



Religación
Press



ATIK
editorial

Investigaciones en Administración

Perspectivas y estudios
multidisciplinarios
Volumen I



Johana Vargas
Editora

Colección Administración

Investigaciones en Administración

Perspectivas y estudios multidisciplinares

Volumen I

Johana Vargas
[Editora]



Religación Press

Equipo Editorial

Eduardo Díaz R. Editor Jefe
Roberto Simbaña Q. Director Editorial
Felipe Carrión. Director de Comunicación
Ana Benalcázar. Coordinadora Editorial
Ana Wagner. Asistente Editorial

Consejo Editorial

Jean-Arsène Yao | Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova | Fabiana Parra | Mateus Gamba Torres
| Siti Mistima Maat | Nikoleta Zampaki | Silvina Sosa

Religación Press, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN.

Diseño, diagramación y portada: Religación Press.
CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.
Correo electrónico: press@religacion.com
www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en <https://press.religacion.com>
Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



Investigaciones en Administración. Perspectivas y estudios multidisciplinares. Volumen I.

Research in Management. Perspectives and multidisciplinary studies. Volume I
Pesquisa em Administração. Perspectivas e Estudos Multidisciplinares. Volume I

Derechos de autor: Religación Press© Autores© Autoras© Atik Editorial©

Primera Edición: 2024

Editorial: Religación Press

Materia Dewey: 351 - Administración pública

Clasificación Thema: KC - Economía, KJBX - Empresa y gestión: guías de estudio y revisión, KJG - Ética empresarial y responsabilidad social, KFF - Finanzas, KJU - Teoría y comportamiento organizativos, KJMB - Gestión: liderazgo y motivación.

BISAC: BUS000000 BUSINESS & ECONOMICS / General, BUS041000 BUSINESS & ECONOMICS / Management

Público objetivo: Profesional / Académico

Colección: Administración

Soporte/Formato: PDF / Digital

Publicación: 2024-06-27

ISBN: 978-9942-664-11-2



APA 7

Vargas, J. (2024). *Investigaciones en Administración. Perspectivas y estudios multidisciplinares. Volumen I*. Religación Press, Atik Editorial. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.173>

[Revisión por pares]

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos (doble-ciego). Por lo tanto, la investigación contenida en este libro cuenta con el aval de expertos en el tema quienes han emitido un juicio objetivo del mismo, siguiendo criterios de índole científica para valorar la solidez académica del trabajo.

[Peer Review]

This book was reviewed by an independent external reviewers (double-blind). Therefore, the research contained in this book has the endorsement of experts on the subject, who have issued an objective judgment of it, following scientific criteria to assess the academic soundness of the work.



Sobre los editores

Johana Vargas

Máster en Economía por la Universidad de Ciencia y Tecnología Beijing. Ingeniera en Comercio Exterior por la Universidad Tecnológica Equinoccial, Integración y Aduanas. Experiencia en el Ministerio de Cultura, Secretaría Nacional de Planificación, Ministerio de Educación, actualmente trabaja como consultora externa del Banco Interamericano de Desarrollo BID en la Subsecretaría de Financiamiento Público en el Ministerio de Economía y Finanzas.

Investigadora independiente | Quito | Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-5146-7474>

johisvargas2@gmail.com

Autores/Authors

Johana Vargas; Marco Alberto Núñez Ramírez, Karla Alejandra Garduño Realivazquez; Berta Ermila Madrigal Torres; Carlos Edgar López Martínez, Alma Rafaela Bojórquez Vargas, Angélica Nohemí Sánchez Andrade, Xóchitl Tamez Martínez, Carlos Pedraza Gómez, Romano Gino Segrado Pavón, Naser Adalberto Espinoza Sánchez, Bruno Paolo Algalobo Távara, John Felipe Ramírez Bolaños, Karina Concepción González-Herrera, Teresa del Rosario Herrera-Campos, Jessica Alejandra Canto-Maldonado, Adriana Diago Ortiz, John Felipe Ramírez Bolaños, María Fernanda Semanate Solis, Alvaro Acuña-Hormazabal, Sebastián Maureira-Meneses, Liz Pierina González-Infante, Rodolfo Mendoza-Llanos, Johnny Félix Farfán Pimentel, Raúl Delgado Arenas, Diana Eulogia Farfán Pimentel, Marco Antonio Candia Menor, Luis Carmelo Fuertes Meza, Liz Gabriela Sanabria Rojas.

Resumen

El presente libro reúne elementos sobre distintos ámbitos de las ciencias administrativas, los temas abordan investigaciones teóricas y de campo que permiten acercar al lector a las distintas realidades de América Latina. Se presentan temas laborales y su relación con la felicidad, mercadotecnia, responsabilidad social empresarial, casos de emprendurismo, gestión pública y clima organizacional. Además, se exploran las dinámicas de liderazgo y su impacto en el desarrollo de las organizaciones, así como innovaciones en la gestión de recursos humanos que buscan fomentar ambientes de trabajo más inclusivos y equitativos. Cada capítulo ofrece comprensión práctica con casos reales ilustrativos en contextos latinoamericanos, entrevistas con expertos y consejos para mejorar habilidades en ciencias administrativas. En resumen, este libro no solo es una herramienta académica, sino también una guía práctica para profesionales y estudiantes que desean entender y aplicar conceptos administrativos en un entorno dinámico y en constante evolución.

Palabras claves: Organización empresarial, mercadotecnia, gestión pública, administración, relaciones humanas, comunicación.

Abstract

This book brings together elements on different areas of the administrative sciences, the topics address theoretical and field research that allow the reader to approach the different realities of Latin America. It presents labor issues and their relationship with happiness, marketing, corporate social responsibility, cases of entrepreneurship, public management and organizational climate. In addition, leadership dynamics and their impact on the development of organizations are explored, as well as innovations in human resource management that seek to foster more inclusive and equitable work environments. Each chapter offers practical insights with illustrative case studies in Latin American contexts, interviews with experts, and tips for improving management science skills. In short, this book is not only an academic tool, but also a practical guide for professionals and students who wish to understand and apply management concepts in a dynamic and constantly evolving environment.

Keywords: Business organization, marketing, public management, administration, human relations, communication.

