veracruz de Ignacio De la Llave

Dentro de la normatividad del Congreso del Estado, se plasma el proceso legislativo, pero únicamente a la forma y no en cuanto al fondo, encontrando únicamente dentro del Reglamento para el Gobierno Interior del Poder Legislativo del Estado de Veracruz, en su artículo 106 la mención de apoyos técnicos legislativos, pero sin especificar en qué consisten y mucho menos la forma de otorgarse, y en su artículo 130 que existe una corrección de estilo, pero esta se realizará en los términos y con los alcances que proponga la Secretaria General del Congreso a la Junta de Coordinación Política, sin existir un modelo a seguir.

Así se entiende que el Poder Legislativo del del Estado de Veracruz tiene como principal función hacer cumplir la Constitución y las leyes estatales que de ellas emanen; promulgar, publicar y ejecutar las leyes o decretos aprobados por el Congreso, así como los reglamentos necesarios para la ejecución y cumplimiento de las leyes y decretos aprobados por esté.

En este sentido es importante conceptualizar, con relación al proceso de elaboración de leyes y/o decretos, tres elementos importantes: procedimiento legislativo, proceso legislativo y técnica legislativa.

2.1.1 Procedimiento Legislativo

Es importante señalar que los términos proceso legislativo y procedimiento legislativo se encuentran en constante controversia, derivado de que en la doctrina pueden ser utilizados como sinónimos o bien como una concepción diferente; la realidad es que no existe consenso tácito respecto a su diferencia.

“Es un procedimiento previo a la redacción de la norma que tiene por objeto dar legitimidad y legitimación a los anteproyectos de ley a ser elaborados y determinar su viabilidad, por medio de consultas y negociaciones con los actores involucrados sean éstos públicos o privados y se desagrega el mismo en tres etapas principales que son: la pre-legislativa, la legislativa y la post-legislativa”. (Puerta, 2017, pág. 44)

2.1.2 Proceso Legislativo

El proceso legislativo es uno de los conceptos que el Poder Legislativo toma como referencia a las fases de la creación de leyes: a) derecho de iniciativa; b) discusión, aprobación y expedición por el órgano legislativo (unicameral o bicameral); c) promulgación o veto por el Poder Ejecutivo, en su caso, remisión al Poder Legislativo, y d) publicación por el Poder Ejecutivo. Sin embargo, algunos autores tienen conceptos más amplios y elaborados, las cuales han dado la pauta para lograr a entender y plasmar ese conjunto de fases que la Constitución indica. Por tal motivo, tomaremos el concepto que Elisur Arteaga que nos ofrece en su libro titulado “Proceso Legislativo” siendo la definición más actualizada:

“El Proceso Legislativo es de alguna manera un proceso cognoscitivo a través del cual se busca un conocimiento en cierta materia con vista a normarla, lo que implica conocer la norma en sí, su oportunidad y pertinencia, como hechos susceptibles de ser regulados; desde este punto de vista, el Proceso Legislativo permite dar certeza y hacer efectivos los sistemas de control, supervisión y vigilancia del Poder Legislativo, respecto de los otros poderes”. (Arteaga, 2016, pág. 9)

Con base en lo antes expuesto, podemos concluir que el proceso legislativo es parte del Procedimiento Legislativo y solo compete al Poder Legislativo.

Figura 1

Etapas del proceso legislativo



Fuente: Elaboración propia. Tomado de *Etapas del proceso legislativo mexicano*, por Gutiérrez (2022)

2.3 Técnica Legislativa

La técnica legislativa, surge como una respuesta a la necesidad de la sociedad en conocer el contenido de la legislación, su finalidad es la de facilitar la comprensión del contenido de la ley, traducir la voluntad del legislador para una correcta interpretación y aplicación de la ley, y en si mejorar el proceso legislativo. La función esencial de dicha técnica es dar formulaciones

lingüísticas y jurídicas a un proyecto de ley o decreto que posteriormente brindará soluciones a los conflictos políticos, sociales o económicos.

En un principio, hablar de técnica legislativa era hacer meras críticas a la redacción de las normas, lo contrario a nuestros días, donde ha alcanzado una dimensión mucho más amplia. Actualmente, la técnica legislativa ha superado su concepción originaria o arte de redactar bien los preceptos jurídicos.

“Clásicamente se distingue una técnica legislativa Interna y una externa. Al ámbito interno, pertenecen todos los instrumentos que se utilizan para la elaboración de la ley: su integración formal, su estructura interna y el desarrollo material de la ley. La técnica legislativa externa da conocimiento del contexto en el cual se legitima la ley: estructura, organización, funcionamiento del Poder Legislativo, procedimientos legislativos desde la generación de la ley hasta su sanción; la cobertura técnica, el rol del asesor legislativo y la capacitación legislativa”. (Grosso & Svetaz, 2001, pág. 41)

Por lo tanto, la técnica legislativa constituye el conjunto de recursos y procedimientos para elaborar un proyecto de norma jurídica, bajo los siguientes pasos: la justificación o exposición de motivos de la norma y la redacción del conjunto de manera clara, breve, sencilla y accesible a los sujetos a los que están destinados.

3. Marco Jurídico del Proceso Legislativo del Estado De Veracruz de Ignacio De la Llave

El proceso legislativo es el conjunto de actos necesarios que deben realizarse cronológicamente, encaminados para aprobar, reformar y abolir las leyes o decretos, también para reformar la Constitución y leyes secundarias, y el sustento legal lo encontramos en los siguientes ordenamientos:

En la Constitución Política del Estado de Veracruz en su Artículo 38 plasma que todas las resoluciones del Congreso tendrán el carácter de ley, decreto, acuerdo, o iniciativa ante el Congreso de la Unión, del mismo modo enlista quien tiene derecho a iniciar esas leyes o decretos, entre los que menciona a los diputados del Congreso del Estado, y también enumera los trámites a seguir para las iniciativas de leyes o decretos. (Constitución Política del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave; Art. 38, 2023, pág. 26)

En el Reglamento para el Gobierno Interior del Poder Legislativo del Estado de Veracruz, refiere al proceso legislativo como aquel que inicia cuando es recibida por el presidente de la

comisión la iniciativa o solicitud correspondiente, la cual deberá ser distribuida entre sus miembros y se procederá a citar para una sesión en el que se le dará lectura, acto seguido se procederá designar los apoyos técnicos legislativos y se acordarán las consultas y comparecencias de los servidores públicos o de particulares que se consideren procedente, también enumera como se llevara a cabo dicho proceso. (Reglamento para el Gobierno Interior del Poder Legislativo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave; Art. 106, 2023, pág. 29)

4. Evaluación Legislativa en México como un modelo a seguir en la Nueva Gestión Pública

El fenómeno de la Nueva Gestión Pública (NGP), se inserta en un proceso global de transformación del Estado, se ha difundido enérgicamente a nivel mundial como eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas.

Según Dunleavy (2005, citado en Guzmán, 2020) sugiere que: La Nueva Gestión Pública (NGP) tiene una gran aceptación que se caracteriza por una variedad de principios, conceptos e instrumentos, recoge ideas de distintos enfoques o teorías y utiliza aquellas más adecuada a las diversas situaciones y circunstancias por las que atraviesa cada administración, por ejemplo se encuentra la teoría de la elección pública, teoría de los costos de transacción, teoría de la agencia, el gerencialismo entre otras.

Para Corrales Angulo (2018, citado en Guzmán, 2020) la Nueva Gestión Pública surge como una respuesta a la gestión pública tradicional propia del modelo burocrático, conocido también como “modelo post-burocrático”. Donde el paradigma “post burocrático” plantea a que un gobierno dirigido al cliente se debe enfocar a resolver las necesidades del cliente; a que toda organización funcione como equipo; que los resultados que logre sean en beneficio de los clientes; se cree valor neto de sus acciones; pueda modificar sus operaciones como respuesta a la dinámica y la demanda cambiante de sus servicios; compita por obtener más negocios; introduzca la opción en sus sistemas operativos, cuando al hacerlo cumple con un propósito; emprenda con sus clientes una comunicación en ambos sentidos, con el objeto de evaluar y revisar su estrategia operativa; otorga la autoridad a los empleados operativos de emitir juicios sobre el modo de mejorar tanto el servicio al cliente, como su valor.

Este nuevo modelo comprende diferentes enfoques que enfatizan reorientaciones de las experiencias precedentes, proponiendo cambios como respuesta a los efectos no deseados, a los logros no alcanzados y a los nuevos desafíos que enfrentan los gobiernos.

Ante esta situación Sammy Finer (1970 citado en Rhodes, 2005) redefine al gobierno como: la actividad o proceso de gobierno o “gobernanza”; una condición de norma establecida; la gente responsable de gobernar o gobernadores, y la manera, método o sistema por el que se gobierna una sociedad particular.

En su uso actual, no se trata a la gobernanza como sinónimo de gobierno. Más bien, la gobernanza implica un cambio en el significado de gobierno, refiriéndose a un nuevo proceso de gobierno o un cambio en la condición de la norma establecida o el nuevo método con el que se gobierna la sociedad.

En el contexto del ámbito legislativo y enfocado a evaluar su desempeño, su relevancia ha llevado a distintos autores a reflexionar sobre los elementos que componen el concepto de evaluación legislativa y, sobre todo, a entender la complejidad inherente al establecimiento de criterios de medición que puedan ser utilizados en la práctica.

De acuerdo con Marquet (2018) en su tesis “La evaluación legislativa en México”, la evaluación legislativa se entiende como:

“aquellos mecanismos sistemáticos de valoración de efectividad de la función legislativa, que pueden ser utilizados en un momento previo durante su desarrollo o en un momento posterior a la creación de una ley vigente y que tiene por objeto, propiciar un marco legislativo idóneo, dotado de una adecuada técnica legislativa, y que pueda satisfacer efectiva y eficientemente las necesidades de una sociedad de un estado determinado”. (Marquet, 2018, pág. 50)

En este entorno, al aludir a la evaluación del desempeño legislativo, los trabajos dedicados a este tema se han centrado en dos elementos principales: capacidad y especialización. Estas dos variables son comunes en los análisis realizados sobre la evaluación del desempeño legislativo en distintos contextos. Sin embargo, resulta importante, definir qué es lo que se entiende como desempeño legislativo.

Para este propósito, se retoma el trabajo de Green (2016) quien señala que este concepto puede verse desde dos perspectivas distintas:

“Una noción de desempeño basado en resultados, que concierne qué tan bien las instituciones legislativas producen resultados [...] en concordancia con las preferencias del electorado, el bien público o algún otro estándar de producción de leyes efectiva, eficiente y justa y- por otra parte, la dimensión de desempeño de la política legislativa: la coreografía de eventos legislativos como suceden en la realidad, el fenómeno de la gobernanza como lo experimentan

los profesionales que participan en este y los espectadores que lo observan... (Green, 2016, p. 418).

Dadas las circunstancias que ofrece el paradigma de la nueva gestión pública para la evaluación legislativa, algunos de los Estados de la República Mexicana han realizado mediciones y regulaciones en el desempeño de sus legisladores, tal es el caso en Guanajuato donde se creó en 2017 la Unidad de Seguimiento y Análisis de Impacto Legislativo (USAIL) como una herramienta para verificar y mejorar la calidad de los productos legislativos del Congreso del Estado, mediante diferentes ejercicios de evaluación sistemática de la ley vigente con indicadores sociales y técnicos, y el Estado de Chihuahua en 2018 presentaron ante su Congreso una iniciativa para expedir la “Ley de Evaluación del Desempeño Legislativo” con la finalidad de medir y examinar el trabajo que los legisladores han realizado, a través de parámetros y criterios de evaluación, con los cuales se busca conocer si es eficiente y eficaz el trabajo legislativo de dicha entidad.

Algunos otros Congresos estatales han reformado sus leyes orgánicas, con la finalidad de integrar un capítulo dedicado a la evaluación del desempeño legislativo, entre ellos se encuentra el Estado de Sonora y en proceso de concretarlo el Estado de Puebla.

En la Ciudad de México mediante el decreto de reforma publicado el 1 de mayo de 2018 en el Diario Oficial de la Federación, la Cámara de Diputados implementó su Sistema de Evaluación, mediante la adición de un capítulo VI al Título Octavo del Reglamento de la Cámara de Diputados. Dicho capítulo señala que este sistema tendrá como objetivo valorar el desempeño del trabajo legislativo de todas las y los diputados integrantes de la legislatura.

Sin embargo, uno de los desafíos más evidentes es la variedad que existe entre los sistemas legislativos dependiendo de su contexto esto es, fundamentalmente, las diferencias que es posible observar entre las facultades que se otorgan a los legisladores y lo que se espera de ellos en términos de productos y resultados. Esto significa, por una parte, considerar cuáles son las tareas y actividades que se les han conferido a través de la normatividad y, por otra, valorar qué instrumentos y herramientas son más adecuadas para establecer si estas tareas se cumplieron.

5. Evaluación del Desempeño Legislativo del Congreso del Estado de Veracruz de Ignacio De la Llave.

En nuestro Estado existe, la preocupación por exigir proyectos de leyes confiables y eficientes, donde en función de ellos, sean competentes dichos ordenamientos, que las acciones públicas tengan un impacto positivo y brinden la mayor información posible para mejorar la toma de decisiones, y que los procesos parlamentarios sean evaluados conforme a su función y productividad, estos son temas que inquietan a la ciudadanía, aunque existen trabajos en diferentes Estados de la República dedicados al tema de la evaluación del desempeño legislativo solo se han centrado en dos elementos principales: capacidad y especialización.

En el Estado de Veracruz no existen evidencias de instrumentos de medición y evaluación del desempeño legislativo. Debido a tal motivo, se realizó un diseño que pudiera medir la función legislativa, por lo que su objetivo principal es el de analizar el desempeño legislativo en el Congreso del Estado de Veracruz como parte de una nueva gestión pública donde toma relevancia y surge como un paradigma burocrático.

En este contexto, el instrumento de medición desarrollado para medir el desempeño legislativo, forma parte de una investigación en proceso denominada "Propuesta de Modelo de Gestión para el mejoramiento del Procedimiento Legislativo del Congreso del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave".

6. Metodología

El método que se realizó para este estudio fue de enfoque cuantitativo donde la variable, dimensión e indicadores se encuentran en la Tabla 1, la técnica utilizada para la medición del desempeño del proceso legislativo fue a partir de una encuesta de escala de Likert a los trabajadores sindicalizados del Congreso antes mencionado y el instrumento empleado fue mediante un, cuestionario.

Los datos analizados mostraron las fortalezas y las debilidades del proceso, lo cual podría favorecer al desarrollo de un modelo de gestión para el mejoramiento de la gestión pública que realiza el Estado a través del Congreso del Estado de Veracruz.

Las dimensiones y operaciones de las variables se diseñaron a partir del marco conceptual y la elaboración de los ítems fueron con reactivos de dicha escala (muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo), donde los puntajes van del

4 al 0 respectivamente. La prueba consta de 35 ítems establecidos en 3 dimensiones, como se muestra en la distribución temática:

Tabla 1

Distribución temática del instrumento

<i>VARIABLE</i>	<i>DIMENSIÓN</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>ÍTEM</i>
<i>Proceso Legislativo</i>	<i>Estatus laboral</i>	Satisfacción laboral	1,2,3,4
		Experiencia laboral	5
		Capacitación laboral	6
	<i>Proceso legislativo</i>	Conocimientos	7,8,9,10
		Perfil legislativo	11, 12,13,14,15,16
		Iniciativas	17, 18,19, 20,21,22
		Transparencia	23, 24
		Desempeño	25, 26
		Integridad de la norma	27,28,29
<i>Técnica legislativa</i>	Integración	30, 31,32	
	Sugerencia	33, 34, 35	

El instrumento fue validado por un Doctor en ciencia políticas y experto en teorías democráticas y políticas públicas, por la titular de la Secretaría de Servicios Legislativos del Congreso del Estado de Veracruz, por el Secretario Técnico de la Secretaría General del Congreso del Estado de Veracruz, y por un Asistente Legislativo del Congreso del Estado de Veracruz. Los resultados obtenidos se analizaron con el alfa de Cronbach, logrando un $\alpha=0.959$ en donde se encuentra en el rango de ser aceptable en conformidad con lo que menciona Dolores Frías-Navarro “Los instrumentos de medida que se está trabajando poseen las propiedades psicométricas de validez y fiabilidad, donde el grado de fiabilidad debe ser un alfa igual o mayor a 0.80 el cual se considera aceptable la fiabilidad del instrumento realizado.” (Frías-Navarro, D. 2022. pág. 5-8).

6.1 Análisis de los resultados del cuestionario

Los 35 ítems estaban conformados por 33 preguntas en escala de Likert y 3 preguntas abiertas, del análisis por dimensiones podemos observar en la percepción laboral que arriba del 80 % de los encuestados manifestaron estar de acuerdo y muy de acuerdo, y solo abajo del 20 % de los encuestados manifestó indiferencia o no estar de acuerdo en su estatus laboral, por lo que podemos aceptar que la percepción de los trabajadores del Congreso del Estado de Veracruz con relación en el ámbito laboral es muy buena.

En cuanto a la dimensión que enmarca el proceso legislativo los resultados arrojados fueron: buenos en relación al conocimiento que se tiene del proceso legislativo toda vez que casi el 80% de los encuestados así lo manifestaron, en cuanto a los ítems relacionados con los perfiles de los legisladores, las iniciativas de leyes o decretos que realizan, la transparencia en el proceso y el desempeño del mismo apenas tuvo una aceptación del 48%, por lo que se debe considerar que la percepción que tienen los trabajadores del Congreso sobre el desempeño del proceso legislativo es regular.

Por último, y en cuanto a la dimensión que hace referencia a la técnica legislativa observamos que, el 52.85 % se encuentra en desacuerdo, es la dimensión que menos aceptación tiene por parte de los trabajadores del Congreso del Estado, por tal razón la percepción en este aspecto no es buena, ya que se incrementan el número de respuestas en sentido del desconocimiento del tema.

Del análisis de los tres ítems con respuestas abiertas, se hizo una identificación y se integraron las respuestas similares y se analizaron las frecuencias de la siguiente manera:

Para el ítem 33 ¿Cómo observo que se desarrolla el proceso legislativo? se agruparon las respuestas en 19 rubros, el 38.295% de las respuestas se integraron en un grupo que califica de bueno, conforme a la ley, en beneficio de la ciudadanía, en armonía, profesional y mediante una técnica legislativa el desarrollo del proceso legislativo, un 21.05% de las respuestas se integraron en un grupo que califica el desarrollo del proceso legislativo de tendencioso, con apego a partidos políticos y con influencia del ejecutivo, un 22.63% de las respuestas se integraron en un grupo que califica el desarrollo del proceso legislativo con deficiencias, regular, sin conocimiento del tema y poco profesional, y el 17.37% de las respuestas restantes no reflejan significativamente una apreciación del desarrollo del proceso legislativo. De tal forma que la percepción que se tiene del desarrollo del proceso legislativo es de regular.

Para el ítem 34 ¿Cómo considero que mejoraría el proceso legislativo? De igual manera se agruparon las respuestas en 19 rubros, donde el 41.73% de las respuestas se integraron en un grupo que considera que el proceso legislativo mejoraría si hay mayor profesionalización, capacitación, mejores perfiles de diputados y del personal involucrado en el proceso, con actualización, y servicio de carrera legislativo, un 39.27% de las respuestas se integraron en un grupo que considera que el proceso legislativo mejoraría si tuviera más autonomía, fuera más objetivo, buscara un beneficio social, con apego a la legalidad, transparente y con rendición de cuentas, un 6.81% de las respuestas se integraron en un grupo que considera que el proceso legislativo mejoraría si se acortaran los tiempos en el proceso y con mayor interés, un 3.66% de las respuestas refirieron que es adecuado el proceso así como es, y el porcentaje restante no es significativo para el estudio.