Resumo

Este livro reúne elementos de diferentes áreas das ciências administrativas, os temas abordam pesquisas teóricas e de campo que permitem ao leitor abordar as diferentes realidades da América Latina. Apresenta questões trabalhistas e sua relação com felicidade, marketing, responsabilidade social corporativa, casos de empreendedorismo, gestão pública e clima organizacional. Além disso, são exploradas as dinâmicas de liderança e seu impacto no desenvolvimento organizacional, bem como as inovações na gestão de recursos humanos que buscam promover ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos. Cada capítulo oferece percepções práticas com estudos de caso ilustrativos em contextos latino-americanos, entrevistas com especialistas e dicas para aprimorar as habilidades da ciência da gestão. Em suma, este livro não é apenas uma ferramenta acadêmica, mas também um guia prático para profissionais e estudantes que desejam compreender e aplicar conceitos de gestão em um ambiente dinâmico e em constante evolução.

Palavras-chave: Organização de negócios, marketing, gerenciamento público, administração, relações humanas, comunicação.

Contenido

[Peer Review]	6
Sobre los editores	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11

Capítulo 1

La felicidad en el trabajo y sus elementos

Marco Alberto Núñez Ramírez, Karla Alejandra Garduño Realivazquez, Berta Ermila Madrigal Torres

21

Capítulo 2

Importancia de la Auditoría de Mercadotecnia en Empresas Petroleras de Tabasco, México

Carlos Edgar López Martínez

36

Capítulo 3

Características de las empresas socialmente responsables en América Latina

Alma Rafaela Bojórquez Vargas, Angélica Nohemí Sánchez Andrade, Xóchitl Tamez Martínez, Carlos Pedraza Gómez, Romano Gino Segrado Pavón

46

Capítulo 4

El emprendedurismo en Perú, un análisis sistemático: realidad y casos de éxito

Náser Adalberto Espinoza Sánchez, Bruno Paolo Algalobo Távara

61

Capítulo 5

La informalidad en el transporte público de la ciudad de Popayán, Colombia

John Felipe Ramírez Bolaños

84

Capítulo 6

Factores que inciden en el crecimiento de la empresa pequeña y mediana desde la óptica del empresario en el sur de México

Karina Concepción González-Herrera, Teresa del Rosario Herrera-Campos, Jessica Alejandra Canto-Maldonado

93

Capítulo 7

Desafíos del servicio de transporte urbano de pasajeros en la modalidad formal

Adriana Diago Ortiz, John Felipe Ramírez Bolaños, María Fernanda Semanate Solis

104

Capítulo 8

Gestión de la felicidad y organizaciones saludables. Evidencias de intervención

Alvaro Acuña-Hormazabal, Sebastián Maureira-Meneses, Liz Pierina González-Infante, Rodolfo Mendoza-Llanos

116

Capítulo 9

Gestión de conflictos y clima organizacional de una institución educativa en San Juan de Lurigancho

Johnny Félix Farfán Pimentel, Raúl Delgado Arenas, Diana Eulogia Farfán Pimentel, Marco Antonio Candia Menor, Luis Carmelo Fuertes Meza, Liz Gabriela Sanabria Rojas

135

Tablas

Capítulo 1

La felicidad en el trabajo y sus elementos

Tabla 1. Antecedentes de la felicidad	23
Tabla 2. ¿Cómo generar felicidad?	25
Tabla 3. Elementos asociados a la felicidad en el trabajo.	28

Capítulo 3

Características de las empresas socialmente responsables en América Latina	46
Tabla 1. Empresas ganadoras en la categoría: “Alianzas intersectoriales o alianzas entre empresas”.	51
Tabla 2. Empresas ganadoras en la categoría: “Calidad de vida en la empresa”.	52
Tabla 3. Empresas ganadoras en la categoría: “Cuidado y preservación del medio ambiente”.	52
Tabla 4. Empresas ganadoras en la categoría: “Vinculación con la comunidad”	53
Tabla 5. Empresas ganadoras en la categoría: “Voluntariado corporativo”	53
Tabla 6. Empresas ganadoras en la categoría: “Acciones empresariales ante el Covid-19”	54
Tabla 7. Empresas con menor tiempo con el distintivo ESR	55
Tabla 8. Empresas con más años teniendo el distintivo ESR	56

Capítulo 6

Factores que inciden en el crecimiento de la empresa pequeña y mediana desde la óptica del empresario en el sur de México

	93
Tabla 1. Tamaño de la empresa y su clasificación	94
Tabla 2. Perfil de los empresarios del Sur de México, entrevistados.	96

Capítulo 9

Gestión de conflictos y clima organizacional de una institución educativa en San Juan de Lurigancho 135

Tabla 1. Operacionalización de la variable Gestión de conflictos	142
Tabla 2. Operacionalización de la variable Clima organizacional	142
Tabla 3. Nivel de las dimensiones de la Gestión de conflictos	144
Tabla 4. Nivel de las dimensiones de Clima organizacional	145
Tabla 5. Relación entre la gestión de conflictos y las dimensiones de la variable clima organizacional	145
Tabla 6. Relación entre la Gestión de conflictos y el Clima organizacional	146

Figuras

Capítulo 3

Características de las empresas socialmente responsables en América Latina	46
Figura 1. Clasificación de empresas con el criterio de empleo en América Latina, según país	49

Capítulo 4

El emprendedurismo en Perú, un análisis sistemático: realidad y casos de éxito	61
Figura 1. Modelo Canvas de la empresa Alicorp	67

Capítulo 6

Factores que inciden en el crecimiento de la empresa pequeña y mediana desde la óptica del empresario en el sur de México	93
Figura 1. Factores que benefician el crecimiento de la empresa	97
Figura 2. Factores que limitan el crecimiento de la empresa.	98

Capítulo 7

Desafíos del servicio de transporte urbano de pasajeros en la modalidad formal	104
Ilustración 1 Tipo de usuario según su actividad frente a la frecuencia de uso del transporte público.	107
Ilustración 2 Número de viajes por día y la frecuencia de uso del transporte público.	108
Ilustración 3 Destino de viaje de acuerdo al tipo de usuario.	109
Ilustración 4 Percepción servicio de transporte público Popayán.	111

INVESTIGACIONES EN ADMINISTRACIÓN

Perspectivas y estudios multidisciplinares
Volumen I



La felicidad en el trabajo y sus elementos

Marco Alberto Núñez Ramírez, Karla Alejandra Garduño Realivazquez, Berta Ermila Madrigal Torres

Resumen:

En el capítulo se discuten dos elementos importantes para el ser humano: la felicidad y el trabajo. Dentro del mismo se hace referencia a la diversidad de concepciones sobre la felicidad, desde perspectivas filosóficas hasta definiciones actuales de la psicología positiva. Si bien, actualmente no existe un consenso sobre qué es la felicidad y los elementos que la conforman, dentro del capítulo se exploran los avances científicos actuales sobre lo que realmente es felicidad y lo que hace feliz al ser humano. Lo anterior a fin de introducir el tema central referente a la felicidad en el trabajo, su importancia reside en que las personas pasan una parte significativa de sus vidas laborando. Por ello, se invita a las organizaciones a promover ambientes propicios para el florecimiento de sus trabajadores, lo cual generará beneficios para la empresa.

Palabras clave:

Felicidad; Organización; Trabajadores; Gerentes.

Núñez Ramírez, M. A., Garduño Realivazquez, K. A., y Madrigal Torres, B. E. (2024). La felicidad en el trabajo y sus elementos. En J. Vargas. (Ed). *Investigaciones en Administración. Perspectivas y estudios multidisciplinares. Volumen I.* (pp. 21-34). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.173.c150>



Introducción

El presente capítulo aborda dos elementos muy importantes para el ser humano: la felicidad y el trabajo. En primer lugar, en cuanto a la felicidad, aunque actualmente no existe un consenso sobre qué es ésta y sus elementos constitutivos. Por ejemplo, el Ranking Mundial de Felicidad publicado dentro del Reporte Mundial de Felicidad (*World Happiness Report*) ha hecho un monitoreo sobre la felicidad en diferentes países, encontrando que, para el año 2022, países nórdicos como Finlandia, Dinamarca e Islandia tenían los primeros lugares, respectivamente; mientras que, dentro de las naciones latinoamericanas mejor ranqueadas se encuentran Costa Rica (lugar 23), Uruguay (30), Panamá (37), Brasil (38), Guatemala (39), Chile (44), México (46) y El Salvador (49 [Helliwell et al., 2022]).

Si bien es cierto que México no sobresale del todo en la evaluación de felicidad, han surgido esfuerzos empresariales para promover el desarrollo de organizaciones positivas. Uno de estos es la Certificación Great Place to Work®, la cual, según González Canseco (2022), reporta que los miembros de las organizaciones certificadas presentaron niveles favorables en orgullo, sentido de compañerismo y compromiso. En este orden, el presente capítulo trata de realizar un análisis sobre los elementos que definen a la felicidad en general y a la felicidad en el trabajo, con el propósito de proponer una visión global sobre cómo los avances científicos de la psicología positiva pueden ayudar a los gerentes a dirigir empresas con trabajadores más felices.

La felicidad en diferentes posturas filosóficas y psicológicas.

Aristóteles (2005), en la *Ética a Nicómaco*, comenta que “hay acuerdo en llamar a la felicidad el Bien Supremo, pero persiste el deseo de que se explique todavía más claramente qué cosa es” (Libro I,7, 1098a, p.59). Por lo tanto, dentro del presente apartado se hará una breve descripción sobre las diferentes apreciaciones que han surgido para explicar a la felicidad, la cual, según Seligman (2022), ha sido objeto de estudio de un número considerable de pensadores. Reale y Antiseri (1988) comentan que fue en la Grecia Antigua cuando diferentes filósofos comenzaron a reflexionar sobre el origen de lo que hace feliz a las personas (e.g. los presocráticos, Sócrates y Aristóteles). Hasta el día de hoy se pueden resaltar diversas posturas que han puesto interés en esta. En la Tabla 1 es posible encontrar algunas definiciones que podrían ser consideradas como sobresalientes.

Tabla 1. Antecedentes de la felicidad

Doctrinas	Pensadores	Concepción de Felicidad
Estoicismo		
Doctrina grecorromana que comprendió entre el 300 a.C. hasta 200 d.C. Desde su enfoque ético, ésta promueve llevar una vida conforme a la naturaleza, dominar los afectos, soportar el sufrimiento y tener una vida con base en la virtud (Brugger, 2000).	Marco Aurelio	Actuar conforme a lo que quiere la naturaleza y los principios del bien y del mal. (Marco Aurelio, 1977, Libro VIII)
Hedonismo		
Doctrina helenística que sostiene que el placer o goce es lo único que motiva el actuar del hombre (Brugger, 2000).	Epicuro	Se basa en el placer, el cual es definido como la ausencia de cualquier tipo de dolor en el cuerpo y de perturbación en el alma. Aquí, el placer no se refiere al placer momentáneo y desenfrenado, sino a la sabiduría práctica que es capaz de elegir los placeres que evitan el dolor y las perturbaciones (Reale & Antiseri, 1988).
Cinismo		
Doctrina helénica que se basa en el desprecio de las costumbres, normas de conducta y la cultura de una sociedad. Los seguidores de esta postura eran conocidos como los perros.	Diógenes	La base de la felicidad está ubicada en rechazar las normas sociales, la riqueza, la gloria, y todo aquello que genera satisfacción a los sentidos (Rozenal' & Iudin, 2013).
Eudaimonismo ¹	Aristóteles	Considera que la felicidad no se encuentra en el placer (porque convierte a los hombres en esclavos y animales), ni en el honor o éxito (porque no importa el honor, sino el motivo de obtener dicho honor), ni en las riquezas (porque éstas son un medio y no un fin). Por lo tanto, la única felicidad (bien supremo) es aquello que perfecciona al hombre, que lo distingue como tal; es decir, vivir según la razón, vivir una vida virtuosa (Aristóteles, 2005).
Carpe Diem	Horacio (poeta latino)	"Aprovecha el momento, disfruta el día" (Yepes Stork & Aranguren Echeverría, 2009, p. 173, citando a Horacio). Consiste en vivir y aprovechar los placeres del presente. Esto, en especial, porque no se sabe cuándo será el fin de la vida.
Filosofía Cristiana	San Agustín de Hipona Tomás de Aquino	La felicidad se encuentra en Dios.