De tal forma que la percepción de cómo mejorar el proceso legislativo es significativamente en dos vertientes, una abocándose a la profesionalización, capacitación y actualización, y otra refiriendo una mayor objetividad, legalidad y autonomía con respecto del poder ejecutivo.

Para el último ítem el 35 ¿Estoy familiarizado con el modelo de gestión que utiliza el Congreso del Estado de Veracruz en su proceso legislativo? Se agruparon las respuestas en 5 rubros, donde el 60% de los encuestados manifestó que si están familiarizados con el modelo de gestión que se utiliza en el proceso legislativo, un 23.68% de los encuestados manifestó que no conocen dicho modelo de gestión, un 11.05% de los encuestados contestó que poco lo conocen y el resto contestó que no existe o no contesto.

De tal forma que la percepción sobre el modelo de gestión utilizado por el Congreso del Estado en su proceso legislativo es buena, ya que la mayoría de los entrevistados manifestaron conocerlo y solo el 1.05 % manifestó que no existe.

Conclusión del estudio

La evaluación legislativa es realmente un concepto novedoso asociado al paradigma de la nueva gestión pública. Son pocos los órganos legislativos en los que se efectúa el sistema de evaluación en cuanto a la estructura y funciones del poder legislativo. A la fecha no existe una metodología sistematizada que permita una evaluación de los procesos legislativos en México. Si bien se ha ido generalizando este proceso de evaluación de los desempeños legislativos, se requieren instrumentos de medición eficaces y objetivos para desarrollar análisis precisos y poder evaluar el desempeño de los legisladores en torno a los bienes públicos.

En el Estado de Veracruz no existen evidencias de evaluación del desempeño hacia los legisladores, la preocupación por mejorar la toma de decisiones y evaluar a los procesos parlamentarios conforme a su función y productividad se hace presente en la nueva gestión pública, donde toma relevancia y surge como un paradigma burocrático. Es por esto que, se hace imprescindible este primer análisis del desempeño del proceso legislativo del Congreso de dicho Estado.

Los resultados obtenidos nos permitieron distinguir la percepción de la función del proceso legislativo, esta percepción calificó al proceso de ser de regular a bueno, sus fortalezas se identifican en el ámbito laboral, en específico en todo lo relacionado con los derechos laborales y en el conocimiento que tiene el personal en materia de proceso legislativo.

Se identificaron como debilidades los malos perfiles profesionales y/o laborales de los legisladores. Este comportamiento se ha hecho presente en el estudio realizado por Patrón & Camacho (2018), donde realizaron mediciones de la profesionalización legislativa.

Por otro lado, el estudio arrojó que existe poca o nula capacitación continua al personal involucrado en el proceso legislativo, esto en contradicción a los resultados obtenidos por Valencia (2009) que indica “en general los partidos cuentan con áreas de capacitación para sus militantes a fin de reforzar su institucionalidad y asegurar disciplina y lealtad por parte de sus candidatos a cargo de elección popular, con base en la ideología de cada partido”. (Valencia, 2009. pág. 73).

Así mismo, resultó que existe poca transparencia y rendición de cuentas del proceso legislativo. Los resultados obtenidos en este estudio concordaron con Cobos (2018) que indican “la ciudadanía demanda que haya una mejor y mayor transparencia en los procesos de la función

de los legisladores, que la existencia de Gacetas Parlamentarias, portales web, radio y televisión, no implica necesariamente que la población los considere suficientes para estimar que hay transparencia; por el contrario, de manera permanente se ha expresado una demanda de esta, lo cual lógicamente evita el fortalecimiento del Poder Legislativo”. (Cobos, 2018. pág. 260)

Por último, pero de gran importancia, un grupo representativo de encuestados expresó que el proceso legislativo tiene una considerable influencia por parte del Poder Ejecutivo y que esto afecta el buen funcionar del mismo dentro del Congreso del Estado de Veracruz, tal y como lo considera Patrón & González (2021. pág. 115-116)

A partir de estas consideraciones sobre los resultados obtenidos en el presente estudio, el desempeño legislativo que opera en el Estado de Veracruz debe ser claro, eficaz y tendiente a una gestión pública efectiva en general, involucrando aspectos como su evaluación y rendición de cuentas, y procurando eliminar en su actuar la ambigüedad, redundancia, contradicción e inconsistencia por la falta de nuevos diseños legislativos, cuyo impacto se refleje en la misma sociedad.

Por tal motivo es de suma importancia un modelo de gestión para el procedimiento legislativo que permita coadyuvar en la protección de la integridad jurídica de las leyes o decretos que se inicie en el Congreso del Estado de Veracruz, el cual genere criterios de alta dirección en gestión gubernamental, tomando en consideración que la creación y formulación de leyes es una tarea sumamente importante para la sociedad toda vez que es la generadora de garantías y reglas de convivencia social.

Referencias

- Arteaga, N. E. (2016). Proceso Legislativo. México: Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM.
- Arter, D. (2006); Introduction: Comparing the legislative performance of legislatures. *The Journal of Legislative Studies*, Vol. 12, (No. 3), 245-257.
- Cobos, A. P. (2018). La evaluación legislativa y la credibilidad social en el quehacer parlamentario. *Revista de El Colegio de San Luis Nueva época*. Vol. 8, (No. 15), 237-268.
- Constitución Política del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. [Const.] Art. 38 (2023), 26.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. [Const.] Art. 134 (2008), 29.
- Frías-Navarro, D. (2022). Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida. Universidad de Valencia. España. Disponible en: <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Green, J. (2016). Analysing legislative performance: a plebeian perspective. *Democratization*, Vol. 20, (No. 3), 417-437.
- Grosso, B. M., y Svetaz, M. A. (2001). Técnica Legislativa en Centroamérica y República Dominicana. Instituto Interamericano de Derechos Humanos IIDH.
- Gutiérrez, D. (2022). Etapas del proceso legislativo mexicano. *Lexgradibus.com*. <https://lexgradibus.com>
- Gúzman, M. (2020). Post-Burocracia Weberiana o Post-Nueva Gestión Pública: Principales Elementos. (P. E. Públicas, Ed) Chile: FLACSO.
- Mader, L. (2001), "Evaluating the effects: a contribution to the quality of legislation", *Statute Law Review*, Vol.22, (No. 2), 123.
- Marquet, J. A. (2018). La evaluación legislativa en México. México. UNAM, Dirección General de Bibliotecas. Disponible en: <https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000774133/3/0774133.pdf>
- Monteverde, J. A. (2023), "Propuesta de un modelo básico de evaluación legislativa ex para el Congreso del Estado de Sonora", Hermosillo, Sonora
- Muro, E. R. (2007). Algunos Elementos de la Técnica Legislativa. México: Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM.

- Ortiz Arana., y Trejo Cerda, O (2005). El Procedimiento Legislativo de México. México, D.F.. SISTA.
- Patrón F. y Camacho M. O. (2018). Profesionalización legislativa de los diputados federales en México. 10(6), 89-107
- Patrón F. y González (2021). Configuración política y desempeño legislativo en la Cámara de Diputados con mayoría legislativa. El caso de la legislatura LXIV en México”. Revista Mexicana de Análisis Político y Administración pública. 10(2), 100-107.
- Puerta, R. (2017). Elementos esenciales para la elaboración normativa. México, D.F. Servicio Estatal de Autonomías (SEA).
- Reglamento para el Gobierno Interior de Poder Legislativo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. Art. 106 (2023), 29.
- Rhodes, R. A. (2005). La nueva gobernanza: gobernar sin gobierno. La Gobernanza hoy: 10 textos de referencia, 262
- Rodríguez, E. R. (2019). Política, democracia y técnica en los modelos de gestión pública: El caso de la Nueva Gestión Pública. (U. d. Compostela, Ed.) Revista Internacional del Pensamiento Político, 14, 457-482.
- Santiago-Garnica, J. A. (2023). La gestión pública en el desarrollo del modelo de administración pública. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 8(16), 1-16. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.16.2023.10495>
- Valencia, L. (2009). Elites parlamentarias y profesionalización legislativa en México. El Cotidiano. (155), 69-76.
- Valencia, L. (2019). Aspectos de la profesionalización legislativa en México. El Cotidiano. (155), 116-136
- Vázquez, D. E. (2022). Evaluación del impacto legislativo: una propuesta. Revista Pluralidad y Consenso, 12(52), 38-45
- Vega, A. (2017). El ABC de la técnica legislativa en México para la elaboración de leyes y reglamentos. México. Dirección General de Servicios de Documentación, Información y Análisis (SEDIA).

Capítulo 7

Plan de Responsabilidad Social para la Fundación de la Universidad Veracruzana

Brenda Rincón García
Carlos Hernández Rodríguez

Resumen

A lo largo de sus 30 años de labor, la Fundación UV se ha caracterizado por cumplir firmemente con su misión de ser una asociación sin fines de lucro que orienta necesidades sociales y productivas hacia el talento y experiencia de la comunidad UV para beneficio de la sociedad. En este sentido, aunque a lo largo de los años sus acciones han tenido impacto en ámbitos como el económico, social, deportivo, medio ambiente y cultural, lo cierto es que a la fecha no cuentan con un Plan en materia de RS propiamente establecido. Es por lo que este trabajo tiene como objetivo el diseño de un Plan de Responsabilidad Social para la Fundación de la Universidad Veracruzana, a través de la aplicación del instrumento que permitirá realizar un diagnóstico de las acciones de Responsabilidad social en la Fundación mediante la recopilación información precisa, certera y fidedigna sobre el funcionamiento, operatividad, resultados, dificultades y oportunidades, con el fin de establecer las bases del diseño del Plan de Responsabilidad Social de esta.

Palabras clave: Fundación UV, Plan de Responsabilidad Social, necesidades sociales, diagnóstico.

Abstract

Throughout 30 years of labor, UV foundation has characterized for firmly fulfill its mission of being a non-profit association that guides social and productive needs towards the talent and experience of the UV community for the benefit of society. In this regard, although throughout the years, its actions have had an impact in fields such as economic, social, sporting, environmental and cultural, the truth is that to date it does not count with a stablished a social responsibility plan. The objective of this work is the design of a Social Responsibility plan for the Universidad Veracruzana foundation, though the implementation of the instrument that will allow for the realization of a diagnosis of social responsibility actions in the foundation, through the collection of precise, certain, and reliable information about the functioning, operability, results, hardships and opportunities, with the purpose of stablishing basis for the design of its Social Responsibility plan.

Key words: UV foundation, Social Responsibility Plan, social needs, diagnosis.

Introducción

El 09 de marzo de 1992 un grupo de ex alumnos de la Universidad Veracruzana, empresarios y miembros destacados de la sociedad civil en el estado, constituyeron mediante la firma de sus escrituras, la Fundación de la Universidad Veracruzana, siendo pioneros en la materia ya que se trató de la primera asociación civil creada para apoyar a una universidad pública en México.

La Fundación tiene como misión ser “una asociación sin fines de lucro que orienta necesidades sociales y productivas hacia el talento y experiencia de la comunidad UV para beneficio de la sociedad”. Asimismo, establece como su visión el “ser la institución veracruzana con mayor índice de participación e impacto social debido a un ejercicio constante de procuración de recursos diversos”.

La Fundación se sustenta en valores como la honorabilidad, transparencia y efectividad, además de crear impacto en diferentes ámbitos como económico, social, deportivo, cultural y sostenible, siempre sin perder de vista que su eje central son los estudiantes, su lema “Siempre Universitarios” refleja la responsable apertura al cambio y el espíritu que el universitario construye en su paso por la universidad.

A treinta años de su fundación, debe reconocerse que sus actividades reflejan un esfuerzo innovador, importante, significativo y valioso de la Fundación UV en apoyo de la comunidad universitaria, y de algunas organizaciones sociales y/o productivas del estado.

1. Problemática

Actualmente, al hablar de sustentabilidad, sea en empresas, gobiernos, organizaciones sociales y/o fundaciones, va más allá del compromiso conceptual original ambientalista o ecológico, sino que sus implicaciones se trasladan hacia acciones y responsabilidades de gestión de recursos para el fortalecimiento de las acciones y administrativos en la planeación de actividades, proyectos o planes que atiendan las áreas de su responsabilidad.

Por ello, es importante que los ámbitos de acción de las empresas u organizaciones tengan un sentido de real compromiso, de conciencia y congruencia que promueva, bajo el concepto de Responsabilidad Social, el desarrollo sustentable de las organizaciones, la sociedad y su entorno. Tal como lo expresa Kent (2020), el contexto altamente complejo en el que se desenvuelven las organizaciones demanda de ellas un reconocimiento de los cambios permanentes que debe asumir como parte de su realidad y entorno actual y para responder a él.

En palabras de Bonilla y González (2011), solo a partir de la práctica planificada de la sustentabilidad, con mecanismos de gestión y evaluación, en un ejercicio pleno de Responsabilidad Social, hacia la atención responsable de sus grupos de interés, las organizaciones en México podrán considerar la posibilidad de asegurar su eficiencia.

No solo las compañías líderes en el mundo sino las organizaciones sociales también, van incorporando de manera clara, la Responsabilidad Social a su estrategia de atención a sus ámbitos de acción, que les permite en lo general ser un elemento diferenciador con resultados positivos en su acción.

En el caso de la Fundación UV, resulta claro que requiere ir más allá de las acciones de administración que realiza en los casos de instalaciones universitarias, o concentradora de becas estudiantiles, para consolidar la cobertura de todas sus áreas de interés, mediante una planificación estratégica que inicie por un modelo concreto y permanente de gestión de recursos, evaluación de resultados, autosustentable, permanente y tendencialmente creciente, que se exprese y consolide en la integración de un Plan de Responsabilidad Social Corporativa (PRSC).

2. Justificación

En los años recientes, los conceptos de desarrollo sostenible y sustentable, así como el de la Responsabilidad Social pasaron de ser conceptos a prácticas responsables, por parte de gobiernos, empresas y sociedad en general. Por lo cual, todo trabajo que se oriente a indagar o aportar algo en este sentido, tiene en sí mismo, una importancia enriquecedora.

En este sentido, el presente trabajo resulta importante, en la medida en que su finalidad es la de proponer un Plan de Responsabilidad Social para la Fundación UV, que fue una organización pionera en su tipo hace treinta años, cuyos resultados actuales dan fe de su esfuerzo y sentido social, pero que los momentos actuales le demandan una visión de Responsabilidad Social que podría ser un aporte significativo de este trabajo.

La RS de una organización implica un compromiso con todos sus interesados en ella, en el caso de la Fundación UV, este compromiso es indiscutible, sin embargo, el resultado de este trabajo puede apoyar su labor, en un esquema de compromiso social planificado, de gestión y evaluación, estratégico, proactivo, articulado en una filosofía de sostenibilidad y sustentabilidad en el marco de sus valores.

De manera que se advierte la eventual relevancia de esta investigación, en el aporte de una metodología para el Plan de RS, que pueda ser una guía para otras fundaciones de esta

naturaleza, para orientar las decisiones organizacionales sobre la creación e implantación de políticas de responsabilidad social, que se conviertan en estrategias y que trasciendan las acciones reactivas o circunstanciales, que consoliden permanentemente los beneficios en sus ámbitos de acción.

Además, una aportación importante que también se advierte, es que la aportación metodológica y de aplicación de un Plan de RS, favorezca la construcción de una cultura e identidad organizacional, que sea reconocida ante otras fundaciones del mismo tipo; y así reforzar la reputación, confianza, credibilidad y posicionamiento universitario y social de la misma, en aras del cumplimiento y ampliación de objetivos y metas.

Resulta además que, al revisar la literatura sobre el tema, se han encontrado muy pocos estudios relacionados con el tema de la Responsabilidad Social en Fundaciones Universitarias, por lo que se considera que la investigación referente a la Responsabilidad Social en este campo todavía es incipiente.

Por lo mismo, la pertinencia de esta investigación implica la necesidad de que se realicen más estudios académicos al respecto, por lo cual, este trabajo puede ser base de futuros trabajos sobre el tema, los cuales permitan construir algunos conocimientos para tal fin, que sean útiles para diseñar estrategias, políticas y normas que respalden coherentemente una visión y un compromiso social y que de esta manera, que se traduzca a su vez, en beneficios para las comunidades universitarias y la sociedad en general, que conlleven al logro de objetivos sociales más allá de las aulas.

3. Objetivos

Objetivo General

- Realizar un diagnóstico que sirva de base para el diseño de un Plan de Responsabilidad Social para la Fundación de la Universidad Veracruzana.

Objetivos Específicos

- Elaborar el diagnóstico de las labores en materia de Responsabilidad Social de la Fundación UV.
- Conceptualizar la Responsabilidad Social y Corporativa; así como los elementos teóricos, conceptuales, jurídicos y sociales en torno a la naturaleza de las fundaciones.

4. Supuesto Hipotético

Un Plan de Responsabilidad Social para la Fundación de la Universidad Veracruzana, fortalecerá su sostenibilidad en el ámbito económico, social y medioambiental para beneficio de la sociedad.

5. Variable de estudio

En la presente investigación se contempla como variable de estudio la Responsabilidad Social, la cual se entiende como la práctica a través de la cual, las empresas u organizaciones, integran de forma voluntaria las dimensiones social y medioambiental en sus relaciones con los grupos de interés (Rodríguez, 2008). Los grupos de interés son aquellas personas u otras asociaciones que se busca beneficiar, como pueden ser aquellas de escasos recursos económicos, analfabetas o que presenten algún tipo de discapacidad, motriz, visual, auditiva, etc.

6. Tipo de Investigación

El presente trabajo es esencialmente de tipo cualitativo, el cual de acuerdo a (Hernández Sampieri 2007) se caracteriza por analizar y reconstruir la realidad como la observan los actores de un sistema social determinado, que en este caso es exactamente la información que se busca obtener, ya que trata recolectar datos cualitativos en torno a la Fundación UV partir de los cuales se realice la propuesta de un Plan de Responsabilidad Social como estrategia para el fortalecimiento de sus acciones, de manera planificada, estratégica, de gestión, evaluación, en sus ámbitos de interés.

6.1 Enfoque metodológico

Por otra parte, cabe señalar que esta investigación es de tipo exploratoria, transversal, y descriptiva, de acuerdo con la clasificación propuesta por Dankhe (2003), citado por Hernández Sampieri (2007):

Es exploratoria, ya que como su nombre lo indica, solo busca explorar, indagar y obtener datos sobre una situación existente, sin realizar ninguna intervención de otro tipo.

Es descriptiva, ya que la presente investigación busca especificar y describir las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que es

sometido a análisis (Hernández Sampieri, 2007), es decir, identificar las características del universo de investigación, que en este caso es la Fundación UV.

Es transversal, en la medida en que la presente investigación se caracteriza por la recolección de datos en un único momento (Hernández Sampieri, 2007), que será del periodo de enero a mayo del 2023.

6.2 Técnicas e Instrumentos

Además de la investigación de campo, de tipo cualitativa, con características descriptivas, exploratoria y transversal, el presente trabajo se apoyará en la técnica de Investigación bibliográfica Documental, que se refiere a la búsqueda temática en registros impresos (libros, revistas, periódicos), manuscritos, sonoros, gráficos y digitales (internet), los cuales se emplean básicamente como fuentes de información; toda vez que las fuentes de consulta de la información sobre los temas centrales de este trabajo tienen este formato (Garza Mercado, 2004).

En lo relativo al instrumento, se trata de una guía de entrevista que una vez completa, será aplicada a los principales funcionarios de la Fundación UV y que permitirá recopilar información precisa, certera y fidedigna sobre el funcionamiento y operatividad de esta con el fin de establecer las bases del diseño del Plan de Responsabilidad Social de la misma Fundación.