Nota. Elaboración propia con base en los autores citados. ¹Precisar que Eudaimonía, según Reale y Antiseri (1988), era un expresión con la que se le conocía a la felicidad dentro del mundo griego.

¿Cómo se podría sintetizar la tabla anterior? Según Rojas (2005, citando a Rodríguez, 2001), la interpretación de estas doctrinas -y otras- se diferencia de acuerdo al elemento que brinda la felicidad: estoicismo (en aceptar las cosas), la virtud (actuar correctamente), gozo (disfrutar los logros), *carpe diem* (aprovechar cada momento en la vida), satisfacción (estar satisfecho con la vida), utopía (la felicidad como un ideal inalcanzable), tranquilidad (vivir una vida tranquila), y el desarrollo de las propias capacidades.

Ahora bien, ¿cuál postura es la correcta para lograr ser felices? Para poder dar respuesta a esta interrogante, se tratará de hacer referencia a lo que los avances científicos actuales han encontrado sobre lo que realmente es felicidad y lo que hace feliz al ser humano.

La felicidad según la psicología positiva

La psicología positiva, según la Asociación Americana de Psicología ([APA], 2010, p. 884) “se concentra en los estados psicológicos (e.g., satisfacción, gozo), los rasgos individuales o las fortalezas de carácter (e.g., intimidad, integridad, altruismo, sabiduría) y las instituciones sociales que hacen que vivir valga más la pena.” Además, surge como una alternativa de la psicología tradicional -la cual se había dirigido hacia la investigación de aquellas enfermedades mentales-, y, según Seligman (2022), se basa en las siguientes premisas: (a) la felicidad es un derecho de toda persona; (b) la psicología positiva puede ayudar a alcanzar la felicidad; y (c) el fomento de emociones positivas, fortalezas y virtudes pueden hacer que las persona alcancen una felicidad auténtica y duradera.

Definiciones de la felicidad, según la psicología positiva: “Experiencia de alegría, satisfacción o bienestar positivo, combinada con la sensación de que nuestra vida es buena, tiene sentido y vale la pena” (Lyubomirsky, 2021, p. 48). Según esta misma autora, la felicidad, dentro del entorno académico, también es conocida como *Bienestar Subjetivo*, el cual se integra por dos aspectos:

- *Satisfacción con la vida*, que es un juicio donde un individuo realiza una comparación de sus circunstancias con un modelo a seguir (Diener et al., 1985).
- *Afectos positivos y negativos*, donde el afecto positivo se refiere al grado en que un ser humano se percibe activa, alerta y entusiasta, mientras que el afecto negativo es caracterizado por estados emocionales bajos como falta de ánimo y tristeza (Watson et al., 1988).

¿Qué hace feliz a las personas?

Luego de años de estudios orientados a identificar qué hace feliz a las personas, los especialistas en psicología positiva han propuesto que la felicidad se encuentra explicada por tres aspectos básicos: la genética, la actitud deliberada y las circunstancias. Ahora bien, ¿Cuál de estos factores influye de manera más significativa sobre la felicidad de las personas? Según Lyubomirsky (2021), son tres los elementos que predicen la felicidad: (1) *la herencia* (50%); (2) *las circunstancias o situaciones de la vida* (10%), lo cual incluye aspectos como el dinero o todo lo que anhela; (3) *la actitud* (40%) aspecto que puede ser modificado por la persona. Es bajo este último aspecto la premisa en que se fundamentará lo siguiente.

Estos aspectos son descritos por Lyubomirsky (2014), en su obra *Los mitos de la Felicidad*, donde explica que, debido a la existencia de ciertas creencias que han sido influenciadas por la cultura, muchas personas llegan a pensar que los logros de la vida adulta (como el casarse, comprar una casa, conseguir el trabajo de sus sueños, acumular riqueza, tener hijos, entre otros) pueden hacernos felices y, de esta manera, formulamos la siguiente frase: “Seré feliz cuando...” (p. 13).

De hecho, Lyubomirsky (2021) comenta que lo anterior se debe a que existen tres mitos respecto a la concepción de la felicidad. El primero consiste en que ésta se tiene que encontrar en algún lugar o cosa (e.g., en el dinero, otra persona, en radicar en otra ciudad, en cambiar de trabajo); mientras que, el segundo, en cambiar las circunstancias que nos rodean y, finalmente, el tercero se refiere a que la felicidad es algo que se tiene o no se tiene, es decir, eres o no eres feliz, no hay término medio. Esto nos lleva al 40% de lo que proponen que puede hacernos felices: la actitud deliberada. ¿En qué consiste? Siguiendo con las ideas de la autora, ésta es la única fuente de felicidad que puede ser controlada; debido a que no se puede controlar la genética ni las circunstancias. Entonces, ésta comprende todos aquellos esfuerzos que hace la persona para ser feliz, es decir, su actitud, las actividades que realiza, así como el fomento de pensamientos y creencias positivas.

Diferentes estudiosos concuerdan en que el ser feliz depende ampliamente de la decisión personal. Una de las obras que han sobresalido por reunir evidencia empírica sobre los avances acerca de la felicidad es *La ciencia de la felicidad. Un método probado para conseguir el bienestar* de Sonja Lyubomirsky (2021). Aquí, la autora trata, con base en estudios científicos, responder a una de las preguntas más frecuentes dentro de la reflexión filosófica: ¿Qué hace feliz al ser humano? Se destacan 11 actividades básicas que pueden mejorar el nivel de felicidad.

Tabla 2. ¿Cómo generar felicidad?

Actividad	Beneficios
Expresar Gratitud	-Ayuda a disfrutar las experiencias agradables. -Eleva la autoestima. -Permite afrontar el estrés y eventos traumáticos. -Fomenta el comportamiento moral. -Mejora las relaciones sociales. -Disminuye las comparaciones con las personas. -Reduce las emociones negativas (e.g. celos o rabia). -Evita el acostumbrarse a las cosas buenas de la vida (adaptación hedonista¹).
Fomentar el Optimismo	-Favorece el alcance de objetivos personales. -Permite afrontar dificultades.
Evitar la comparación social	- Impide la generación de insatisfacción, pues siempre habrá alguien mejor.

Actividad	Beneficios
Ser amable con los demás	-Permite la sensación de que la vida tiene un propósito. -Disminuye la culpa y el malestar ante problemas. -Mejora la autopercepción de sí mismo (te consideras altruista). -Genera relaciones sociales positivas. -Las personas que practican la amabilidad tienen menos síntomas de depresión. -Se relaciona con una alta autoestima y autocontrol. -Provoca que otras personas también sean amables contigo.
Cultivar relaciones sociales	-Las relaciones sociales profundas favorecen la felicidad. -Generan sentido de pertenencia. -Se cuenta con apoyo social, el cual disminuye problemas como el estrés o traumas. -Se tiene la sensación de ser estimado por otros.
Afrontar ²	-Se proponen dos estrategias para afrontar: (1) Centrado en el problema (consiste en resolver el problema), cuyos beneficios pueden ser la disminución de estrés y depresión. (2) Centrado en la emoción (manejar las emociones relacionadas al problema); su beneficio es aprender a gestionar las emociones. -Ver el lado positivo de los problemas y de los pensamientos.
Aprender a perdonar	-El perdón beneficia a quien perdona y no a quien hace el daño. -Las personas que perdonan tienen menos problemas de depresión y ansiedad.
Fluir ³	-Permite disfrutar de las actividades. -Evita la sensación de culpa. -Evita que las actividades se conviertan en tediosas.
Disfrutar las alegrías de la vida	-Permite disfrutar el presente. -Favorece a la salud mental. -Recordar cosas positivas del pasado.
Comprometerse con objetivos personales	-El tener objetivos y esforzarse puede ser más satisfactorio que su logro. -Reconocer los objetivos significativos que generan felicidad y trabajar en ellos tienen los siguientes beneficios: (a) Genera alta autoestima (b) Dan sentido a la vida cotidiana, haciéndola menos rutinaria. (c) Controlar el uso del tiempo (d) Permite afrontar objetivos en épocas de crisis. (e) Favorece las relaciones sociales. -Permite dedicarse apasionadamente a objetivos significativos. -Genera una motivación intrínseca que dirige la conducta. -Favorece al autocontrol.
Cultivar el cuerpo y alma ⁴	-Permite un desarrollo integral de la persona (alma y cuerpo). -El practicar una religión tiene los siguientes beneficios: (a) da fortaleza para afrontar crisis; (b) promueve una vida sana y con menos estrés; (c) genera sentido de pertenencia, autoestima y paz; (d) da sentido a la vida, entre otros. - La medicación favorece el desarrollo de emociones positivas, felicidad, salud física y mental. -Tener el hábito de reír y sonreír.

Nota. Elaboración propia con base en “La ciencia de la felicidad. Un método probado para conseguir el bienestar,” por S. Lyubomirsky, 2021. © Editorial URANO.

*Los aspectos aquí mencionados no son exhaustivos, por lo tanto, para mayor información, se recomienda leer la obra de Sonja Lyubomirsky (2021). ¹Adaptación hedonista, término definido como el acostumbrarse de manera rápida a los cambios que te hacen feliz (e.g. recibir un aumento de salario, casarse, tener hijos, ganarse la lotería, tener un ascenso), los cuales, con el paso del tiempo, se disminuye su capacidad para hacernos felices. Es decir, el ser humano se acostumbra a ello y éste pierde cierto valor, porque se desea algo más (un mejor empleo, un mayor salario, etc.). ²“Afrontar es lo que hacemos para aliviar dolor, el estrés o el sufrimiento” (Lyubomirsky, 2021, p.174). ³Fluir, este término, fue acuñado por Mihaly Csikszentmihalyi, quien lo define como “un estado de ensimismamiento y de concentración intensos en el momento presente. Estás totalmente inmerso en lo que estás haciendo, absolutamente concentrado y sin conciencia de ti mismo. La actividad que realizas es un desafío, es apasionante, y pone a prueba tus habilidades y tu experiencia” (Lyubomirsky, 2021, p. 206). ⁴La autora aquí recomienda las siguientes actividades: (1) practicar la religión y la espiritualidad; (2) la meditación; (3) la actividad física; (4) actuar como una persona feliz.

¿Esto es todo lo necesario para ser feliz? Además de la propuesta de Lyubomirsky (2021), otros autores prolíficos en la psicología positiva se han hecho importantes aportaciones. Por ejemplo, Tal Ben-Shahar (2019), en su libro *La búsqueda de la felicidad* pone énfasis en que una de las principales actitudes para ser feliz es evitar ser perfeccionista, tipo de persona que presenta las siguientes características: (1) tiene una visión rígida de la vida; (2) posee un gran miedo al fracaso; (3) busca defectos en sí mismo y en los demás; (3) y, a grandes rasgos, presenta aversión a las emociones negativas, a la realidad y, por lo tanto, al éxito. La postura contraria al perfeccionista, según este autor, es el *optimalista*, persona que acepta el fracaso -y aprende de éste-, valora el éxito y las emociones negativas; todo esto le permite ser capaz de adaptarse al contexto.

Felicidad en el trabajo

En las últimas décadas se han creado una serie de definiciones que buscan de alguna manera medir la felicidad en el trabajo. Si bien ésta se encuentra explicada principalmente desde las ciencias económicas administrativas y del campo de la psicología. La felicidad en el trabajo se ha contemplado en la mayoría de los casos como un sinónimo de bienestar, caracterizándose por un alto estado de satisfacción con la vida y de emociones positivas (Cernas Ortiz & Mercado Salgado, 2021; Fitriana et al., 2022). Sender et al. (2021) afirman que el origen de la investigación de la felicidad en los centros de trabajo se encuentra en los estudios de Hawthorne. Desde los años 20's hasta finales de los 90's, las investigaciones se orientaban en comprender los factores asociados a la satisfacción de los empleados y su relación con el desempeño de los mismos en el trabajo. A partir de 1998 surgió un cambio en el estudio de la felicidad con el florecimiento de la psicología positiva donde se busca comprender en mayor medida la experiencia del trabajador dentro de los centros de trabajo, estudiando la felicidad a través de constructos como el bienestar, el afecto positivo, la falta de agotamiento emocional y la calidad de vida laboral.