7. Marco Referencial

7.1 Macro localización de la Fundación UV: Estado de Veracruz

Veracruz se localiza en la costa del atlántico, en el Golfo de México. Al norte colinda con el estado de Tamaulipas, al sur con los estados de Oaxaca y Chiapas, al poniente con San Luís Potosí, Hidalgo y Puebla y al sureste con el estado de Tabasco. (SECTUR, 2022).

Veracruz cuenta con una superficie de 71.699 km² y es el cuarto estado más poblado con alrededor de 8.06 millones de habitantes distribuidos en 212 municipios: 62 % es población urbana y 38 % población rural; de los cuales 9 de cada 100 personas de más de 3 años hablan una lengua indígena. (INEGI, 2021)

Tiene un total de ocho zonas metropolitanas: Veracruz, Xalapa, Poza Rica, Orizaba, Minatitlán, Coatzacoalcos, Córdoba y Tuxpan.

7.2 Micro Localización: Xalapa, Veracruz

Xalapa de Enríquez se ubica entre los paralelos 19° 29' y 19° 36' de latitud norte; los meridianos 96° 48' y 96° 58' de longitud oeste; altitud entre 700 y 1,600 m. Colinda al norte con los municipios de Banderilla, Jilotepec y Naolinco; al este con los municipios de Naolinco y Emiliano Zapata; al sur con los municipios de Emiliano Zapata y Coatepec; al oeste con los municipios de Coatepec, Tlalnahuayocan y Banderilla.

7.3 Universidad Veracruzana

La Universidad Veracruzana (UV) se funda el 11 de septiembre de 1944 como una institución pública con fundamento en la Ley del 5 de noviembre expedida por el Gobierno del Estado de Veracruz, otorgándole la propiedad de bienes muebles e inmuebles ubicados en las ciudades de Xalapa, Veracruz, Córdoba, Orizaba, además de edificios y predios rústicos localizados en las regiones sur y norte del estado (Universidad Veracruzana, s.f.).

Adquirió su autonomía en 1996, y a la fecha cuenta con cinco sedes regionales: Xalapa, Veracruz, Orizaba-Córdoba, Poza Rica-Tuxpan y Coatzacoalcos-Minatitlán, con presencia en 27 municipios. Por su matrícula se ubica entre las cinco universidades públicas estatales de educación superior más grandes de México.

7.4 Fundación UV

Es una Asociación Civil no lucrativa conformada en 1992, por un grupo de ex alumnos UV, empresarios y miembros destacados de la sociedad veracruzana que se unieron buscando estrechar el vínculo entre la Universidad Veracruzana y los diversos sectores social, productivo, deportivo y cultural. De este modo es que se crea la Fundación UV, manteniendo su compromiso en su lema "Siempre Universitarios" (Fundación UV, s.f.). atendiendo los siguientes puntos:

Actualmente promueve oportunidades para los estudiantes a través del programa de becas, fomenta el deporte, la cultura y la recreación, administra y gestiona diversos proyectos, colabora con otros programas, además de administrar instalaciones en tres de las cinco regiones de la Universidad Veracruzana. Sus oficinas se encuentran en la calle Veracruz número 46, Int 2 y 3, Fraccionamiento Pomona C.P. 91040 en la ciudad de Xalapa-Enríquez, Veracruz.

Misión, visión y filosofía organizacional.

La Fundación tiene como misión ser “una asociación sin fines de lucro que orienta necesidades sociales y productivas hacia el talento y experiencia de la comunidad UV para beneficio de la sociedad”.

Asimismo, establece como su visión el “ser la institución veracruzana con mayor índice de participación e impacto social debido a un ejercicio constante de procuración de recursos diversos”.

Del mismo modo, la Fundación se caracteriza por valores como la honorabilidad, transparencia y efectividad, además de crear impacto en diferentes ámbitos como económico, social, deportivo, cultural y sostenible, siempre sin perder de vista que su eje central son los estudiantes, su lema “Siempre Universitarios” refleja la responsable apertura al cambio y el espíritu que el universitario construye en su paso por la universidad.

Programas y servicios.

Entre sus programas, servicios y acciones actualmente se encuentran:

- El otorgamiento de becas.
- Ofrecer espacios para eventos (Tlaqná Centro Cultural, Campo de Beisbol, Gimnasio Universitario y Sala de Usos Múltiples Veracruz).
- Fomentar el deporte en diversas disciplinas y utilizando instalaciones deportivas.
- Administrar instalaciones.
- Capacitar en materia de MIPYMES y unidad de manejo de fauna.
- Colaborar con otros programas, como el Centro de Atención para el cáncer, Conservación y Desarrollo de Áreas Verdes, Egresados UV y Proyectos Culturales.
- Guiar proyectos para la búsqueda de financiamiento o para la realización de campañas de procuración de fondos.
- Contribuir con el bienestar social.

8. Marco Teórico Conceptual

8.1 Concepto de Responsabilidad Social

La responsabilidad social implica que el gobierno, los individuos de una sociedad, y las empresas se comprometan con determinadas causas y actúen para la mejora de las condiciones de vida de determinados sectores sociales, que suelen ser comúnmente los menos favorecidos.

Cuesta (2005) concibe la responsabilidad social como un motor para el cambio y la evolución del objetivo y la administración de las empresas, en la medida de que las mismas adquieren conciencia de que no sólo tienen responsabilidad con sus accionistas, sino que también poseen una responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente. (p. 4)

Esa toma de conciencia permite que las empresas persigan objetivos sociales determinados, encaminando sus esfuerzos a satisfacer ciertos fines de mejora social o para el cuidado y protección de la biosfera. Velar por la protección y el cuidado del medio ambiente es una medida necesaria, sobre todo si se considera que la gran mayoría de las actividades humanas lo impactan de forma negativa.

Dahlsrud (2006) analizando diversas definiciones de Responsabilidad Social, considera que es una práctica de negocios que se basa en los valores morales que se expresan de forma abierta mediante el cuidado de los derechos de los trabajadores, el apoyo a las causas de la colectividad y el medio ambiente circundante. (p. 14)

Cuidar de los derechos de los trabajadores permitirá que trabajen mostrando una mayor satisfacción y armonía, porque sus necesidades estarán cubiertas por parte de la empresa. Hacer lo contrario perjudica el éxito organizacional, porque estarán insatisfechos y ese hecho será visible en el trato diario con los consumidores.

8.2 Tipos De Responsabilidad Social.

Existen diferentes clases de responsabilidad social que dependen de las dimensiones éticas o de los valores que se persiguen y que buscan que los individuos realicen una determinada conducta que se considera loable o positiva para el conjunto de la colectividad. Los tipos de responsabilidad social que distinguen Vélez y Cano (2016) son las siguientes:

1. Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial.
2. Responsabilidad Social Gubernamental.
3. Responsabilidad Social Ambiental.
4. Responsabilidad Social Universitaria.

5. Responsabilidad Social personal o individual.

8.3 ¿Qué Es La Responsabilidad Social Corporativa O Empresarial?

La Responsabilidad Social Corporativa es asociada por Vélez y Cano (2016) con el deber que se plantean las mismas empresas de cumplir con una misión de carácter social, mediante la realización y puesta en práctica de programas sociales que ayuden a mejorar la vida de un colectivo de personas y mejorar el medio ambiente. (p. 121)

Una de sus principales características es que no es una obligación impuesta por un ente gubernamental, sino que la misma empresa somete su actuar en la persecución del cumplimiento de dicho valor, a sabiendas de que es una forma de retribuir los beneficios que obtienen de la misma sociedad.

Vélez y Cano (2016) explican que existen tres niveles de Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial, que son el primario, el secundario y el terciario. El nivel primario tiene que ver con el objeto social de la empresa y vinculan a los empleados con las acciones que plantea la misma para poder descubrir el impacto negativo al medioambiente. El nivel secundario se relaciona con la vinculación que procura la empresa entre los empleados y la comunidad; en el caso de los empleados la empresa les ofrece un trabajo estable que es propicio para que ellos se desempeñen con autonomía y creatividad; en el caso de la comunidad la empresa se compromete a contratar empleados que presenten discapacidad y brinda a los jóvenes sus primeros acercamientos a la práctica empresarial. El nivel terciario se obtiene cuando la empresa realiza donaciones a poblaciones menos favorecidas o aporta su esfuerzo o recursos para causas de índole educativa, deportiva, de salud o en general aquellas que benefician a la comunidad. (pp. 121 y 122)

Cada uno de los niveles anteriormente descritos repercuten en mayor medida en mejorar la calidad de vida de los miembros de una comunidad y en ellos se ve reflejado el nivel de compromiso de las empresas en búsqueda del bien común.

8.4 Tercer Sector En México

El Tercer Sector es un concepto derivado de la teoría económica, que se refiere a la sociedad civil organizada que, en su conjunto, realiza actividades sociales que no tienen fines de lucro y no dependen del Estado, de empresas o del mercado para funcionar (Serna & Monsiváis, 2009).

Tanto Verduzco (2001), como Estrada (2015) y Butcher (2014), coinciden en señalar que la gran parte de los estudios sobre el tercer sector en México, son producto del trabajo del Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI), cuyas investigadores ofrecen una diversidad de trabajos en torno a las organizaciones altruistas, sociales y no gubernamentales en México, así como del impacto de sus actividades, y logran dar cuenta de la dimensión del trabajo que realizan estas agrupaciones en el país, y el reto que tienen frente a ellas.

8.5 ¿Qué Es Una OSC?

Las organizaciones de la sociedad civil son agrupaciones constituidas por individuos, fundamentados en lazos asociativos que pueden realizar actividades de defensa y respeto a los derechos humanos, de apoyo o asistencia a terceros sin fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso, que no persiguen beneficios personales sino sociales comunitarios. Esencialmente su origen responde al derecho de todo miembro de la sociedad de ejercer su participación ciudadana como la clave para la existencia de una mayor corresponsabilidad de los gobiernos y los ciudadanos. (Gobierno de México, 2022)

En Veracruz, existe la Ley de Fomento a las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones Civiles para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, la cual tiene por objeto reglamentar las disposiciones constitucionales relativas al fomento a las actividades que tiendan al desarrollo social y comunitario, y de asistencia pública y privada, con base en principios de justicia en la distribución del ingreso, equidad social e igualdad de oportunidades. (GOE, Refomado 2007)

8.6 Importancia de la Responsabilidad Social Corporativa en Fundaciones

De acuerdo al texto de la Asociación Española de Fundaciones (AEF, 2022): Una fundación es un tipo de personalidad jurídica que caracteriza por ser una organización que no posee ánimo de lucro, es decir, no genera sus ingresos o patrimonio se constituye a partir de las aportaciones de donantes que conforman su patronato, obteniendo la distinción de patronos, cuyas funciones, además de cuidar del patrimonio, se establecen en el objeto social de los estatutos de la fundación.

En este sentido, la Responsabilidad Social de una fundación, es diferente a las de las Empresas (lucrativas), organizaciones políticas (cuyo fin es un ejercicio determinado de poder

político), los Organismos No gubernamentales (organizaciones independientes y sin ánimo de lucro que surgen a raíz de iniciativas civiles y/o populares), organizaciones sociales (cuyo fin es generalmente, de participación social masiva).

La Responsabilidad Social de una Fundación, no es ocasional, sino que tiene un programa de trabajo con un “comportamiento responsable de la empresa con todos los públicos o Grupos de Interés (GI) con los que se relaciona o se ha planteado en sus fines”. Una Fundación es SOCIALMENTE RESPONSABLE en la medida en que desde sus orígenes se asume con esa responsabilidad de dar atención y cumplimiento a los fines de los grupos de interés con que fue constituida.

De hecho, se puede decir que una empresa puede realizar acción social pero no ser socialmente responsable (RSE); una Fundación es Socialmente Responsable desde su origen, por su naturaleza misma; ya que ese compromiso con los grupos de interés u áreas de atención debe ser: planificado, estratégico, sostenible, integral, proactivo y tiene un objetivo de largo plazo. (CEMEFI, 2020); (AEF, 2022).

Conclusiones

Si bien es cierto que una fundación tiene un fin social, su Responsabilidad Social no debe confundirse con la “acción social”, la cual se refiere a actividades voluntarias en que se involucra una empresa o algunas áreas de gobierno o agrupaciones religiosas, poniendo a disposición sus recursos humanos, técnicos y financieros para ayudar a las personas más desfavorecidas de la sociedad.

En este sentido, la acción social es una especie de filantropía orientada a procurar el bien de las personas de manera desinteresada, son acciones que se caracterizan por no estar enmarcadas en ninguna estrategia o programa, sino que suelen ser de carácter específico, temporal, o bien persiguen objetivos muy concretos.

En cambio, la Responsabilidad Social de una Fundación, no es ocasional, sino que tiene un programa de trabajo con un “comportamiento responsable de la empresa con todos los públicos o Grupos de Interés (GI) con los que se relaciona o se ha planteado en sus fines”.

En el caso de la Fundación UV, resulta claro que requiere ir más allá de las acciones de administración que realiza en los casos de instalaciones universitarias, o concentradora de becas estudiantiles, para consolidar la cobertura de todas sus áreas de interés requiere de un Plan de Responsabilidad Social Corporativa, caracterizado por ser un proceso planificado (gestión de recursos, metas, evaluación, etc.), con un diseño estratégico de corto, mediano y largo plazo; con una filosofía de sostenibilidad y sustentabilidad; Proactivo; con el fortalecimiento ético de sus valores; con vinculación y compromiso real, medible y evaluable con toda la comunidad universitaria del estado, y con su desarrollo; y por supuesto, consolidando el cuidado y preservación del medioambiente.

Recomendaciones

Es evidente que la Fundación tiene la intención de avanzar continuamente para integrar la Responsabilidad Social en su gestión. Sin embargo, es crucial mantener una perspectiva integral de la RS, asegurando que esta se refleje de manera coherente en todas las áreas de la institución. Debe manifestarse de manera conjunta, tanto interna como externamente, abarcando cada una de las actividades y acciones que realiza la Fundación. Este enfoque holístico debe beneficiar a todas las partes relacionadas, ya sean estudiantes, becarios, personal administrativo, autoridades académicas, proveedores, egresados, entre otros.

En este sentido, dado que la percepción positiva de los becarios es fundamental, se sugiere que la Fundación refuerce sus estrategias de comunicación. Esto podría incluir un mayor uso de redes sociales, grupos de mensajería, la creación de comités estudiantiles de difusión, la promoción de eventos en grupos específicos de becarios en redes sociales, la implementación de estrategias de marketing más creativas y otros canales para garantizar que todos los programas y acciones de Responsabilidad Social sean conocidos y comprendidos por la comunidad estudiantil.

Asimismo, la Fundación podría establecer mecanismos regulares de evaluación de la percepción de los becarios, utilizando encuestas periódicas para medir la efectividad de las acciones de Responsabilidad Social. Esto permitirá una adaptación continua y asegurará que las iniciativas estén alineadas con las expectativas y necesidades cambiantes de la comunidad estudiantil.

Por otro lado, tomando en consideración el alto grado de pertenencia y orgullo expresado por los becarios, se recomienda establecer canales formales de retroalimentación y colaboración. La Fundación podría implementar espacios regulares de diálogo, encuestas periódicas o reuniones participativas para involucrar a los becarios en el diseño e implementación de nuevas actividades, políticas o programas de Responsabilidad Social.

En este sentido, la creación de un plan de Responsabilidad Social para la Fundación de la UV reviste una importancia estratégica inigualable. Al consolidar programas y objetivos de RS de manera sistemática, estructurada y documentada, la Fundación no solo establecería una guía clara para sus acciones y contribuciones a la sociedad, sino que también podría comunicar de manera transparente sus valores y compromisos a todas las partes interesadas.

Referencias

- AEF. (2022). Asociación Española de Fundaciones. <https://www.fundaciones.org/es/aef-conocenos>
- Bonilla N.M. y González, O.(2011). El enfoque de la sustentabilidad en México y los Stakeholders como instrumentos de creación de organizaciones eficientes. Revista Ciencia Administrativa 2011-1, pp. 62-27, IIESCA, Universidad Veracruzana. México. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/011sustentabilidad2011-1.pdf>
- Butcher, J. (2014). Tercer Sector y desarrollo en México. México: Colección de Libros Problemas del Desarrollo. chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/http://ru.iiec.unam.mx/2706/6/05_Butcher.pdf
- CEMEFI. (2020). El concepto de responsabilidad social empresarial. Centro Mexicano para la Filantropía. https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Cuesta González, M. (2005). Las inversiones socialmente responsables como palanca de cambio económico y social. (U. P. Salamanca, Ed.) Revista Futuros, III(11). https://repository.globethics.net/bitstream/handle/20.500.12424/201974/n4isr_cuesta.pdf
- Dahlsrud , A. (2006, noviembre). How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis of 37 Definitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. (U. N. Tecnología, Ed.) Wiley Inter Science(15), 1-13.
- Estrada, C. (2015). El Tercer Sector en México y su papel dentro de la consolidación de la democracia. Revista BienComún, 22(257), 92-112. chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/http://frph.org.mx/bdigital/uploads/848_roberto_carlos.pdf
- Fundación UV. (s.f.). Inscripción al Padrón de Asociaciones de Beneficencia. Fundación UV. (F. UV, Ed.) <https://www.fundacionuv.org/transparencia/pdf/48.%20Otra%20informaci%C3%B3n%20>

[de%20inter%20C3%A9s%20p%20C3%BAblico/Inscripci%20C3%B3n%20al%20Padr%20C3%B3n%20de%20Beneficencia%20P%20C3%BAblica%20del%20estado%20de%20Veracruz.pdf](#)

Garza Mercado, A. (2004). Manual de técnicas de investigación para estudiantes de Ciencias Sociales. Harla-El Colegio de México. México.

Gobierno de México. (2022, noviembre). Registro Federal de las OSC. <https://www.gob.mx/indesol/acciones-y-programas/registro-federal-de-las-osc#:~:text=Las%20organizaciones%20de%20la%20sociedad%20civil%20son%20agrupaciones%20constituidas%20por,electoral%20o%20religioso%2C%20que%20no>

GOE. (Refomado 2007). Ley 271 de Fomento a las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones Civiles para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. Gaceta Oficial del Estado. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.legisver.gob.mx/leyes/Leyes/PDF/LEYFOMENTOORGSCIVILES080807.pdf>

Hernández Sampieri R., et, all. (2007). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México.

INEGI. (2021). Impacto Ambiental. https://cuentame.inegi.org.mx/mapas/pdf/nacional/tematicos/Impacto_ambiental.pdf

Kent P. (2020). Gestión y evaluación de la sustentabilidad organizacional. Revista de Ciencias Administrativas, núm. 15, pp. 1-11, 2020. Universidad Nacional de La Plata. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511660741001/html/>

Rodríguez Penelas, H. (2008). La cultura es también una responsabilidad social empresarial. Revista Empresa y Humanismo, XI(2/08), 109-134. Recuperado el noviembre 07, 2022, de <https://1library.co/document/qor6ovmq-la-cultura-es-tambien-una-responsabilidad-social-empresarial.html>

SECTUR. (2022). Secretaría de Turismo. <http://www.veracruz.gob.mx/turismo/nuestro-estado/>

Serna, G., y Monsiváis, A. (2009). Investigar el Tercer Sector: El Tercer Sector en México: perspectivas de investigación. Instituto Mora. México: CEMEFI.

Universidad Veracruzana. (s.f.). Historia. <https://www.uv.mx/universidad/historia/>

Vélez Romero, X., & Cano Lara, E. (2016). Los diferentes tipos de responsabilidad social y sus implicaciones ética. *Revista Científica: Dominio de las Ciencias*, 2(Especial Esp. Dic.), 117-126.