Pero ¿qué se entiende por felicidad en el trabajo? A continuación, se citan algunas concepciones: “mentalidad que permite la acción para maximizar el rendimiento y alcanzar el potencial” (Pryce-Jones & Lindsay, 2014, p. 131); condición de vida que tiene influencia importante en el estado de bienestar general de una persona (Cernas Ortiz & Mercado Salgado, 2021). Ahora bien, ¿por qué es importante estudiar la felicidad en el trabajo? Según Lyubomirsky (2014), las personas durante toda su vida pasarán la cuarta parte de su tiempo trabajando. La operacionalización de la felicidad en el trabajo no ha sido cosa fácil. Diferentes investigadores han realizado ciertas propuestas, donde se observa que todavía no hay un consenso sobre qué elementos integran a esta variable.

En cuanto a los elementos que determinan a la felicidad en el trabajo, a continuación se muestran las propuestas de diferentes autores (e.g., Capgemini Research Institute, 2022; Fisher, 2010; Sánchez Vázquez, 2018; Sender et al., 2021). En la Tabla 3, es posible observar algunas propuestas. Se destaca la perspectiva de Sender et al. (2021), quienes hicieron un revisión de literatura sobre los elementos más frecuentes que integran a la felicidad en el trabajo, y cómo estos han sido asociados a elementos laborales, destacando que estos han tenido una mayor relación con el desempeño en general y, en mucho menor grado, con trabajo en equipo, productividad, eficiencia, innovación y otras formas de desempeño.

Tabla 3. Elementos asociados a la felicidad en el trabajo.

Factores que influyen en la felicidad Capgemini Research Institute (2022)	Dimensiones de medición de la felicidad en Fisher (2010)	Factores del trabajo diario en Hater et al. (2003)	Dimensiones de medición de la felicidad en Sender et al. (2021)	Factores de la felicidad según Sánchez Vázquez (2018)
Balance vida y trabajo	Satisfacción laboral	Lo que se espera del trabajador	Afecto	Preocupación de los directivos por el bienestar
Aprendizaje y desarrollo de habilidades	Compromiso organizacional	Disposición de equipo y material de trabajo	Satisfacción laboral	Estructuras flexibles
Desarrollo de carrera y progreso	Estado de flujo	Oportunidad para dar un mayor esfuerzo	Bienestar	Promoción de la diversidad
Cultura de empoderamiento	Florecimiento en el trabajo	Reconocimiento	Burnout	Democracia en las decisiones y validación de opiniones
Propósito de la empresa	Bienestar	Importante para supervisor	Satisfacción con la vida	Compartir y valorar los logros
Salud y bienestar	Afecto	Apoyo para desarrollo personal	Crecimiento y objetivos	Trabajo en equipo
Cultura de apertura a sugerencias de mejora	Participación del trabajo (disfrute de tareas)	Tomado en cuenta	Calidad en el trabajo	Justicia, transparencia y ética
Cultura de innovación	Estados de ánimo	Mi trabajo es importante para la empresa		Comunicación
Justicia, inclusión y ambiente de diversidad laboral		Compromiso		Motivación
Relación con los gerentes		Compañerismo en el trabajo		Compensación (e.g. promoción, incentivos, conciliación, agradecimiento y confianza)
		Informe del progreso personal		
		Aprendizaje y crecimiento		

Nota. Elaboración con base en los autores citados en la tabla.

¿Cómo medir la felicidad en el trabajo?

La forma en que se ha medido la felicidad ha sido un tema controvertido, que ha dado hincapié al surgimiento de diferentes escalas y metodologías. Por un lado, sobresalen instrumentos que miden a esta variable mediante diversos ítems, como *La Escala de la Felicidad Subjetiva* propuesta por Lyubomirsky (2021, pp. 49-50), la cual se conforma por cinco afirmaciones en escala Likert de 7 puntos, y el Cuestionario de *Felicidad de Oxford* (*Oxford Happiness Questionnaire*), propuesta por Hills y Argyle (2002) y conformada por 29 afirmaciones que son evaluadas mediante una escala Likert de 6 puntos; mientras que, por el otro lado, hay quienes sostienen que la felicidad puede medirse a través de un solo ítem, como es el caso de Lukoševičiūtė et al. (2022), quienes, además, probaron que esta propuesta puede ser válida.

Así como existe esta diversidad de propuestas en cuanto a la forma en que se ha medido la felicidad en general, en cuanto a la evaluación de la felicidad en el trabajo, normalmente se han usado instrumentos que miden la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, bienestar subjetivo, afectos (negativo y positivo), satisfacción con la vida, emociones, estados de ánimo, entre otros; sin embargo, no está del todo claro si estos -en conjunto- pueden indicar qué tan feliz está un trabajador.

Conclusión: la psicología positiva vs La Sociedad del Cansancio

David McClelland, psicólogo organizacional notable, pensaba que el desarrollo económico de la sociedad se basaba en el fomento de la necesidad del logro -que se basa en alcanzar metas-, motivo por el cual propuso el término de la *Sociedad del Logro* para describir al conjunto de personas que se distinguen por cultivar el emprendimiento, la innovación y altos niveles de desempeño y responsabilidad laboral. De hecho, McClelland (1989), en su obra *Estudio de la Motivación Humana*, hace un análisis sobre cómo diferentes culturas de diversas épocas (e.g., la Grecia antigua, los minoicos y los Imperios Español y Británico) tuvieron su nivel más alto de desarrollo cuando se cultivó la necesidad colectiva de logro entre sus ciudadanos en diferentes sectores productivos. En pocas palabras, según esta perspectiva, la necesidad de logro ha llevado a la sociedad actual a niveles de desarrollo sustentados en innovación, tecnología y mejores niveles de vida; en síntesis, tener un mayor desarrollo. Sin embargo, esto puede ser más complejo de lo que parece.