Verduzco, G. (2001). La evolución del tercer sector en México y el problema de su significado en la relación entre lo público y lo privado. (E. C. México, Ed.) *Estudios Sociológicos*, 15(55). <https://www.jstor.org/stable/i40012665>

Capítulo 8

Determinación del efecto de las relaciones interpersonales laborales por consanguinidad – afinidad en el desarrollo organizacional de las pequeñas empresas de Xalapa, Veracruz, México.

Sergio Ignacio Parra Salmerón

Luis Alberto Delfín Beltrán

Resumen

El desarrollo organizacional apoya en la optimización de los recursos de la empresa, además colabora en su fortalecimiento y persistencia a lo largo del tiempo, especialmente en las micro y pequeñas empresas mexicanas. Estas organizaciones enfrentan cada día, desafíos significativos al transformarse en organizaciones con estructuras formales y competitivas, particularmente cuando las relaciones laborales están influenciadas por lazos de consanguinidad y afinidad, característica común en las empresas familiares.

Las relaciones interpersonales en el ámbito laboral pueden generar conflictos, mermar la autoridad y limitar el crecimiento. Estudios previos mencionan que la falta de políticas claras para gestionar estas dinámicas, dificultan el desarrollo organizacional y fragmenta la confianza de los colaboradores, lo que crea, en consecuencia, ineficiencia en las áreas clave.

El presente estudio tiene como objetivo analizar el impacto de las relaciones interpersonales laborales por consanguinidad y afinidad en el desarrollo organizacional de microempresas en Xalapa, Veracruz, México. Mediante un enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal; para ello, se aplicaron encuestas a 57 empresas, a través de un cuestionario validado por expertos y una prueba piloto. Los resultados más importantes, destacan la influencia de estas relaciones en la asignación de roles y la percepción de equidad laboral.

Los hallazgos buscan dotar de herramientas para la toma de decisiones de las empresas y así, profesionalizar las relaciones laborales para poder fortalecer la capacidad de crecimiento de las empresas familiares, contribuyendo a su competitividad en un entorno empresarial dinámico.

Palabras clave: Relaciones interpersonales, Desarrollo organizacional, pequeñas empresas.

Abstract

Organizational development supports the optimization of the company's resources and collaborates in its strengthening and persistence over time, especially in Mexican micro and small companies. These organizations face significant challenges every day when transforming into formal and competitive structures, particularly when labor relations are influenced by ties of blood and affinity, a common characteristic in family businesses.

Interpersonal relationships in the workplace can generate conflict, undermine authority, and limit growth. Previous studies mention that the lack of clear policies to manage these dynamics hinders organizational development and fragments the trust of collaborators, which consequently creates inefficiency in key areas.

The objective of this study is to analyze the impact of interpersonal labor relations due to consanguinity and affinity on the organizational development of microenterprises in Xalapa, Veracruz, México. Through a quantitative, descriptive and transversal approach; To this end, surveys were applied to 57 companies, through a questionnaire validated by experts and a pilot test. The most important results highlight the influence of these relationships on the assignment of roles and the perception of labor equity.

The findings seek to provide tools for business decision-making and thus professionalize labor relations to strengthen the growth capacity of family businesses, contributing to their competitiveness in a dynamic business environment.

Keywords: Interpersonal relationships, Organizational development, small businesses.

Introducción

El desarrollo de las organizaciones es objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de Desarrollo Organizacional o Desarrollo de las Organizaciones (Achilles de Faria Mello, 2004). En este sentido, los elementos materiales, financieros, tecnológicos y humanos que coadyuvan u obstaculizan la transición de micro a pequeña y de esta a mediana empresa, se insertan en el campo del conocimiento de las organizaciones. Entendiéndose éste como el proceso de cambio planeado en un sistema que busca el desarrollo de la organización, así como el de sus elementos. Pasar de microempresa a pequeña empresa refiere un proceso de desenvolvimiento al que se aplica una organización, lo mismo sucede con el cambio de pequeña a mediana empresa.

El estudio cuenta con un enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal; aborda la determinación del efecto de las relaciones interpersonales laborales por consanguinidad-afinidad en el desarrollo organizacional de las pequeñas empresas de Xalapa, Veracruz, México. Se parte de la premisa que estas relaciones pueden generar tanto oportunidades como desafíos significativos en la transición de las empresas desde su concepción como microempresas hasta su consolidación como pequeñas y medianas organizaciones, se encuestaron a un total de 57 empresas.

El presente documento está conformado por el estado del arte, donde se abordan las micro y pequeñas empresas, así como las Relaciones Interpersonales y Desarrollo Organizacional, sus antecedentes, su justificación, la conceptualización, entre otros. Posteriormente, se observa la metodología utilizada, los objetivos, el enfoque y tipo de estudio, cómo fue diseñado, la población a investigar y el muestreo, las técnicas e instrumentos y el proceso de recolección de datos. Después se muestran los resultados obtenidos, las discusiones y las conclusiones.

Los resultados contribuyen al conocimiento sobre la gestión de las relaciones interpersonales en las empresas en México, proporcionando herramientas para la toma de decisiones, así como ayudar al fortalecimiento de las organizaciones en su desarrollo. Asimismo, se espera que los hallazgos permitan desarrollar estrategias que ayuden a las pequeñas empresas a superar los desafíos inherentes a su naturaleza familiar, potenciando su competitividad en un entorno empresarial cada vez más dinámico y exigente.

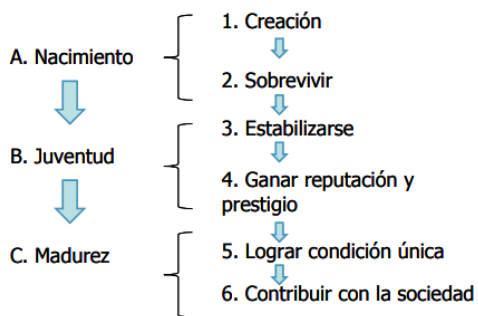
1. Estado Del Arte

En 2020 de acuerdo con datos de INEGI, se estimó que de los 4.9 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos sobrevivieron 3.9 millones (79.19%), de los cuales, el 95%, era de tamaño micro.

El conglomerado de micro y pequeñas empresas se caracteriza –principalmente- por ser organizaciones familiares o aquellas que se gestan por vínculos de consanguinidad-afinidad, situación que en muchas ocasiones afecta negativamente la evolución de micro a pequeña y subsecuentemente de pequeña a mediana empresa, al no poder establecer una línea de mando y autoridad por quien funge como cabeza de la organización ante hermanos, tíos, sobrinos y otros relacionados, quienes se sienten manipulados. Además, la mayoría de las pequeñas empresas tienen como objetivo cubrir las necesidades básicas de la familia y brindar estabilidad, situación que limita su crecimiento, aunque muestren una estructura más formalizada que las micro, aunado a la competencia de medianas empresas, quienes en muchos casos ofrecen productos a menor precio, dado su tamaño y poderío; también la limitación al acceso de créditos es otro factor que entorpece su evolución a mediana empresa. Como podrá observarse en la siguiente figura, se determina la manera en que todas las empresas nacen y maduran con el fin de contribuir con la sociedad.

Figura 1.

Ciclo de desarrollo de las organizaciones



Fuente: (Berríos Camacho, 2008)

Con base en lo mencionado, las pequeñas empresas pueden establecerse dentro del apartado B de la figura 1, específicamente en el punto 3 “estabilizarse”, donde gracias al

crecimiento y estructuración formal de la empresa, se comienza a observar mayor adecuación a la incertidumbre del entorno, para posteriormente alcanzar su madurez.

Lo expuesto justifica la indagación a fin de que este tipo de organización no desaparezca en el inmediato y corto plazo de su crecimiento, por otro lado, se busca apuntalar su desarrollo, al menos, por las relaciones interpersonales laborales de consanguinidad-afinidad.

Por lo que se refiere a las relaciones interpersonales, Ayluardo (2017), afirma que refieren la forma en que el ser humano manifiesta su naturaleza social, a través de la relación con diferentes personas y grupos y que, a su vez, se construyen colaborativamente, para alcanzar el desarrollo de diversas y mejores relaciones a lo largo de su vida. En contraparte, Wiemann (2011), en su libro "La Comunicación en las Relaciones Interpersonales", menciona que las relaciones por naturaleza son sumamente difíciles de gestionar, pues no siempre son emociones agradables, emocionantes o felices (por ejemplo); desde que nacemos no somos conscientes de la importancia en el manejo de estas, por lo que particularmente en el ambiente laboral es el lugar perfecto para el empeoramiento de las mismas, pues son lugares donde se vive más estrés, sin embargo, cada individuo debe de afrontar la realidad de que él es el encargado del éxito colaborativo para lograr el fin del ente económico, por ello si existiese una relación interpersonal fragmentada, sea por lazos de familia, amistad o conyugal, el gestor del negocio, debe ser capaz de identificar y canalizar correctamente esta situación para brindar soluciones efectivas.

Referente a si en realidad existe un problema en consecuencia de una relación familiar, de amistad o incluso de noviazgo o afecto dentro de los colaboradores de la organización, Molina (2010), desarrolló un proyecto específico para una empresa, bajo el postulado que en este tipo de organismos, aparecen múltiples fuerzas en conflicto, aunado a la actividad económica por un lado y por el otro las relaciones intrafamiliares, que crean un funcionamiento negativo, así como un acarreo de desviación de límites y funciones que por supuesto, crean estancamiento organizacional. Bajo la condición anterior, Martínez (2014), comenta que, por naturaleza, el ser humano es social, por ende, necesita estar o relacionarse con los demás, debe pertenecer a un rol, con actitudes y conocimientos que podrá compartir, por ello es que las relaciones interpersonales deben ser sujeto de análisis, además de que estas mismas pueden ser influencia en el sostenimiento o debilitamiento de la propia entidad. En este sentido, Rodríguez et al., (2015), buscaron resultados a través de un instrumento que tenía por finalidad descubrir si en las entidades donde trabaja un colaborador, existen o no, políticas o procedimientos para gestionar las relaciones de noviazgo, su frecuencia, identificación de actitudes románticas, entre otras.

Sorprendentemente, la mayoría arrojó que no existen procedimientos ni modelos de gestión para saber enfrentarse a estas situaciones.

López (2016), propone normas para regular el comportamiento dentro del centro de trabajo, aunque se debe ser cuidadoso porque, aunque se cree que benefician al trabajador, bajo esta imposición de reglas que tienden a generar un ambiente de respeto y armonía en el trabajo, en la ley (después de la Revolución Industrial), se facultó a los empleadores para impedir que sus trabajadores efectúen actos que fueran considerados nocivos para la actividad laboral. Bajo este principio, la cautela se basa en que incluso los derechos humanos, serán partícipes de esta investigación.

De acuerdo con la experiencia del autor, se ha observado un aumento continuo en el número de empresas en las cuales el dueño de la misma recurre a la contratación de los servicios de individuos con los que tiene un lazo afectivo, principalmente de consanguinidad. La consecuencia negativa, es la creación de fuerzas en conflicto, cuyo síntoma principal es la desviación o confusión de los propios integrantes en la delegación de responsabilidades y jerarquías laborales hacia un rol de posición familiar en el que se ignora al líder de la organización, lo cual repercute en el debilitamiento y evolución de las organizaciones, reflejo de un desarrollo organizacional deficiente.

Por lo antes mencionado, surgió como proyecto de investigación la propuesta contenida en este documento, en el cual además de esta introducción, se presentan los antecedentes metodológicos desarrollados como parte de la planeación de este, así como algunos de los primeros resultados obtenidos hasta el momento de su elaboración.

2. Antecedentes Metodológicos

Algunos de los aspectos de mayor relevancia establecidos para el desarrollo de este proyecto de investigación, se describen en los siguientes párrafos. Iniciando con la pregunta de investigación que se busca responder con los resultados que se obtengan: ¿Cuál es el efecto de las relaciones interpersonales por consanguinidad - afinidad en el Desarrollo Organizacional dentro las pequeñas empresas?

2.1 Objetivos

Objetivo General

Determinar el efecto de las relaciones interpersonales laborales por consanguinidad-afinidad en el desarrollo organizacional de las pequeñas empresas de Xalapa, Veracruz.

Objetivos Particulares

- Construir el marco referencial del estudio para determinar el contexto de las relaciones interpersonales laborales por consanguinidad-afinidad.
- Determinar el efecto de las relaciones interpersonales laborales por consanguinidad en la pequeña empresa para contribuir en su desarrollo organizacional.
- Identificar y describir el desarrollo organizacional de las pequeñas empresas para determinar la relación de su incidencia con las relaciones interpersonales laborales.
- Identificar y describir las relaciones interpersonales laborales por consanguinidad-afinidad de las pequeñas empresas para determinar la relación de su incidencia con el Desarrollo Organizacional.

2.2 Variables y conceptualización

Tabla 2.

Variables. Autoría propia, con base en el supuesto planeado

Variables	Definición (Conceptualización)
Relaciones interpersonales laborales de consanguinidad-afinidad	<p>Se gesta a partir de la asociación, vinculación o interacción entre dos personas o más, bajo el fundamento de compartir experiencia, gustos y actividades de cada uno; en el ámbito laboral, tiene que ver con la asociación entre individuos, que tienen por consecuencia el alcance de los objetivos propios de la empresa. [Consanguinidad – afinidad con base en Bustamante y Vera (2011, p. 7) se entiende como las siguientes vinculaciones del individuo:</p> <p>Genético: Consanguinidad (padre, madre, hermanos, sobrinos, primos, tíos, tías, etc.)</p> <p>Por unión: Se da por afinidad (suegro, suegra, cuñado, cuñada, etc.)</p> <p>Amistad: Que consiste en mutuo amor, confianza, respeto y aceptación.</p>

	<p>Fraternidad y hermandad: Puede implicar calidad de miembro formal en la organización, asociación, sociedad, casa de campo, etc.</p> <p>Socios o compañeros de trabajo en la profesión, negocio, o un lugar de trabajo en común.</p>
Desarrollo organizacional	<p>Conjunto de técnicas y herramientas que permite a las empresas lograr un correcto funcionamiento como grupo y generar a la vez un ambiente de trabajo adecuado bajo la supervisión de personal capacitado y especializado para sacar el máximo potencia a los trabajadores de la empresa; el desarrollo organizacional reconoce la importancia del recurso humano para el éxito o fracaso de las organizaciones, por lo que su correcta administración comienza al contar con una adecuada estructura y el desarrollo de las relaciones humanas (Castro et al., (2020), citado por Torres et al., (2021)).</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Población en estudio

Se delimitó la actividad económica de las empresas que forman parte de la presente investigación, de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).

Dicho lo anterior, se dictaminó la actividad económica de servicios profesionales, científicos y técnicos, que abarcan los servicios legales; servicios de contabilidad, auditoría y servicios relacionados; servicios de arquitectura, ingeniería y actividades relacionadas; diseño especializado; servicios de diseño de sistemas de cómputo y servicios relacionados; servicios de consultoría administrativa, científica y técnica; servicios de investigación científica y desarrollo; servicios de publicidad y actividades relacionadas y otros servicios profesionales, científicos y técnicos.

Así mismo se estableció el tamaño del establecimiento de 11, hasta 50 empleados. Con área geográfica en Xalapa, Veracruz, México.

El resultado de la filtración mencionada anteriormente da como resultado 57 empresas como objeto de estudio.

Ilustración 1.

Mapa resultante de la filtración por actividad económica, tamaño del establecimiento y área geográfica.



Fuente: (DENUE, S.f.)

Como es de observarse en la ilustración 1, los puntos rosas, hacen referencia a las empresas que cumplen con los criterios antes mencionados, resultado de la filtración.

2.4 Enfoque y tipo de estudio

Descriptivo

No experimental

Cuantitativo

2.5 Plan de muestreo

Se realizó un censo, pues al ser 57 empresas que participan en el filtrado previamente definido, fue viable llevar a cabo la encuesta en su totalidad.

Y, dentro de estas 57 empresas mencionadas, dado que se encuentran registradas de 11 a 30 colaboradores, se buscó encuestar por lo menos a 11 colaboradores de cada una.

2.6 Instrumento

El instrumento tuvo como propósito fundamental evaluar aspectos relacionados a los criterios necesarios para determinar las relaciones interpersonales laborales de consanguinidad-

afinidad existentes que coadyuvan en la generación de un Desarrollo Organizacional dentro de la empresa.

Además, alude a las cualidades, procesos y elementos del contexto que concurren en las pequeñas empresas para incidir sobre los resultados alcanzados en los siguientes criterios:

1. Inclusión
2. Afecto
3. Relaciones humanas
4. Comunicación
5. Cultura organizacional
6. Motivación y apoyo
7. Métodos de mando
8. Fuerzas motivacionales
9. Habilidades para las relaciones interpersonales
10. Destrezas para las RI
11. Métodos de mando

2.7 Estructura del cuestionario

El instrumento constó de 2 páginas distribuidas en una carátula con su presentación y 37 criterios a evaluar. 26 ítems están relacionados con las RI, 5 con el DO y 6 con aspectos sociodemográficos. Como se mencionó, la escala utilizada fue tipo Likert.

2.8 Prueba Piloto

Se realizó una prueba piloto con 6 empresas y un total de 48 colaboradores encuestados, con el fin de obtener el Alfa de Cronbach y verificar la fiabilidad del instrumento. Los resultados se muestran a continuación.

Tabla 2.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.853	.865	31

Fuente: Elaboración propia

Juicio De Expertos

En complemento del instrumento, se llevó a cabo una validación de expertos con el objetivo de brindar mayor soporte a los elementos que en la encuesta se evalúan y poder aplicar correcciones en caso de ser necesario.

- Se contó con el apoyo de 6 investigadores, los cuales brindaron su validación correspondiente, así como establecieron criterios de coherencia, relevancia y suficiencia. Se obtuvo el visto bueno por parte de todos.

Proceso De Recolección De Datos

La recolección de datos se llevó a cabo de manera presencial, utilizando el registro de las empresas filtradas del DENUE.

De manera procedimental, en primera instancia se buscaron las empresas en *Google Maps* para corroborar su existencia, se tomó nota de todas aquellas que existían con base en la ubicación señalada en el directorio, así mismo, se tomó nota de aquellas que no aparecían y se dejaron hasta el final para ser visitadas. Posteriormente, se asistió a las empresas; obteniendo la siguiente información.

Tabla 3.

Número de empresas encuestadas

Empresas encuestadas	Se encontraron presencialmente	No se encontraron presencialmente
	31	19
Número total de colaboradores encuestados		180
Número de empresas que no permitieron la aplicación		7

Fuente: Elaboración propia, con base en el proceso de recolección de datos.

Cabe aclarar que, en cada una de las empresas, se buscó encuestar por lo menos a 11 colaboradores (por la definición de pequeñas empresas), sin embargo, no todas contaban con esa cantidad de trabajadores, por lo que se buscó su apoyo para aplicar la máxima cantidad de encuestas posibles en cada una.

Acto seguido, se contactó vía correo electrónico con todas aquellas empresas que no aparecían en *Google Maps* y aquellas que se visitaron de manera presencialmente, pero no existían; se utilizaron los datos de contacto que ingresaron en el DENUE, proporcionándoles el instrumento para su resolución. Se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 4.

Correos enviados y contestados

Empresas contactadas de manera virtual	Correos enviados	Correos que contestaron
	7	1

Fuente: Elaboración propia, con base en el proceso de recolección de datos.

Posteriormente se extrajeron aquellas empresas que no existió ningún medio de contacto y tampoco se encontraban de manera presencial, por lo que no se pudo obtener información al respecto, se muestran a continuación:

Tabla 5.

Empresas inexistentes o que no cuentan con datos de contacto

Empresas que no existen presencialmente y no cuentan con datos de contacto	8
--	---

Fuente: Elaboración propia, con base en el proceso de recolección de datos.

Derivado de toda la situación descrita, no se cumplió con la totalidad de las encuestas planeadas, obteniendo el total de 180 encuestas que forman parte de la investigación.

3. Resultados Preliminares

Como parte de los resultados obtenidos, se determinó en una primera instancia, los datos generales, obteniendo la siguiente información:

De los encuestados, el 52% pertenece a hombres y el 48% pertenece a mujeres como se muestra en la figura siguiente:

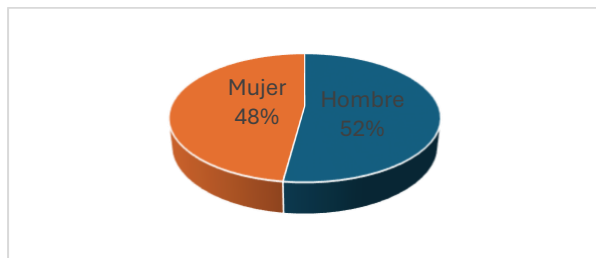


Figura 2.

Resultados porcentuales de la pregunta sexo.

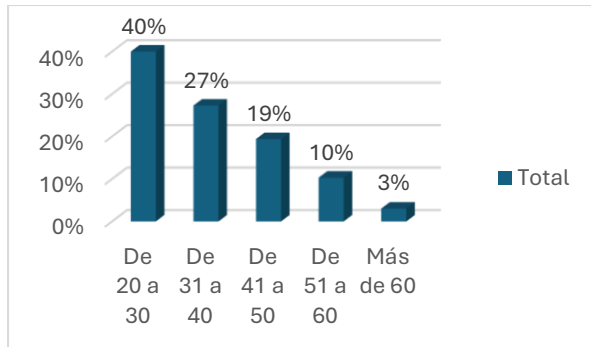
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 2 la distribución de los encuestados es equilibrada. Esto refleja una participación equitativa en el estudio, asegurando representatividad en ambos géneros.

De los encuestados, 40% pertenece a personas de 20 a 30 años, seguido de 27% para personas de 31 a 40 años, así como 19% para personas de 41 a 50 años, solo 10% para personas de 51 a 60 y el 3% restante para personas de más de 60 años.

Figura 3.

Distribución de los encuestados por rango de edad.



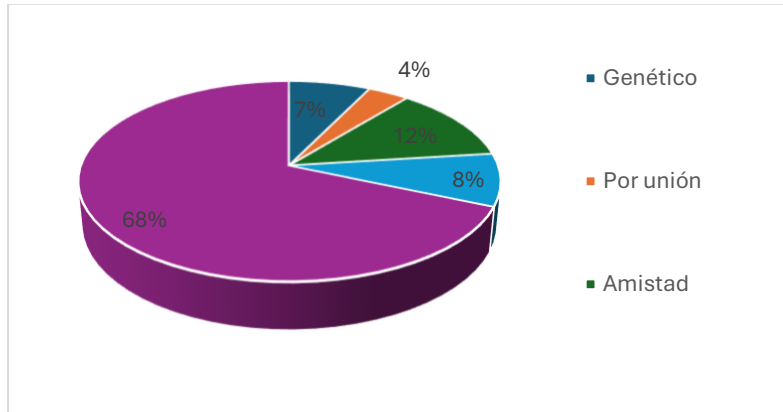
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3 se observa que los rangos de edad mayores representan un menor porcentaje. Esto indica una fuerza laboral predominantemente joven en las pequeñas empresas estudiadas, lo que podría implicar mayor flexibilidad y disposición al cambio, pero también menos experiencia profesional.

Asimismo, en cuanto a la relación con el dueño de la empresa, 68% de los encuestados solo mantienen una relación de socios o compañeros de trabajo, mientras que el 12% tiene una relación de amistad, el 8% tiene un lazo fraterno, seguido de 7% para el lazo genético y 4% por unión.

Figura 4.

Distribución de los encuestados por lazo con el dueño de la empresa.



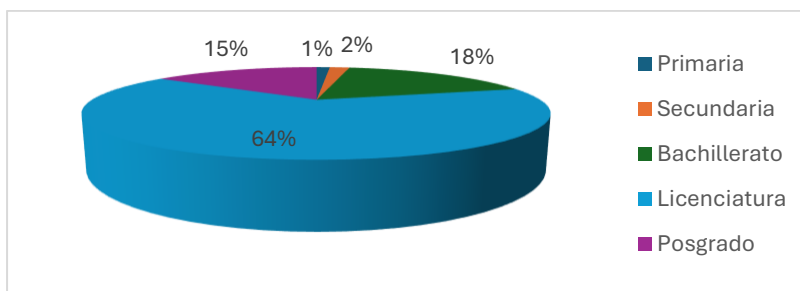
Fuente: Elaboración propia.

Con base en la figura 4 se muestra que, aunque prevalecen relaciones profesionales, una proporción significativa mantiene vínculos afectivos, lo cual puede influir en la dinámica organizacional.

Respecto a la escolaridad de los encuestados, se encontró que el 64% cuenta con licenciatura, 18% cuenta con bachillerato, 15% para posgrado y 2 y 1% respectivamente para secundaria y primaria.

Figura 5.

Distribución de los encuestados por escolaridad



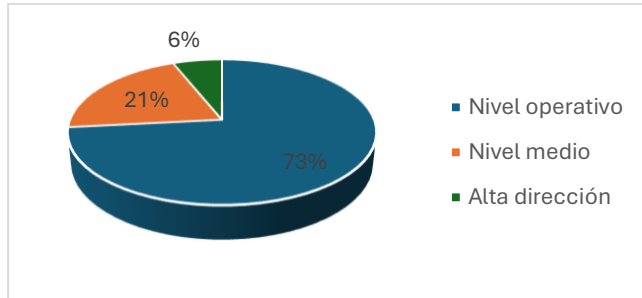
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5 podemos apreciar que la mayoría cuenta con una formación profesional de licenciatura, aunque es limitada la especialización avanzada, esto podría condicionar las capacidades estratégicas de estas empresas y su potencialización.

Por último, de los datos generales del encuestado, se halló que el 73% de las personas pertenecen a puestos operativos, mientras que un 21% a niveles medios y solo el 6% a la alta dirección.

Figura 6.

Distribución de los encuestados por puesto



Fuente: Elaboración propia.

Derivado de la figura 6, se puede notar que existe un desequilibrio en cuanto a los puestos, lo que podría estar relacionado con la falta de oportunidades de desarrollo profesional o con estructuras jerárquicas rígidas en estas empresas familiares, infiriendo que no existen planes de carrera y una posible pérdida de la motivación por no poder escalar profesionalmente.

En la tabla 6, se puede observar a manera de conclusión, que, al cruzar los ítems de lazo y puesto, la mayoría de las personas que tienen un lazo genético se encuentran en mandos medios. Aquellos que se encuentran por unión, 5 pertenecen al puesto medio mientras que aquellos que tienen un lazo de amistad, casi todos son solo operativos. Aquellos que tienen un lazo de fraternidad, solo 4 pertenecen a mandos medios y 3 a mandos altos. Por último, casi todos los encuestados son solo socios, y solo 20 se encuentran en mandos medios.

Tabla 6.

Desglose de encuestados por lazo y puesto.

Puesto	Puesto			Total general
	Operativo	Mando medio	Mando alto	
Genético	5	7	1	13
Por unión	5	1	1	7
Amistad	18	3	2	23
Fraternidad	11	4	3	18
Solo socios	96	20	3	119
Total general	135	35	10	180

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 6, hay una influencia significativa en la asignación de roles dentro de las empresas encuestadas por los lazos de afinidad, además hay una tendencia de mayoría de los colaboradores en niveles operativos, incluso cuando tienen vínculos cercanos con el dueño.

También se realizó el análisis de la escolaridad de los encuestados en relación con el puesto que tienen y, como se puede observar en la tabla 7, aquellos que tienen posgrado, tienen una mayor participación en la proporción de mandos medios, seguido de quienes tienen licenciatura, con 19 personas, mientras que en el bachillerato solo 3 aspiran a mandos medios y altos.

Tabla 7.

Desglose de encuestados por escolaridad y puesto.

Escolaridad	Puesto			Total general
	Operativo	Mando medio	Mando alto	
Primaria	2			2
Secundaria	2	1		3
Bachillerato	29	3	3	35
Licenciatura	85	19	4	108
Posgrado	17	12	3	32
Total general	135	35	10	180

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la tabla 7, el nivel educativo tiene una relación muy cercana con la ocupación de mandos medios y altos. Los colaboradores con posgrado y licenciatura tienen mayores oportunidades de acceder a puestos mayores, lo que evidencia la importancia de fomentar la educación y la especialización.

Discusiones Preliminares

En las pequeñas empresas familiares de Xalapa, Veracruz, las relaciones laborales basadas en consanguinidad y afinidad tienen un impacto significativo en la asignación de roles y responsabilidades. Este hallazgo coincide con lo planteado por Molina (2010), quien argumenta que las fuerzas en conflicto generadas por vínculos familiares afectan la delimitación de funciones y la autoridad. Por otra parte, Ayluardo (2017) refuerza la idea de que las relaciones interpersonales colaborativas son esenciales para el desarrollo organizacional, pero su mala gestión puede generar estrés y conflictos en el ámbito laboral.

En el estudio, se observa que los lazos de consanguinidad influyen en el acceso a mandos medios, una práctica que puede demeritar los méritos de cada colaborador y la eficiencia organizacional. Este resultado se alinea con lo señalado por Rodríguez et al. (2015), quienes encontraron que en ambientes laborales donde predominan relaciones afectivas no reguladas, los procesos de promoción pueden carecer de objetividad. Sin embargo, López (2016), destaca que, si bien regular estas relaciones es necesario, también es esencial garantizar el respeto a los derechos humanos, un aspecto crítico en el diseño de políticas organizacionales.

La escolaridad de los colaboradores se relaciona directamente con la ocupación de roles estratégicos, como lo demuestran los datos del estudio. Este resultado coincide con Castro et al. (2020), quienes subrayan que el aprendizaje continuo favorece el desarrollo organizacional. Además, el estudio refuerza la importancia de implementar programas de capacitación y desarrollo profesional como herramientas para reducir la influencia de relaciones familiares en la asignación de responsabilidades. Al respecto, Martínez (2014), añade la necesidad de implementación de sistemas basados en competencias para fortalecer la equidad en las promociones. También López (2016), asegura que los vínculos afectivos no deben comprometer la estructura organizacional, es decir separar los roles familiares y laborales

Después del análisis es de vital relevancia la necesidad de transformar las prácticas tradicionales en las empresas familiares mexicanas hacia un modelo con mayor enfoque en la asignación de puestos con base en habilidades, más allá de una relación de por medio. Al implementar estrategias basadas en evidencia, como las mencionadas, estas empresas pueden mejorar su competitividad, garantizar su sostenibilidad y minimizar los efectos negativos que puedan tener las relaciones de consanguinidad en el desarrollo organizacional.

Conclusiones Preliminares

La falta de una clara separación entre relaciones familiares y funciones laborales impacta negativamente en la evolución de las empresas de micro a pequeña y de pequeña a mediana. Esto subraya la necesidad de implementar políticas organizacionales que regulen las relaciones laborales, permitiendo que la empresa avance hacia su estabilización y madurez.

Los datos recabados evidencian que la mayoría de los colaboradores en empresas familiares ocupan puestos operativos, con pocas oportunidades de acceder a mandos medios o altos. Esto refleja un desequilibrio en la distribución de responsabilidades, que puede estar relacionado con favoritismos o vínculos afectivos que pueden afectar la eficiencia organizacional.

Es esencial establecer normas y procedimientos claros para la gestión de relaciones interpersonales en el ámbito laboral. Esto incluye la creación de políticas que regulen los lazos afectivos dentro del entorno laboral, garantizando un equilibrio entre el respeto y la atención a las necesidades organizacionales.

Es necesario incluir directrices sobre relaciones laborales con enfoque en la consanguinidad y afinidad, fomentando un ambiente de respeto y profesionalismo por encima de la obtención de méritos solo porque exista una relación distinta a la de solo socios o compañeros de trabajo con el dueño de la empresa.

Para futuras investigaciones queda un campo sumamente inexplorado que puede repercutir en el estudio de factores más específicos referentes al comportamiento de los individuos, su forma de relacionarse, no sin antes mencionar que todas las organizaciones son distintas, en cada giro empresarial los resultados podrían ser totalmente diferentes, lo que abona en la importancia de su estudio.

Además, sería importante desarrollar modelos de gestión para empresas en las que existen lazos de consanguinidad – afinidad a la par de aportar sobre las estrategias que deriven de ello para gestionar precisamente, dichas relaciones con mayor eficiencia en el alcance de los objetivos.

Por último, si las pequeñas empresas familiares en México logran abordar estas dinámicas mediante estrategias bien diseñadas, podrán incrementar su competitividad, garantizar su sostenibilidad y contribuir más eficazmente al desarrollo económico del país.

Referencias

- Achilles de Faria Mello, F. (2004). *Desarrollo organizacional. Un enfoque integral*. México: Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Ayluardo Archindia, C. (2017). *La Importancia De Las Relaciones Interpersonales*. UNAM, Dirección General de Orientación y Atención Educativa. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://es.scribd.com/document/538884155/57#>
- Berrios Camacho, M. C. (2008). *Evaluacion del desempeño organizacional de una empresa consultora de desarrollo humano. [Tesis de especialidad]*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR6699.pdf>
- Bustamante Castillo, H. P., y Vera Pucha, F. M. (2011). *Las Relaciones Interpersonales De La Familia Y Su Incidencia En Las Habilidades Sociales De Las Personas Con Síndrome De Down Que Asisten Al Centro De Protección Al Discapacitado Ceprodís Periodo 2011. Lineamientos Alternativos. [Tesis de licenciatura]*. Ecuador: Universidad Nacional de Loja. <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3718/1/BUSTAMANTE%20CASTILLO%20HILDA%20PIEDAD-VERA%20PUCHA%20FANNY%20MARGOT.pdf>
- Castro, B. R., Durán, S. E., Mora García, Y., Castro Zapata, R., Ballestas, M. d., y Tamara Name, J. (2020). El aprendizaje como eje estratégico del desarrollo organizacional en PYMES de Barranquilla (Colombia). *Revista Espacios*, *XL(14)*, 798. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p14.pdf>
- DENUE. (S.f.). [Filtrado de empresas por actividad económica, tamaño del establecimiento y área geográfica]. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI). (2 de Diciembre de 2020). El Inegi Presenta Resultados De La Segunda Edición Del ECOVID-IE [Comunicado de prensa]. https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf

- López Morillo, J. D. (2016). *De La Prohibición De Mantener Relaciones Sentimentales En El Lugar De Trabajo [Tesis De Licenciatura]*. Ecuador: Universidad Regional Autónoma De Los Andes. <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3835/1/TUAA028-2016.pdf>
- Martínez Meza, F. (2014). Las relaciones interpersonales en la empresa [Tesis de licenciatura]. *Universidad San Buenaventura Cartagena*. <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/71ef7daa-3a7e-40f6-aaa0-df369a3fc1a1/content>
- Molina Cárdenas, S. (2010). *Diseño De Un Protocolo Familiar Aplicable A La Empresa Inversiones GDG S.A.* Bogotá: Universidad EAN. <https://docplayer.es/10807688-Diseno-de-un-protocolo-familiar-aplicable-a-la-empresa-inversiones-gdg-s-a-santiago-molina-cardenas.html>
- Rodríguez Polo, J., Pérez Santiago, J. A., y Martínez Lugo, M. E. (2015). Estudio Exploratorio Sobre La Manifestación De Las Relaciones Románticas En El Ambiente Laboral En Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, XXVI(2), 216-236. <https://www.redalyc.org/pdf/2332/233245621006.pdf>
- Torres Merlo, O. X., Uvidia Ramírez, K. M., y Carapas Revelo, A. E. (2021). Análisis del desarrollo y la cultura organizacional en microempresas familiares en el cantón Bolívar. *Revista Dilema Contemporáneos*(45), 1-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2669>
- Wiemann, O. M. (2011). *La Comunicación en las Relaciones Interpersonales* (Primera ed., Vol. 9). Estados Unidos: UOC. <https://books.google.com.pe/books?id=xsHHilcCfigC&printsec=copyright#v=onepage&q=las%20relaciones%20implican%20gestionar&f=false>

Capítulo 9

Administración Financiera aplicada a microempresas de servicios de belleza en la ciudad de Xalapa – Enríquez, Veracruz

Alma Karina Zavaleta Ibarra

Raúl Manuel Arano Chávez

Resumen

El origen del conocimiento financiero se encuentra en la economía, si bien, las finanzas se centran en la gestión de la incertidumbre y el riesgo con el propósito de aportar un valor añadido tanto a la empresa como a los inversionistas. La administración financiera implica la adecuada gestión del capital de una empresa con el objetivo de mejorar a largo plazo su patrimonio. Es posible afirmar que las funciones principales de la Administración Financiera incluyen la planificación, obtención y utilización eficiente de los fondos de la empresa, con la meta de maximizar su valor.

La magnitud y relevancia de la función de la administración financiera varían según las dimensiones de la empresa. En empresas pequeñas, por ejemplo, el departamento de contabilidad puede llevar a cabo esta función, mientras que, a medida que la empresa crece, las finanzas se convierten en un departamento independiente con una relación directa con el director de la empresa. La eficiencia en la administración financiera requiere la existencia de objetivos o metas, ya que la evaluación de decisiones financieras se realiza en función de parámetros establecidos.

En el contexto microempresarial del sector de belleza, la planeación y coordinación de actividades financieras adquieren un papel crucial. Aunque la creatividad es fundamental para iniciar y llevar a cabo un proyecto, el conocimiento de instrumentos, métodos y terminología financiera adaptada al entorno comercial puede ser determinante para alcanzar la rentabilidad prevista, facilitando la recuperación de la inversión y asegurando la permanencia del negocio.

Palabras clave: administración financiera, microempresas, finanzas, servicios de belleza.

Abstract

The origin of financial knowledge lies in economics, although finance focuses on managing uncertainty and risk with the purpose of providing added value to both the company and investors. Financial management involves the proper management of a company's capital with the aim of enhancing its long-term equity. It can be stated that the main functions of Financial Management include planning, obtaining, and efficiently using the company's funds, with the goal of maximizing their value.

The magnitude and relevance of the financial management function vary depending on the size of the company. In small companies, for example, the accounting department may perform this function, while as the company grows, finance becomes an independent department with a direct relationship with the company's director. Efficiency in financial management requires the existence of objectives or goals, as the evaluation of financial decisions is made based on established parameters.

In the micro-business context of the beauty sector, the planning and coordination of financial activities play a crucial role. Although creativity is essential to initiate and carry out a project, knowledge of instruments, methods, and financial terminology adapted to the business environment can be decisive in achieving the expected profitability, facilitating the recovery of the investment, and ensuring the continuity of the business.

Keywords: Financial administration, microenterprises, finance, beauty services.

Introducción

El presente artículo muestra un enfoque descriptivo estableciendo la importancia del conocimiento y la aplicación de la Administración Financiera, basándose en el enfoque estratégico de Van Horne y Wachowicz, encausando el texto a las decisiones de inversión, financiamiento y administración de activos, y la teoría de Ichak Adizes, acerca del ciclo de vida de la empresa, esto con la finalidad de encontrar una relación entre estas dos variables y lograr obtener conclusiones tras la aplicación del instrumento de investigación diseñado con este fin.