Como resultado de lo mencionado previamente, la humanidad ha logrado grandes avances; sin embargo, ¿cuáles son sus efectos colaterales? Además, de los posibles impactos perjudiciales sobre el medio ambiente y otros problemas sociales, este nivel de autoexigencia cada vez mayor ha traído consigo problemas de salud. Para el filósofo surcoreano Byung-

Chul Han (2022) en el libro *la Sociedad del Cansancio* (*The Burnout Society*), esta constante exigencia es la responsable de que la población actual se esté enfrentando, como nunca antes en la historia, a serios problemas psicológicos (como lo son trastornos de personalidad, depresión y desgaste ocupacional). En términos generales, según esta premisa, la proliferación de ideas acerca de que el hombre siempre puede ir más allá, de que puedes ser más feliz, más productivo, más exitoso, tener más bienes materiales, mejor calidad de vida, en fin, ser más exitoso, es la responsable. Como se puede observar, estas ideas son demasiado optimistas y muchas veces se encuentran fuera de la realidad, en especial dentro del contexto laboral donde se cree que los trabajadores pueden alcanzar niveles más altos de desempeño. Para Medina Cárdenas (2019), esto se debe a que algunas obras de autoayuda muestran una concepción sesgada en la que el hombre es capaz de autogobernarse dentro de un contexto neoliberal. En este tenor, empresas e individuos gastan grandes cantidades en la industria de la autoayuda para ser más productivos, más felices, más sanos y más exitosos. Sin embargo, según Donner (2021), esta industria ha sido incapaz de disminuir los problemas de depresión y ansiedad de las personas.

En concordancia con lo anterior y retomando a Tal Ben-Shahar (2019), es importante resaltar que la sociedad moderna se ha convertido en promotora del perfeccionismo; sin embargo, esto es precisamente lo que ha causado infelicidad. Esto debido a que el perfeccionismo, en su afán de alcanzar el éxito, rechaza rotundamente el fracaso, las emociones negativas y las dificultades del mundo real (pues vive de fantasías); lo cual, genera altos niveles de ansiedad y depresión. Ahora bien, este autor, con el fin de evitar dicha problemática, propone el fomento del optimalismo, donde se asumen actitudes contrarias al perfeccionismo, destacando su capacidad para adaptarse a la realidad, aprender de los fracasos, aceptar las emociones negativas y disfrutar de los éxitos. Esto es precisamente lo que promueve la psicología positiva. Si bien es cierto que la sociedad actual fomenta el perfeccionismo, considerando que el 40% de la felicidad puede ser controlada por la persona, entonces es importante que las personas asuman una postura optimalista.

De manera final, se invita al lector a reflexionar en lo siguiente: ¿Cuál postura, la Sociedad del Cansancio o la psicología positiva, ofrecen una mejor interpretación de los problemas de ansiedad y depresión que sufren muchas personas en la actualidad? ¿Considera que la psicología positiva es suficiente para explicar lo que hace feliz a las personas? ¿Cómo podrían apoyar estas posturas a un gerente para hacer más felices a los integrantes de una organización?

Referencias

- Aristóteles. (2005). *Ética a Nicómaco* (Primera edición, novena reimpresión). Alianza Editorial.
- Asociación Americana de Psicología (APA). (2010). *Diccionario Conciso de Psicología*. Manual Moderno.
- Aurelio, M. (1977). *Meditaciones*. Editorial Credos.
- Ben-Shahar, T. (2019). *La búsqueda de la felicidad*. Planeta Publishing.
- Brugger, W. (2000). *Diccionario de filosofía* (14ª ed.). Herder.
- Capgemini Research Institute. (2022). *The people experience advantage: How companies can make life better for their most important assets*. https://prod.ucwe.capgemini.com/wp-content/uploads/2022/07/People-Experience-Research_Report.pdf
- Cernas Ortiz, D. A., & Mercado Salgado, P. (2021). *Matices y situaciones de la felicidad en el trabajo*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Donner, M. (2021). *Manifiesto en contra de la autoayuda, en defensa de la autodestrucción* (Primera edición: septiembre de 2021). Libros Cúpula.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fitriana, N., Hutagalung, F. D., Awang, Z., & Zaid, S. M. (2022). Happiness at work: A cross-cultural validation of happiness at work scale. *PLOS ONE*, 17(1), e0261617.
- González Canseco, A. (2022, diciembre 22). *Hallazgos 2022 de Great Place to Work® México*.
- Han, B.-C. (2022). *La Sociedad del Cansancio*. Herder Editorial S.A.
- Helliwell, J. F., Wang, S., Huang, H., & Norton, M. (2022). Happiness, Benevolence, and Trust During COVID-19 and Beyond. En J. F. Helliwell, R. Layard, J. D. Sachs, J.-E. De Neve, L. B. Aknin, & S. Wang (Eds.), *World Happiness Report 2022* (pp. 13-52). Sustainable Development Solutions Network.
- Hills, P., & Argyle, M. (2002). The Oxford Happiness Questionnaire: A compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences*, 33(7), 1073-1082. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(01\)00213-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(01)00213-6)
- Lukoševičiūtė, J., Gariėpy, G., Mabelis, J., Gaspar, T., Joffė-Luinienė, R., & Šmigelskas, K. (2022). Single-Item Happiness Measure Features Adequate Validity Among Adolescents. *Frontiers in Psychology*, 13, 884520. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.884520>
- Lyubomirsky, S. (2014). *Los mitos de la felicidad: Descubre las claves de la felicidad auténtica* (1ª ed). Urano.
- Lyubomirsky, S. (2021). *La ciencia de la felicidad: Un método probado para conseguir el bienestar*. Urano.
- McClelland, D. C. (1989). Motivational factors in health and disease. *American Psychologist*, 44(4), 675-683. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.4.675>
- Medina Cárdenas, O. (2019). The government of happiness. Discourse analysis of Positive Psychology's self-help. *Quaderns de Psicologia*, 21(1), 1481. <https://doi.org/10.5565/rev/psicologia.1481>

- Pryce-Jones, J., & Lindsay, J. (2014). What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 130-134. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0072>
- Reale, G., & Antiseri, D. (1988). *Historia del pensamiento filosófico y científico. Antigüedad y Edad Media* (1ra ed.). Herder.
- Rojas, M. (2005). A Conceptual-Referent Theory of Happiness: Heterogeneity and its Consequences. *Social Indicators Research*, 74(2), 261-294. <https://doi.org/10.1007/s11205-004-4643-8>
- Rozental', M. M., & Iudin, P. F. (2013). *Diccionario filosófico*. Brontes.
- Sánchez Vázquez, J. F. (2018). El significado vital en las organizaciones: Aportaciones de la economía de la felicidad. *CAURIENSIA*, 13, 143-156. <https://doi.org/10.17398/2340-4256.13.143>
- Seligman, M. E. P. (2022). *La auténtica felicidad*. Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.U.
- Sender, G., Carvalho, F., & Guedes, G. (2021). The Happy Level: A New Approach to Measure Happiness at Work Using Mixed Methods. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 160940692110024. <https://doi.org/10.1177/16094069211002413>
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Yepes Stork, R., & Aranguren Echeverría, J. (2009). *Fundamentos de antropología: Un ideal de la excelencia humana* (6ta ed.). EUNSA, Ediciones Universidad de Navarra.