En primera instancia se presenta la problemática del proyecto, motivo por el cual se decide tomar acción en el ámbito microempresarial dedicado a los servicios de belleza en la ciudad de Xalapa – Enríquez, Veracruz, ya que se establece el panorama que vive actualmente este sector. Posteriormente, se redacta el desarrollo teórico del proyecto, abarcando el concepto del tema estudiado y su importancia dentro de la empresa, continuando con las decisiones financieras más relevantes dentro de la compañía. Más adelante se contextualiza al lector a cerca del sector empresarial estudiado y sus características, concluyendo así con el apartado metodológico, donde se redactan los puntos más relevantes del proceso de la investigación y un bosquejo descriptivo de los resultados obtenidos hasta la fecha.

1. Problemática

Un emprendimiento surge a partir de una idea que, por diversas razones, despierta suficiente interés en una o más personas para emprender un viaje desafiante e incierto. El propósito principal de este esfuerzo es materializar la mencionada idea y convertirla en una realidad tangible. Este proceso implica no solo la concepción inicial de la idea, sino también la dedicación, la resiliencia y el compromiso de aquellos que emprenden este arduo camino hacia la concreción de su visión (Maldonado Román et al., 2019). Los sectores económicos se desarrollan en un entorno competitivo, con estructuras organizacionales y procesos cada vez más complejos; las principales causas encuentran su origen en la globalización económica y en el entorno turbulento e incierto (García Moreno et al., 2019), panorama presente para las micro y pequeñas empresas actualmente, que las vuelve vulnerables ante el entorno.

Los emprendedores son la mayor fuente de empleo, ya que impulsan la economía de los países y son el motor del crecimiento; cada persona que decide emprender tiene diferentes motivos, pero generalmente, la independencia, el desarrollo de ideas propias, la libertad y el desempeño de la carrera profesional estudiada tienen gran peso. Sin embargo, diversos estudios

señalan que la problemática que enfrentan las empresas de menor tamaño se deriva tanto de factores internos como de factores externos. Los factores externos se relacionan con el sector gubernamental e instituciones financieras, mientras que los internos se caracterizan por los procesos de gestión, los cuales tienen un dominio bajo, parcial y se realizan de forma empírica, según lo establecido por la Secretaría de Economía (SE), al señalar que muchos empresarios no cuentan con experiencia en gestión empresarial y aprenden a través de "prueba y error" (García Moreno et al., 2019).

Actualmente, en la ciudad de Xalapa, Veracruz, se ha observado un aumento en el número de emprendedores que buscan independencia laboral y económica. Tras la crisis sanitaria del 2020, los despidos aumentaron, generando la necesidad de muchos trabajadores de obtener ingresos adicionales y convertirse en dueños de su propio tiempo. El sector de la belleza no ha sido la excepción, ya que, debido a la baja inversión inicial y a la capacitación de personal, relativamente sencilla, así como al retorno de la sociedad a actividades presenciales, ha logrado abarcar cada punto geográfico dentro de la capital del estado. A pesar de esto, este sector empresarial ha sido objeto de críticas sociales al afirmar que un técnico de uñas, pestañas o cabello puede generar más ingresos que un profesional capacitado con un trabajo de oficina y un horario riguroso. Sin embargo, la mayoría de estos micronegocios se inician sin ninguna base de conocimientos financieros, medición de riesgo económico o proyección de inversión y financiamiento, evidenciando la falta de administración financiera y de un manejo adecuado de las finanzas empresariales para lograr sus objetivos. Esto impide la prosperidad económica y, por ende, la probabilidad de crecimiento y permanencia de los micronegocios, afectando la creación de empleos y la mejora económica en la ciudad. Esto respalda la teoría de que un ajuste en las actividades financieras puede contribuir a la trascendencia y estabilidad del negocio.

Con base en lo anterior, la principal problemática de las microempresas dedicadas al sector de estilismo y belleza, en la ciudad de Xalapa, Veracruz, radica en la escasa o nula aplicación de conocimientos financieros en el sector. Esto implica una forma de trabajo basada en la "prueba y error", lo que lleva a muchos microempresarios a iniciar sus proyectos pero a no lograr la estabilidad necesaria para superar la etapa más crítica del ciclo de vida de las empresas, generando una alta tasa de deserción de microempresas y resultando en la pérdida de empleos e inversión.

2. Administración financiera, generalidades y conceptualización

La gestión financiera aborda estratégicamente la generación de valor en el ámbito corporativo al abocarse a la adquisición, financiamiento y administración de activos. Esta función se divide en tres áreas clave: toma de decisiones en inversiones, financiamiento y gestión de activos. Van Horne & Wachowicz Jr. (2010) y García Santillán (2010), proponen los siguientes conceptos:

- Decisión de inversión: Esta elección es fundamental, dado que inicia con la identificación de la cantidad de activos necesarios para mantener la estructura de activos óptima de la empresa.
- Decisión de financiamiento: La tarea consiste en estructurar la composición del pasivo de manera óptima para la empresa. Asimismo, es crucial comprender y familiarizarse con los procesos asociados para obtener financiamiento a corto o largo plazo, ya sea a través de préstamos, la emisión de bonos, o la venta de acciones en los mercados bursátiles.
- Decisión de administración de activos: Después de asegurar la adquisición de activos y el financiamiento necesario, la eficiente administración de los activos existentes se convierte en un punto crucial. El administrador financiero asume diferentes niveles de responsabilidad según el tipo de activo, teniendo una mayor influencia en los activos circulantes y una menor en los activos fijos.

El ámbito financiero guarda una estrecha conexión con la economía y la contabilidad, lo que implica que el gestor financiero debe poseer un entendimiento profundo de las interrelaciones entre estos campos. La economía proporciona una visión holística del entorno económico, facilitando así la toma continua de decisiones organizativas. Por otro lado, la contabilidad dota al gestor financiero con las habilidades necesarias para comprender el lenguaje financiero, especialmente en relación con los estados financieros. Esta competencia le capacita para interpretar y utilizar la información contable con el fin de asignar los recursos de la empresa de manera que, a largo plazo, se maximice el rendimiento. (Block et al., 2013)

De acuerdo con (Robles Roman, 2012, p. 9) la administración financiera es:

“... una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas.”

Por su parte (Martínez Villanueva, 2018, p. 35) menciona que, la administración financiera es la gestión y administración del dinero en sus diversas formas: efectivo, valores, inversiones o activos en general, que añade tanto a personas naturales como jurídicas, ya que el dinero es el recurso más importante en la empresa.

Con base en lo anterior, se concluye que la administración financiera es la correcta gestión del capital de una empresa, con la finalidad de mejorar a largo plazo el patrimonio de esta. Se puede decir que las principales funciones de la Administración Financiera son planear, obtener y utilizar los fondos de la empresa, maximizando su valor.

2.1 La administración financiera en la empresa y la toma de decisiones

“Hoy en día es indispensable el manejo adecuado de las finanzas en toda empresa, ya que las decisiones se toman de una manera más coordinada”. (Huerta Cerda, 2001, p. 7) La empresa se enfrenta de manera constante a la incertidumbre que envuelve la toma de decisiones, y en este contexto, la información apropiada y relevante adquiere una importancia crucial. Esta información actúa como un cimiento o punto de referencia esencial para establecer objetivos y seleccionar opciones que orienten hacia su consecución. (Mariño Becerra & Medina Sandoval, 2009)

Es importante mencionar que, en el contexto empresarial y de acuerdo con Gitman & Zutter (2012), las finanzas pueden compararse y relacionarse con las finanzas personales, donde la toma de decisiones individuales sobre cómo gastar ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir ahorros es crucial. De manera análoga, en el ámbito empresarial, la administración financiera involucra decisiones similares: cómo invertir dinero para generar utilidades, cómo reinvertir las ganancias o cómo distribuirlas entre los inversionistas. Las claves para tomar decisiones financieras acertadas son semejantes tanto para empresas como para individuos. Por ende, comprender las finanzas y poseer conocimientos sobre las técnicas de análisis financiero no solo facilita la toma de decisiones financieras más informadas como consumidor, sino que también contribuye a entender las implicaciones financieras de decisiones importantes en un negocio, sin importar la formación del individuo.

En la gestión de una empresa, la toma de decisiones es esencial, lo que implica abordar problemas, determinar el curso de acción, elegir entre diversas opciones, e impulsar e iniciar diversas acciones. Se espera del líder la elección eficiente y eficaz entre las alternativas disponibles. (Chumbe Román & Soriano Carhuallanqui, 2016) Por su parte Martínez Villanueva,

(2018), señala que, la toma de decisiones implica la elección de la mejor alternativa para lograr la solución de un problema o el logro de los objetivos previamente establecidos dentro de una empresa, ya sea que se basen en condiciones de certidumbre, riesgo, conflicto o incertidumbre.

La toma de decisiones marca una importante diferencia entre las finanzas y la contabilidad ya que, de acuerdo con Gitman & Zutter (2012), este proceso implica la recolección y la presentación de datos en los estados financieros, con los cuales los gerentes financieros evalúan, generan datos adicionales y toman decisiones según los rendimientos y riesgos relacionados.

2.2 Decisión de inversión

Las decisiones de inversión, en relación con las empresas individuales, se deben basar principalmente en las utilidades posibles de la inversión. La tasa de utilidad requerida para la justificación de la inversión, ya sean empresas pequeñas o a gran escala, el aspecto financiero es de importancia primordial para ambas categorías de inversionistas. Para poder tomar decisiones en cuanto a la inversión es necesario realizar un análisis detallado del proyecto, incluida la evaluación técnica y financiera de la propuesta. (FAO Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 1983)

2.3 Decisión de Financiamiento

Block et al. (2013, p. 140), señala que “las fuentes externas de fondos que escoja un administrador financiero para financiar los activos podrían ser una de las decisiones más importantes de la empresa”. Mientras que Gitman & Zutter (2012), mencionan que las compañías no pueden iniciar o sobrevivir sin incrementar su capital, en tanto que las instituciones y mercados financieros brindan el acceso a estos financiamientos para que las empresas logren crecer. La mayoría de las empresas de éxito tienen la necesidad constante de fondos y los obtienen a través de fuentes externas, entre estas podemos encontrar las instituciones financieras, los mercados financieros y la colocación privada. Debido a la naturaleza y aplicación de los dos últimos con referencia al tamaño de la empresa, el estudio se centrará en las instituciones financieras.

2.4 Decisión de Administración de Activos

Villareal Sepulveda (2001), señala que, una vez adquiridos los bienes del negocio y el financiamiento adecuado, se deben administrar los activos existentes. En un principio, toda organización generalmente sólo cuenta con efectivo, el cual posteriormente, es canjeado por bienes que al trabajarse se convertirán nuevamente en efectivo y/o cuentas por cobrar que regresan a la empresa dando como consecuencia el ciclo normal de una empresa

Una vez adquiridos los bienes del negocio y el financiamiento adecuado, se deben administrar los activos existentes. En un principio, toda organización generalmente sólo cuenta con efectivo, el cual posteriormente, es canjeado por bienes que al trabajarse se convertirán nuevamente en efectivo y/o cuentas por cobrar que regresan a la empresa dando como consecuencia el ciclo normal de una empresa. (Villareal Sepulveda, 2001, p. 13)

La supervivencia empresarial

La supervivencia empresarial es un tema abordado por diferentes autores como Coase (1937), Schumpeter (1962), Becker (1975), Porter (1978, 1979, 1980, 1990, 1998 a, 1998 b), entre muchos otros; así como diferentes estudios de la demografía de las empresas donde se puede observar la dificultad e importancia de emprender, así como el papel que juega el empresario y el impacto en el desarrollo económico que genera. Se ha confirmado que la supervivencia empresarial se basa en un proceso continuo, que implica procedimientos de creación e innovación, incluso de destrucción de empresas que dependen del sector, servicio o producto. (Varona Castillo, 2013)

Ciclo de vida empresarial

La teoría de Ichak Adizes (s.f.), propone un modelo de 10 etapas que describe el ciclo de vida de una organización. Estas etapas abarcan desde la fundación hasta la eventual declinación y finalización de la entidad.

Dentro de las cuatro primeras etapas de la teoría de Adizes (s.f.), la empresa tiene una mayor probabilidad de riesgo para su salida del mercado, así como mayor dificultad para vender sus productos, se trabaja sin la aplicación de manuales de procedimientos y los empleados asumen diversas actividades con la finalidad de mejorar la rentabilidad del negocio. La superación de estas etapas es crucial ya que las fases posteriores se caracterizan por llegar a un periodo de crecimiento y de cierta estabilidad, donde el empresario comienza a tomar interés por los procedimientos y las políticas, así como para la delegación de responsabilidades. Se puede observar que, Ichak Adizes (s.f.) propone un modelo de ciclo de vida organizacional durante el

cual cada una de sus etapas atraviesa problemas normales y anormales, los cuales son claves para la transición entre etapas y la supervivencia de la empresa. Es relevante el hecho de que, Adizes utiliza una analogía entre el desarrollo de una persona y el de la empresa, utilizando términos como niñez, adolescencia y vejez, dentro de las etapas de la organización. (Leiva Bonilla, 2006, p. 39)

2.5 Las microempresas de belleza en la ciudad de Xalapa – Enríquez, Veracruz

Los servicios de belleza son todas aquellas actividades que se realizan con el fin de modificar temporalmente la apariencia estética del cuerpo humano a nivel del cabello, cuero cabelludo y uñas. Actualmente, existen expertos profesionales para áreas faciales, capilares e incluso depilación, todos con la finalidad de realzar la belleza de hombres y mujeres. (Lores Lara, 2020) De acuerdo con Forbes Women (2022), en Latinoamérica el sector de la belleza es liderado por mujeres, mujeres emprendedoras que, de acuerdo con Ángela Acosta, una empresaria colombiana quien ha estudiado el sector durante algunos años para apoyar a estas emprendedoras; aproximadamente el 36% de ellas son madres solteras y cabezas de familia.

Las microempresas de belleza en Xalapa

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), dentro de la ciudad de Xalapa están registrados 1,497 establecimientos económicos dentro del sector económico denominado como “Salones y clínicas de belleza y peluquerías”, los cuales se conforman de barberías, salones de uñas, estéticas unisex, salones de belleza, clínicas de depilación y spa. (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, 2022)

3. Metodología y diseño de la investigación

De acuerdo con los propósitos que persigue la investigación, el enfoque metodológico investigación es cuantitativo, correlacional y documental. El diseño de la investigación se plantea como no experimental y transversal.

De igual manera y partiendo del problema planteado con anterioridad, se establece la siguiente pregunta de investigación: ¿El conocimiento y la aplicación de la Administración Financiera, dentro del sector de microempresas dedicadas a los servicios de belleza dentro de la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, les permite fortalecer la gestión de su supervivencia a la etapa de crecimiento de estas?

Con base en la pregunta de investigación planteada anteriormente se proponen las siguientes hipótesis para la investigación:

H1: A través del conocimiento de conceptos relacionados a la Administración Financiera en las microempresas de belleza en la ciudad de Xalapa – Enríquez, Veracruz, éstas logran superar los primeros 3 años de actividades y así, sobrevivir a la fase crítica de su ciclo de vida.

H2: A través de la aplicación de conceptos relacionados a la Administración Financiera en las microempresas de belleza en la ciudad de Xalapa – Enríquez, Veracruz, éstas logran superar los primeros 3 años de actividades y así, sobrevivir a la fase crítica de su ciclo de vida.

De igual manera se establecen los objetivos de investigación, donde, el objetivo general es identificar la existencia de una asociación entre el conocimiento y la correcta aplicación de la administración financiera y sus dimensiones, como elemento coadyuvante a la gestión de la supervivencia para lograr una etapa de madurez en las microempresas de servicios de belleza en la ciudad de Xalapa – Enríquez, Veracruz. Los objetivos específicos se describen a continuación:

1. Estudiar los diferentes tipos de decisiones financieras (inversión, financiamiento, administración de activos), sus características y finalidades, para entender su aplicación hacia las microempresas.
2. Analizar el contexto de las microempresas de servicios de belleza en la ciudad de Xalapa.
3. Identificar el nivel de conocimiento y valorar la relación entre la administración financiera y la gestión de la supervivencia a la fase más crítica del ciclo de vida empresarial de las microempresas.
4. Identificar el nivel de aplicación y valorar la relación entre la administración financiera y la gestión de la supervivencia a la fase más crítica del ciclo de vida empresarial de las microempresas.

Las variables de estudio se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1

Definición conceptual y operacional de las variables de estudio

Variables	Definición
------------------	-------------------

Administración Financiera	Conceptual	Es un enfoque estratégico en la búsqueda de la creación de valor dentro del ámbito corporativo, ya que se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de los bienes, desglosando su función en tres áreas importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de activos. (Van Horne & Wachowicz Jr, 2010, pág. 2)
	Operacional	Resultado del conocimiento y la aplicación acerca de las decisiones de inversión, financiamiento y administración de activos, en el ámbito microempresarial dentro del sector de estilismo y belleza en la ciudad de Xalapa – Enríquez, Veracruz.
Supervivencia Empresarial	Conceptual	Permanencia de la empresa en el mercado, es decir, el grado de estabilidad laboral que ofrece la compañía, así como el porcentaje de riesgo que esta presenta. (Morales-Carrasco y otros, 2017, pág. 47)
	Operacional	Operatividad de la microempresa por más de 3 años dentro del mercado, siendo este el resultado de haber superado la etapa más crítica de su ciclo de vida.

Fuente: Elaboración propia.

La población de estudio para la presente investigación está compuesta por una cantidad de 1,335 microempresas, de acuerdo con los datos registrados en el DENUE. A continuación, se presentan las características que se consideraron para enmarcar la población de estudio.

- Empleados: La microempresa debe contar con una plantilla de 0 – 10 empleados

- Servicios: La microempresa debe ofrecer alguno de los siguientes servicios: Manicura y pedicura; Tratamiento de cuidado facial; Servicio de peluquería; Maquillaje y/o Tratamientos corporales y masajes; quedando excluidos aquellos micronegocios denominados como barberías.
- Edad: La microempresa debe tener una fecha de inscripción en el DENUÉ posterior al año 2020.
- Localización: La microempresa se debe encontrar dentro de la zona geográfica denominada como “Xalapa – Enríquez, Veracruz”; quedando excluidas las zonas aledañas a esta.

Se ha optado por emplear un método de muestreo probabilístico, el cual, según la definición de Hernández Sampieri et al. (2014), implica que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra. En este estudio, las 1,335 microempresas que cumplen con las características de la población en estudio tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas al azar para la aplicación del instrumento de investigación. Tras la aplicación de la fórmula se obtiene un resultado de 90 microempresas que conforman la muestra a estudiar, a través del instrumento de investigación.

3.1 Instrumento

El instrumento se ha realizado con la finalidad de poder medir las variables contenidas en la hipótesis. En el marco de este estudio se ha seleccionado el diseño de una encuesta como técnica para recopilar información. Esta metodología posibilita la obtención de opiniones y características de grupos de personas mediante una serie de preguntas formalizadas. (García López & Cano Flores, 2020)

La estructura del instrumento consta de 34 frases, referentes al conocimiento y la aplicación de actividades financieras, con una medición en escala dicotómica, así como 1 pregunta abierta; con base en lo anterior, el instrumento consta de 35 ítems. Adicional, se enlistan los servicios con los que puede contar la microempresa, de igual forma, se solicita información sociodemográfica, así como el número de años que tiene operando la microempresa en el mercado y la cantidad de empleados con los que cuenta.

3.2 Prueba piloto

La aplicación de la prueba piloto se llevó a cabo dentro del período comprendido entre el 9 al 27 de octubre de 2023, a 23 microempresas de servicios de belleza dentro de la ciudad de Xalapa – Enríquez, Veracruz. Las microempresas cumplen con las características señaladas en la descripción de la muestra del estudio. Tras la aplicación de la prueba piloto se procedió a realizar una validación del instrumento a través del programa estadístico SPSS y a través de la fórmula KR – 20, donde los resultados obtenidos fueron los siguientes

Tabla 2

Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.934	34

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Resultado KR - 20

Resultado KR - 20	
KR-20	
	0.94

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones Preliminares

Con base en los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de investigación, se concluye que, en la evaluación de la Dimensión de Conocimiento sobre Decisiones de Inversión y Administración de Activos, se destacan varios hallazgos significativos. En relación con las Decisiones de Inversión, se observa que la mayoría de los encuestados tiene familiaridad con términos clave como "inversión" y "financiamiento", pero hay una brecha notable en el conocimiento de conceptos más específicos como "capital de patrimonio" y "capital de deuda". A pesar de esto, un porcentaje considerable de microempresarios ha evaluado cuidadosamente las opciones antes de decidirse a financiar su negocio, y se evidencia una participación significativa en asociaciones con familiares o conocidos para iniciar un emprendimiento.

En cuanto a la Administración de Activos, se destaca que la mayoría de los encuestados lleva un registro del inventario y del efectivo en sus negocios, indicando un buen nivel de práctica en la gestión de estos activos. Sin embargo, existe una menor propensión a dar seguimiento a las cuentas por cobrar. Además, la elaboración de Estados Financieros Básicos, como el Estado de Resultados y el Balance General, parece ser menos común entre los microempresarios encuestados, y solo una fracción realiza el Estado de Flujo de Efectivo.

En conclusión, si bien hay áreas de conocimiento y prácticas sólidas en decisiones de inversión y administración de activos entre los microempresarios encuestados, también se identifican áreas de oportunidad para mejorar la comprensión de conceptos específicos y la aplicación de ciertos aspectos contables y financieros en sus operaciones comerciales. Estos hallazgos proporcionan *insights* valiosos que pueden ser utilizados para diseñar estrategias de apoyo y capacitación que fortalezcan las habilidades financieras y contribuyan al éxito sostenible de estos emprendedores.

Referencias

- Adizes, I. (s.f.). *Ciclo de vida de las organizaciones (Adizes)*. http://teoriaycomorg sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2015/03/Ciclo_de_Vida_de_Adizes.pdf
- Block, S. B., Hirt, G. A., & Danielsen, B. R. (2013). *Fundamentos de Administración Financiera* (Vol. Décimocuarta edición). México, D.F: McGraw-Hill.
- Chumbe Román, M. R., y Soriano Carhuallanqui, R. R. (2016). *Administración Financiera En La Toma De Decisiones De Las Instituciones Educativas Privadas Del Nivel Secundario De La Provincia De Huancayo. Tesis para optar el título profesional de Contador Público*. Huancayo, Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (2022). *Directorio Estadístico Nacional de unidades Económicas*. INEGI: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- FAO Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (1983). Programa De Desarrollo Y Coordinacion De La Acuicultura. *Planificación del Desarrollo de la Acuicultura*, s.p.
- Forbes Women. (20 de Abril de 2022). *El 84% de los negocios de la industria de belleza en Latam son liderados por mujeres*. Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/industria-belleza-establecimientos-liderados-mujeres/>
- García López, T., y Cano Flores, M. (2020). *La Investigación en Ciencias Sociales. Un Enfoque Metodológico*. Xalapa, Veracruz, México: Red Iberoamericana De Academias De Investigación A.C.
- García Moreno, E., Franco Mapén, F., y Díaz Berttolini, G. (2019). Marco analítico de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas: problemas y perspectivas de diagnóstico. *Revista Ciencia Unemi*, 128-139.
- García Santillán, A. (Mayo de 2010). *Administración Financiera I*. EUMED: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/729/729.pdf>

- Gitman, L. J., y Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación Sexta edición*. México: McGrawHill.
- Huerta Cerda, Z. M. (Diciembre de 2001). La Administración Financiera y resultados de la empresa Centro Regional de Climas, S.A de C.V. *Maestría en Contaduría Pública*. Nuevo León, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Leiva Bonilla, J. C. (2006). PYMES Ciclo de Vida y Etapas de su Desarrollo. *TEC Empresarial Vol. 1 Ed. 1*, 38-42.
- Lores Lara, M. (Febrero de 2020). *Servicios de belleza. La Habana: Pueblo y Educación*. SciELO: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-80912020000100242
- Maldonado Román, M. B., González Cabrera, V. C., Duarte Torres, M. C., & Calva Rodríguez, M. E. (05 de 04 de 2019). La cultura financiera y la creación de emprendimientos en la ciudad de Loja- Ecuador. *Polo del conocimiento*, 105-125.
- Mariño Becerra, G. Y., y Medina Sandoval, I. (2009). La administración financiera: una utopía en las microempresas. *Criterio Libre*, 123-144.
- Martínez Villanueva, M. F. (Noviembre de 2018). Importancia de la Administración Financiera en dos Microempresas de la ciudad de México. *Tesis de Licenciatura*. Estado de México, México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Morales-Carrasco, L. V., Morales-Ramos, K. E., y Valle-Álvarez, A. T. (Enero - Marzo de 2017). Crecimiento Y Supervivencia Empresarial En El Sector De Fabricación De Calzado En Ecuador. *Panorama Económico*, Vol. 25(No. 1), 43 - 56.
- Robles Roman, L. C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Van Horne, J. C., y Wachowicz Jr, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (Vol. Décimotercera edición). México: Pearson Educación. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/fundamentos-de-administracion-financiera-13-van-horne.pdf>

Varona Castillo, L. (Abril de 2013). Los factores determinantes de la supervivencia empresarial. *Tesis para la obtención de grado de Doctor*. Madrid, España: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) .

Villareal Sepulveda, N. (Diciembre de 2001). Administración Financiera del Activo Circulante de una empresa fabricante de implementos agrícolas. *Tesis de Mestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Finanzas*. San Nicolás de la Garza, Nuevo León, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Capítulo 10

Evaluación de los factores que componen la Gestión del tiempo en secretarías de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana

Elsa Ortiz Rodríguez
Jesús Escudero Macluf

Resumen

El estudio que se documenta refiere al estudio diagnóstico de la gestión del tiempo del personal que ocupa la posición de acuerdo al organigrama como secretaria en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, en la que colaboraron secretarías de las licenciaturas de: Administración, Contabilidad, Sistemas y Gestión Empresarial. La población tiene características de edad entre 40-59 años, con una antigüedad laboral de 21 años en promedio con grado de estudios de licenciatura. Los resultados de la evaluación se fundamentaron cuatro factores que integran la gestión del tiempo en relación al modelo de Macan considera que son: a) Establecer prioridades, b) Herramientas para la gestión del tiempo c) Preferencias por la organización, d) Percepción del control del tiempo (Claessens, 2007) y el cual hace uso del cuestionario *The time management Behavior scale (TMBS)* Macan et al, (1990). Los resultados muestran puntajes altos en el uso de herramientas, así como en conductas que permiten ambientes organizados, permitiendo obtener un puntaje bueno en la gestión del tiempo, coherente de acuerdo con su edad, grado de estudios y años laborando en la institución. Palabras clave: tiempo, conductas, puntaje, gestion

Abstract

The next research that reports in this document, referred to a diagnostic study of management time of people that gets the position of secretary in the Faculty Accounting and Management of Universidad Veracruzana, where collaborate secretaries of management, accounting, systems, and business management the sample has characteristics like age 40-59years with a labor time of 21years average their study grade is bachelor. The result about this evaluation is founded in the four factors that component the time management according to the model of Macan that consider: a) establish priorities, b) tools for management time, c) Preferences for the organization, d) Perception of time control. (Claessens, 2007) which made use of the *The time management Behavior scale (TMBS)* Macan et al, (1990). The results indicate high scores in the use of tools also behaviors that create organized environment, can get a good score in the management time according the age, study grade and years working at the institution

Key words: time, behavior, score, management

Introducción

La gestión del tiempo (GT) se considera como un punto de autorregulación, esta habilidad está relacionada con factores de pensamiento cognitivo como la autoevaluación y automonitoreo, así como elementos de motivación, creencias de control y autoeficacia. (Garzón, 2017).

Recientes investigaciones realizadas sobre la manera de medir la GT, han dado paso a la identificación en varios sectores así como el vínculo que existe entre el adecuado uso del tiempo y los resultados obtenidos, donde se puede observar que a un buen desempeño académico para el caso de estudiantes, en el caso de los atletas, el logro de sus competencias y en el caso laboral el desempeño en sus actividades.

El objetivo del estudio mencionado de esta investigación permite conocer como es la GT en las secretarias de la Facultad de Contaduría y Administración, la evaluación la variable mencionada está ligada a el logro de sus labores, actividades, así como la automonitoreo donde el individuo sentirá que está cumpliendo con sus actividades. Si estos factores se evalúan repercutirán en aspectos fundamentales para la calidad y servicio que se desea garantizar a docentes, estudiantes de licenciatura y público en general.

Este estudio evaluó al sector de secretarias de la Facultad de Contaduría y Administración obteniendo datos referidos a: grado de estudios, antigüedad, género y edad, donde se evaluaron los factores que integran la teoría de la autora Macan (1990), donde se utiliza la herramienta *The time management Behavior scale* (TMBS). Este estudio permitió identificar los puntajes mas altos para los factores así como los puntos para la mejora.

Las características de la población y su relación con la GT se determinó a través de la fiabilidad del cuestionario aplicado con el uso del Alfa de Cronbach, donde se calcularon medidas de tendencia central, así como la evaluación de cada factor. Esta evaluación permitió obtener el resultado global de cómo es la GT en el personal de secretarias, así como emitir recomendaciones acerca del diagnóstico obtenido (Ortiz, 2024)

1. Problemática

En nuestra actualidad la cultura occidental vive en la prisa esto relacionado a la globalización y los avances tecnológicos que están influenciados a nivel mundial donde para lograr las metas en diferentes ámbitos se requiere la inmediatez, así como el hecho de realizar más actividades en menor tiempo (Bustinduy, 2015). Es por ello que se identifica la necesidad para la búsqueda de herramientas que permitan la innovación y uso de metodologías que permitan mejorar la gestión del tiempo.

A lo largo del tiempo las organizaciones e instituciones han sumado esfuerzos para encontrar la manera de mejorar la gestión del tiempo, prueba de ello son los estudios de tiempos, movimientos y administración del tiempo. La rapidez en la ejecución de actividades o tareas ha sido relacionada con reducción de costos, especialmente en la industria. (Ortiz, 2024)

Las últimas décadas a nivel mundial se puede percibir la competencia la cual ha ido en aumento en los sectores por lo que la tecnología y telecomunicaciones han repercutido en los productos y servicios donde diariamente se espera de ellos la inmediatez y la disponibilidad. Debido a esta problemática, los desafíos que enfrentan las personas en varios sectores de trabajo ha repercutido en la cantidad de trabajo diario como lo son: solicitudes, tramites así como la entrega, donde se requiere la planificación del tiempo para un buen servicio del usuario final.

Los retos y expectativas a los cuales se enfrentan día a día los colaboradores en las instituciones y las organizaciones cada vez son de mayor grado, es por ello que ante esta problemática se deben desarrollar habilidades que permitan enfrentar la inmediatez a la que se enfrentan diariamente en sus actividades laborales. (Adu-Oppong, 2014)

El estudio se centro en elaborar un diagnóstico de la gestión del tiempo relacionado al sector administrativo educativo en el cual se determinan los factores que componen la gestión del tiempo en las secretarías de la Facultad de Contaduría y Administración, definiendo este puesto de trabajo, como el servicio que se le brinda a los estudiantes y académicos, a través de

actividades operativas como: elaboración de constancias, inscripciones, altas de materias, reinscripciones, bajas de materias y archivo de documentación. Esta cantidad de actividades mencionadas se requieren hacer cada vez en menor tiempo (Ortiz, 2024).

La problemática mencionada se ha logrado identificar a través del gran número de personal que colaboran en la institución educativa donde se ofrecen cuatro licenciaturas como: Administración, Contaduría, Sistemas computacionales y Gestión de Negocios cuya población se encuentra integrada de la siguiente forma: 3024 estudiantes, 175 profesores, 63 administrativos, técnicos y manuales. Estos números que integra la comunidad, indica un aumento en las exigencias ya que en el año 2013 la matrícula se encontraba conformada por 2263 estudiantes, distribuidos de la siguiente manera 420 en Sistemas Computacionales Administrativos, 838 en Contaduría, 47 en Gestión y Dirección de Negocios y 958 en Administración (Facultad de Contaduría y Negocios, 2021). El número de secretarías ha permanecido constante desde el año 2013.

Los datos mencionados permiten identificar el incremento de los alumnos por cada generación que ingresa, a diferencia de la cantidad de administrativos que colaboran para las actividades administrativas que demandan las tareas diarias, por lo que es un referente para la determinación de la gestión del tiempo. Donde de acuerdo a Crutsinger involucra la entereza con la que se pueden llegar a alcanzar las metas, decidiendo los eventos que realmente son importantes a realizar, de tal forma que estas actividades sean seleccionadas mediante la priorización, estimación y resolución de un problema. (Crutsinger, C, 1994).

La información obtenida confirma el incremento del número de alumnos a través de los años, lo cual indica un incremento en el número de procesos administrativos requeridos por los estudiantes de la Facultad, y, por tanto, es un excelente caso de estudio para determinar cómo se lleva a cabo la gestión del tiempo. Se permite la determinación con la que se pueden alcanzar las metas, decidiendo las actividades realmente importantes a realizar, de tal forma que estas

tareas deban ser seleccionadas mediante la priorización, estimación y resolución de un problema. (Crutsinger, C, 1994).

La creciente economía en la región dio partida a nuevas carreras, originando nuevos programas educativos en la Universidad Veracruzana, lo cual generó una mayor demanda estudiantil, a su vez el requerimiento de más servicios escolares administrativos, el cual debe responder a las solicitudes de documentación requerida por el alumnado. (Ortiz, 2024)

El aumento en las actividades que realiza el personal al cual se dirige este estudio , así como el factor de la inmediatez para brindar respuestas a los estudiantes. De acuerdo al periodo escolares necesario realizar trámites como: inscripción de nuevo ingreso, inscripción a nuevo semestre, bajas y altas de materias, formatos para materias electivas, captura de calificaciones en actas por mencionar algunas de las actividades (Facultad de Contaduría y Negocios, 2021). Por lo que las secretarías deberán hacer uso eficiente de su tiempo para responder a las necesidades y demandadas. A través de este estudio se pretendió generar un diagnóstico si el personal administrativo escolar de la facultad de Contaduría y Administración realiza alguna actividad que le ayuda a gestionar su tiempo frente a las actividades que realiza.

De acuerdo a la autora Macan en 1994 el modelo de la gestión del tiempo se conforma de variables y antecedentes donde se integran en una relación de comportamientos, compuesto principalmente por cuatro elementos a) Herramientas para la gestión del tiempo, b) Establecer prioridades, c) Percepción del control del tiempo, d) Preferencias por la organización (Claessens, 2007). Este trabajo pretendió que a través de la teoría así como los elementos constituyen la gestión del tiempo permitió identificarlos para así generar un diagnóstico en el sistema escolar oficinista de la Facultad de Contaduría y administración

Partiendo de los modelos resultan instrumentos para la evaluación de la gestión del tiempo los cuales han sido determinados por estudios, entre ellos se encuentran: *The time management Behavior scale* TMBS (Macan, et al, 1990); *The time structure questionnaire* TSQ, (Bond & Feather, 1988) y *The time management questionnaire* TMQ, (Britton & Tesser, 1991)

Estos cuestionarios evalúan los elementos de gestión del tiempo en diferentes sectores, a su vez permiten realizar un diagnóstico y conocer en qué situación se encuentra el individuo evaluado. El uso de estas herramientas ha sido documentado en varios casos. De acuerdo con (Hellsten, 2012) .El tiempo de aprendizaje en la escuela (Anderson, 1984); Administración del tiempo y el estudio de las habilidades en estudiantes o atletas (Carney, 1988); administración del tiempo en educadores (Cemaloglu & Filiz, 1963). Estos instrumentos han sido utilizados en organizaciones donde se ha detectado la problemática de un continuo quehacer de actividades. Para los fines de este trabajo, se eligió utilizar el cuestionario TMBS antes mencionado. (Ortiz, 2024)

De acuerdo al uso de las herramientas metodológicas este instrumento ha sido documentado y citado en casos como varios casos. De acuerdo con Hellsten (2012).” El tiempo de aprendizaje en la escuela (Anderson, 1984); Administración del tiempo y el estudio de las habilidades en estudiantes o atletas (Carney, 1988); administración del tiempo en educadores (Cemaloglu & Filiz, 1963)”. Estos instrumentos han sido utilizados en organizaciones donde se ha detectado la problemática de un continuo quehacer de actividades.

2. Justificación

Este estudio diagnóstico se encaminó a brindar un beneficio para el sector administrativo escolar, permitiendo así localizar la situación actual de la GT para la Facultad de Contaduría y Administración, el entender que tipo de gestión del tiempo tiene la institución permitió generar una investigación con bases firmes lo que permite encontrar los puntos de mejora a desarrollar

A través de la detección del conjunto de elementos que constituyen la GT en las instituciones como lo son las escolares de estudio superior nos permite ubicar en donde se encuentra para con base a esto proponer puntos de mejora .Las instituciones debido al sector estarán rodeadas de una comunidad extensa como lo son: estudiantes, académicos público en general, esto permite asegurar que el trato y servicio repercute en el sector administrativo escolar.

La aportación que realizó este estudio referente a la Gestión del tiempo esta formando parte de estudios ya reportados como lo fueron

Este estudio aportó información importante sobre la Gestión del Tiempo en el sistema administrativo escolar, para formar parte de los demás estudios ya reportados en otros lugares, como lo fueron 27 estudios cuantitativos elaborados en universidades y escuelas que han utilizado la Gestión del Tiempo como herramienta para la mejora de los participantes.

La realización de este tipo de trabajo y evaluaciones permite no solo identificar problemáticas relacionadas a la inmediatez. Es importante la evaluación para así determinar en qué posición actual se encuentra el personal de secretarías de la Facultad de Administración y Contaduría.

La concientización que permite entender cómo se dirige la Gestión del Tiempo, permite la posibilidad de llevar una vida equilibrada, armónica y productiva., tanto en el ámbito profesional, personal y social. Se puede alcanzar la satisfacción de un trabajo bien hecho que a la vez requiera invertir menos esfuerzos y genere menos estrés. (Ballenato, 2007)

Este trabajo tiene la finalidad de contribuir dentro de los programas nacionales estratégicos del CONACYT, como lo es el sector de educación dentro de las problemáticas que busca resolver este programa. Este diagnóstico se encuentra ubicado dentro de esta categoría debido a que busca diagnosticar el tiempo que en el sector administrativo escolar le brinda un servicio a los alumnos, académicos y público en general, evaluando que los procesos administrativos que se realizan en la operación cotidiana son hechos en tiempo y forma. (Ortiz, 2024)

3. Metodología

El análisis fue llevado a cabo en la facultad de Contaduría y Administración integrada por 3208 miembros de la siguiente forma: 2955 estudiantes, 58 profesores de tiempo completo, 114 profesores por asignatura, 5 investigadores, 12 técnicos académicos y 64 personas dentro del rubro administrativo técnico manual. (Facultad de Contaduría y Negocios, 2021).

Una vez definida la problemática central de la investigación en este caso la gestión del tiempo, también se ha de considerar los aspectos de la población de acuerdo con ello se utilizará al personal administrativo relacionado al puesto de trabajo que desempeña como lo es las secretarías de dicha facultad constituido por 20 personas.

De acuerdo al instrumento TMBS fue realizado por la autora Macan (1990), está construido por 34 preguntas, utilizando una escala de Likert con 5 puntos: 5(siempre), 4(habitualmente), 3(algunas veces), 2(pocas veces), 1(nunca).

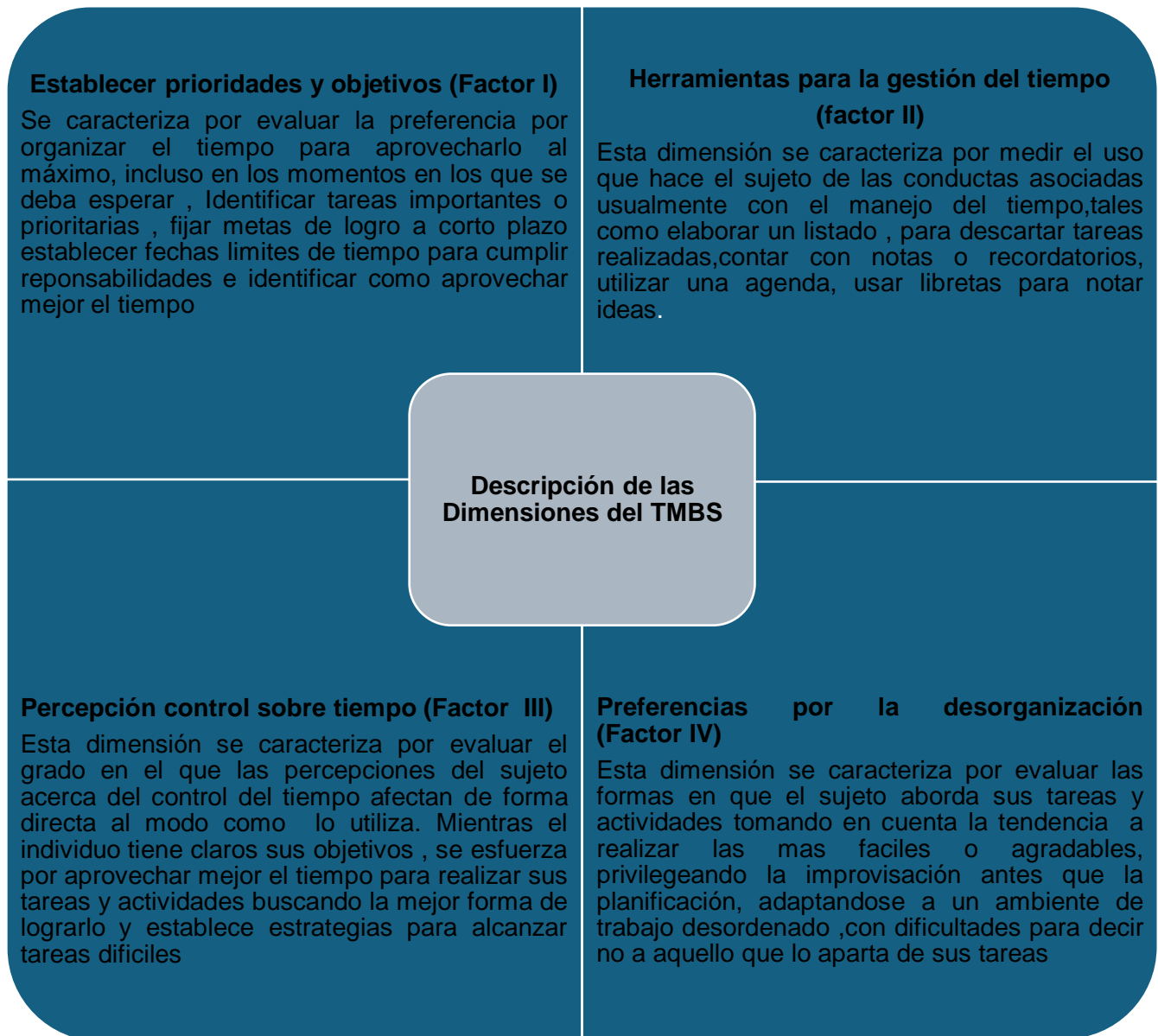
La metodología por el cual se implementa la aplicación del cuestionario TMBS, fue bajo el consentimiento y autorización del personal administrativo, que desarrolla la descripción de trabajo bajo el nombre de taquimecanógrafa.

El cuestionario fue enviado a la autoridad que está a cargo del personal administrativo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Región Xalapa, en este caso la Secretaria Académica, quien con su apoyo envió los cuestionarios, a través de la plataforma Google forms, a las secretarías

El instrumento de medición tuvo vigencia de dos semanas, este fue el periodo para recabar dicha información. La información se registró en el momento que el encuestado finaliza el cuestionario a través de la plataforma Google Forms

Este trabajo utilizó la traducción al español del TMBS, realizado con el sector escolar, adaptado por la Universidad de Valencia (García-Ros & González, 2012).El cual indica que

quienes tienen mayor habilidad a la gestión del tiempo responderán correctamente a todos los ítems, mientras que si tienen un nivel bajo de habilidad no responderán ni a los reactivos más fáciles. (Garzón, 2017).



Esquema 1 Descripción de las Dimensiones TMBS

Fuente: elaboración propia.

El proceso en el que fueron sometidos los datos obtenidos en la recolección de los mismos, se llevó a cabo con el software *SPSS Ver 22*, así como *Excel Office 2022*. A continuación, se muestran la forma de análisis de datos

- Valores obtenidos de los cuestionarios al archivo de Excel fueron codificados
- A través programa SPSS se migran datos , para obtener el Alfa de Cronbach
- Alfa de Cronbach es calculado con cuestionario
- Funciones estadísticas y de tendencia central fueron generadas
- Interpretación y elaboración de gráficos y tablas .

4. Resultados y Discusión

El siguiente apartado muestra la información encontrada, derivada de la aplicación de los cuestionarios, donde se calculó el alfa de Cronbach, medidas de tendencia central y frecuencias para determinar la distribución de la gestión del tiempo en secretarias.

4.1 Alfa de Cronbach

La determinación de la validez del instrumento es una de las primeras actividades para proceder con el análisis, en este caso se calculo el coeficiente de Cronbach para determinar la validez del instrumento.

El Alfa de Cronbach incrementa cuando el número de ítems es mayor y cuando la correlación aumenta, por otro lado, su valor disminuye cuando el promedio de la covarianza o correlación disminuye. De acuerdo con el valor obtenido, se comprueba si el instrumento es válido a continuación se muestran la escala de valores, así como su interpretación.

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario fueron procesados en el programa estadístico, a continuación, se obtiene el valor de los 34 elementos que conforman el cuestionario, el valor fue de 0.84 lo que significa que el instrumento aplicado es confiable, su valor está dentro

de la categoría de bueno. Esto significa que el cuestionario TMBS está midiendo la gestión del tiempo en la población que se aplicó la encuesta. (Ortiz, 2024)

4.2 Resultados de cada factor

Esta sección muestra la distribución estadística, así como el resultado global que se obtiene de la evaluación de los cuatro factores. La obtención del valor de cada factor permite visualizar el factor que debe ponerse atención para el caso de mejoras o bien reconocer el factor evaluado positivamente que permite obtener un correcto perfil de la evaluación del tiempo. (Ortiz, 2024)

Los promedios obtenidos por cada dimensión los cuales sugieren que el valor de respuesta para los 4 factores que integran la gestión del tiempo fue de 3.94 que está relacionada con un valor bueno de la gestión del tiempo para el personal administrativo.

Para el valor de la desviación estándar es un valor positivo mayor a cero lo que nos indica que los valores obtenidos se encuentran en una correcta dispersión garantizando que el cuestionario obtuvo valores que pueden procesarse estadísticamente. Para el caso de la varianza el valor obtenido fue de 0.20 tiene un valor a la baja, esto se ve influenciado por el factor cuatro y tres, esto determina un valor donde indica que los datos están poco dispersos en relación con el promedio general obtenido. Sin embargo, el valor aún es mayor a cero.

Tabla 1. Distribución de las dimensiones de gestión del tiempo					
Descriptivos	Objetivos y prioridades(F1)	Herramientas de gestión(F2)	Percepción del control(F3)	Preferencia por la desorganización(F4)	Resultado TMBS
Media	3.87	3.68	3.86	4.35	3.94
DST	0.50	0.55	0.36	0.31	0.43
Varianza	0.24	0.30	0.14	0.10	0.20

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 2, muestra un resumen general de los porcentajes obtenidos, así como la escala en la que se encuentra la evaluación de la gestión del tiempo

Tabla 2 Resultados globales							
Manejo del tiempo	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Muy deficiente	Total	Características promedio de la población
F1 Objetivos y prioridades	0%	40%	55%	5%	0%	100	La población es de género femenino su edad es de entre 40 a 59 años con una antigüedad, de 21 años laborando, su grado de estudio promedio es licenciatura (Ortiz, 2024)
F2 Herramientas de gestión	25%	25%	35%	10%	5%	100	
F3 Percepción de control	0%	20%	35%	40%	5%	100	
F4 Preferencias por Organización	0%	95%	5%	0%	0%	100	
RESULTADO GLOBAL	6.25%	45%	32.5%	13.75%	2.5%	100	

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al gráfico 1 se analiza la información, así como la puntuación obtenida dentro de las escalas respecto a cada factor. Se observa que para “excelente” el factor 2 Herramientas de gestión tiene un porcentaje del 25%, el cual es el factor dentro de esta categoría con mayor puntaje.

La escala buena el F4 Preferencias por la organización representa la mayoría de la población (95%) por lo que las encuestadas tienen preferencia por la organización es decir trabajar en lugares organizados, así como espacios que propicien el orden, este factor esta evaluado como bueno. (Ortiz, 2024)

Para el porcentaje más alto dentro de la categoría regular fue el factor1 (Objetivos y prioridades), es decir que las encuestadas durante su jornada laboral identifican sus prioridades o actividades relevantes.

De acuerdo a la categoría deficiente el F3 percepción por el control es el que tiene un alto porcentaje (40%) indicando un área de oportunidad para las encuestas. Referente a la escala “Muy deficiente” los porcentajes obtenidos son mínimos o incluso nulos.

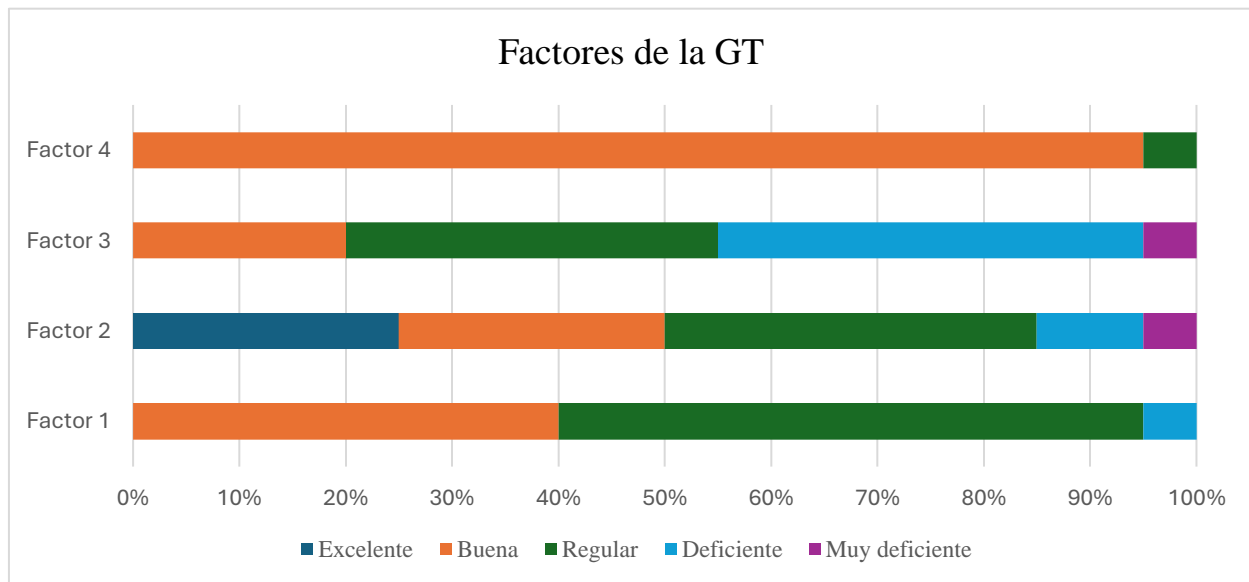


Gráfico 1 Resultado de cada factor Fuente:

Elaboración propia

La Gestión del Tiempo del sector administrativo escolar, se encuentra ligada con las secretarías tiene preferencia dentro de frecuencias dentro de los niveles bueno, regular y excelente (45+33+6), dando un resultado de 84% lo que significa una correcta gestión del tiempo. Debido a los resultados obtenidos mostrados, se acepta la hipótesis de este estudio la cual tuvo como hipótesis que la GT tiene un nivel al menos bueno.

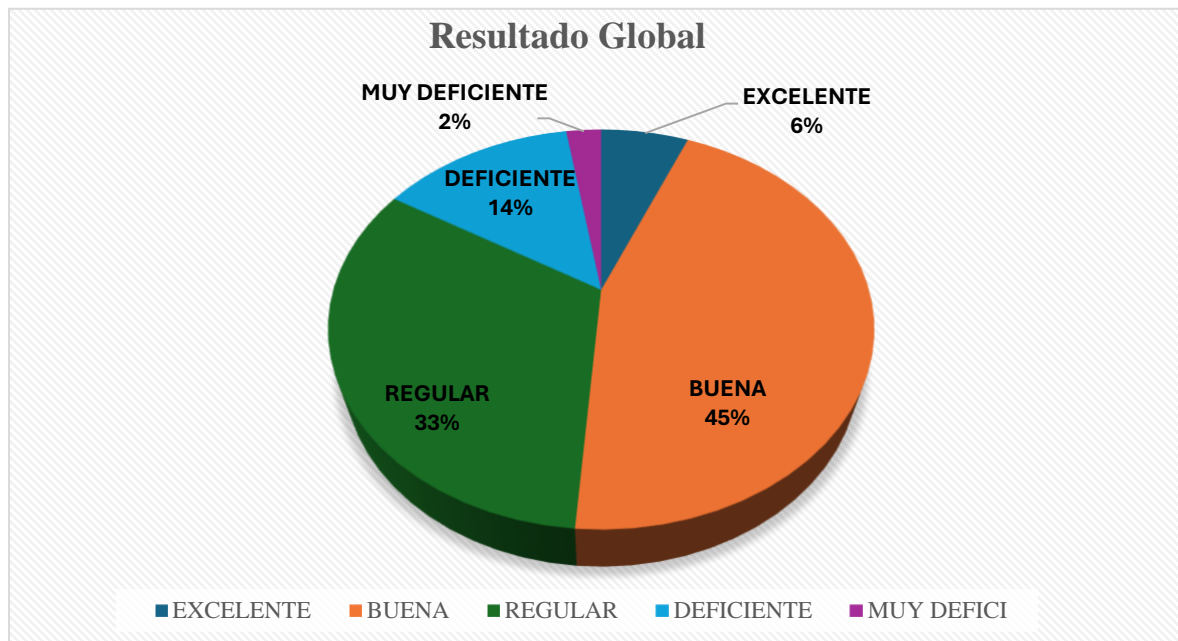


Gráfico 2 Análisis diagnóstico resultado global

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

El trabajo de investigación permitió emitir un diagnóstico de la manera en la que se conforma la Gestión del Tiempo de las secretarías que se encuentran colaborando en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana” la posible causa para evaluar este factor es aumento constante de alumnos y procesos administrativos que continúan en crecimiento, mientras que el personal de secretarías sigue en la misma cantidad. Problemática definida en este documentos. Por lo que se concluye lo siguiente

1. De acuerdo a la hipótesis antes mencionada donde La Gestión del Tiempo en las secretarías de la Facultad de Contaduría y Administración tiene un nivel al menos bueno de acuerdo con la herramienta *The Time Management Behaviour Scale (TMBS)* durante el periodo 2022”. Fue demostrada a través de la evaluación obteniendo menos de la mitad del porcentaje (45%) dentro de toda la evaluación
2. A través de los factores se confirmó la hipótesis donde el mayor puntaje se atribuye al factor número 4 donde los colaboradores no fomentan conductas atribuidas al desorden , al igual que el factor no.1 donde se priorizan e identifica los urgente de lo importante.
3. Referente al F3 donde lo menos desarrollado son la percepción del control del tiempo situado dentro de la escala deficiente el resulta un área identificada como oportunidad.
4. Mientras que para el Factor 2 Herramientas de la GT, tuvo como resultado evaluaciones dentro de todas las categorías por lo que se infiere que las encuestadas se encuentran segmentadas, por lo que también resulta un área de oportunidad, para las que evaluaron este factor dentro de la escala deficiente y muy deficiente; mejoren la habilidad para el uso de herramientas digitales o bien físicas que les permiten organizar sus actividades diarias laborales. (Ortiz, 2024)

5. De acuerdo a lo encuestados también las características de la población influyeron en el puntaje obtenido se trata de población de adultos maduros entre 40-59 años con amplia experiencia laboral en la institución, así como su grado de estudios, repercute en cómo están administrando su tiempo. (Ortiz, 2024)

6. De acuerdo al resultado general así como final se determina que la evaluación general es buena por lo que la relación de Gestión del Tiempo de acuerdo con la autora Macan (1990) está relacionada de manera proporcional con la satisfacción laboral, por lo que se infiere que en este sector el personal de secretarías se encuentra satisfecho.

Referencias

- Adu-Oppong, A. A.-B. (2014). Time management and administrative effectiveness: Lessons for educational administrators. *Global Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 76-82.
- Anderson, L. (1984). An introduction to time and school learning. . *Time and school learning*, 1-12.
- Bond, M., & Feather, N. (1988). Some Correlates and Purpose in the use of the time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 321-329.
- Britton, B., & Tesser, A. (1991). Effects of time management practices on college grades. *Journal of Educational Psychology*, 405,410.
- Bustinduy, I. (2015). *La gestión del tiempo*. UOC. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/biblioteca/v/titulos/57731>
- Carney, T. (1988). *Liberation Learning: Self directed Learning for students*. Windsor: Publishing Enterprises.
- Cemaloglu, N., & Filiz, S. (1963). The relationship between management skills and academic achievement of potential teachers. *Educational Research Quaterly*, 33.
- Claessens, B. J. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 255-276.
- Crutsinger, C. (1994). *Thinking smarter: Skills for academic success*. Carrollton TX: Brainworks, Inc.
- Facultad de Contaduría y Negocios. (2 de Octubre de 2021). *PlaDea y secciones de trabajo*. Obtenido de Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/veracruz/contaduria/category/pladea/>
- Garcia-Ros, & González, P. (2012). Spanish version of the time management behavior questionnaire for university students. *The spanish journal of psychology*, 1485-1494.
- Garzón, U. &. (2017). Propiedades psicométricas del TMBS en universitarios,. *Revista: Electrónica de Investigación Educativa*.
- Hellsten, L. M. (2012). What do we know about time management? Review of the Literature and Psychometric Critique of Instruments Assessing Time Management.
- Macan T. H., Shahani, C., Dipboye, R.L. and Philips. (1990). College students time management: correlations with academic performance and stress. *Journal of Educational Psychology*, 760-8.
- Ortiz R, (2024). Estudio Diagnóstico de la Gestión del Tiempo en secretarías de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana Xalapa periodo 2022.

Esta publicación significa una contribución a la difusión de resultados de investigación en el campo de las ciencias administrativas, a partir del abordaje de distintos temas y metodologías aplicadas en el contexto organizacional y ante los desafíos que plantea el mundo actual.

Esta obra, es producto de los estudios de académicos y estudiantes de posgrado del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana y busca ser un referente para otros estudios de este campo.