Happiness at the workplace and its elements

Felicidade no local de trabalho e seus elementos

Marco Alberto Núñez Ramírez

<https://orcid.org/0000-0001-5825-4482>

Instituto Tecnológico de Sonora | Departamento de Administración | Ciudad Obregón, Sonora | México

marco.nunez@itson.edu.mx

Licenciado en Psicología y Doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Profesor Investigador del Departamento de Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), México. Líneas de investigación: psicología organizacional y activos intangibles.

Karla Alejandra Garduño Realivazquez

<https://orcid.org/0000-0002-5199-9163>

Universidad de Sonora | Departamento de Contabilidad | Hermosillo, Sonora | México

karla.garduno@unison.mx

[Autora de correspondencia]

Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Sonora (UNISON). Profesora por asignatura en el Departamento de Ciencias Administrativas del ITSON y del Departamento de Contabilidad de la UNISON, México. Líneas de investigación: sostenibilidad, responsabilidad social, psicología positiva y ambiental.

Berta Ermila Madrigal Torres

<https://orcid.org/0000-0002-5023-3158>

Universidad de Guadalajara | Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas | Guadalajara, Jalisco | México

madrigal@cucea.udg.mx

Profesora Investigadora de la Universidad de Guadalajara. Escritora, conferencista e Investigadora del Sistema Nacional de Investigadores. Dra. en Ciencias con Especialidad en Ciencias Administrativas del Instituto Politécnico Nacional (IPN). Líneas de investigación: liderazgo y emprendurismo, y liderazgo femenino.

Abstract:

The chapter discusses two important elements for human beings: happiness and work. It refers to the diversity of conceptions of happiness, ranging from philosophical perspectives to current definitions of positive psychology. Although there is currently no consensus on what happiness is and the elements that make it up, the chapter explores current scientific advances on what happiness really is and what makes human beings happy. To introduce the central theme of happiness at work, its importance lies in the fact that people spend a significant part of their lives working. Therefore, organizations should promote environments conducive to the flourishing of their workers, which will generate benefits for the company.

Key words: Happiness; Organizations; Working population; Managers.

Resumo:

O capítulo discute dois elementos importantes para os seres humanos: felicidade e trabalho. Ele se refere à diversidade de concepções de felicidade, desde perspectivas filosóficas até as definições atuais da psicologia positiva. Embora atualmente não haja consenso sobre o que é felicidade e os elementos que a compõem, o capítulo

explora os avanços científicos atuais sobre o que realmente é felicidade e o que faz os seres humanos felizes. Para introduzir o tema central da felicidade no trabalho, sua importância reside no fato de que as pessoas passam uma parte significativa de suas vidas trabalhando. Portanto, as organizações devem promover ambientes favoráveis ao florescimento de seus funcionários, o que gerará benefícios para a empresa.

Palavras-chave: Felicidade; Organizações; População trabalhadora; Gerentes.

Importancia de la Auditoría de Mercadotecnia en Empresas Petroleras de Tabasco, México

Carlos Edgar López Martínez

Resumen:

En el dinámico escenario económico de Tabasco, el sector petrolero surge como uno de los pilares fundamentales para el crecimiento de la región. La abundancia de recursos energéticos en sus yacimientos no solo impulsa la economía local, sino que también determina la posición competitiva del estado en el mercado energético nacional e internacional. En este contexto, la mercadotecnia adquiere un papel crucial al no limitarse únicamente a la promoción de productos, sino al ser el impulsor principal de la diferenciación y la innovación empresarial. Por otro lado, emerge como una herramienta esencial para evaluar y mejorar las estrategias empresariales, identificando áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Este capítulo explora la importancia de la auditoría en la optimización de estrategias, su impacto en el CRM y su contribución al éxito y la sostenibilidad de las empresas petroleras.

Palabras clave:

Empresas petroleras; Mercadotecnia; Auditoría; Beneficios

López Martínez, C. E. (2024). Importancia de la Auditoría de Mercadotecnia en Empresas Petroleras de Tabasco, México. En J. Vargas. (Ed). *Investigaciones en Administración. Perspectivas y estudios multidisciplinares. Volumen I.* (pp. 36-44). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.173.c151>



Introducción

En el dinámico escenario económico de Tabasco, México, el sector petrolero emerge como uno de los pilares fundamentales de su desarrollo. La riqueza de esta región se entrelaza con el flujo constante de recursos energéticos que emanan de sus yacimientos. Como señala Martínez (2019), “el sector petrolero no solo impulsa la economía local, sino que también marca el rumbo de la competitividad regional en el mercado energético nacional e internacional”.

La mercadotecnia, en este contexto, adquiere un protagonismo crucial. Su capacidad para comprender las dinámicas del mercado, anticipar tendencias y posicionar estratégicamente a las empresas petroleras, se convierte en un factor determinante para su éxito. Siguiendo a Rodríguez (2020), “la mercadotecnia en el sector petrolero de Tabasco es mucho más que una herramienta de promoción; es el motor que impulsa la diferenciación y la innovación en un entorno altamente competitivo” (p. 21).

Sin embargo, para aprovechar plenamente el potencial de la mercadotecnia, las empresas petroleras deben contar con una visión estratégica respaldada por una evaluación rigurosa de sus prácticas y resultados. Es aquí donde entra en juego la auditoría de mercadotecnia. Como sostiene Pérez (2018), “la auditoría de mercadotecnia ofrece una mirada crítica y objetiva sobre las estrategias y tácticas empleadas por las empresas petroleras, permitiendo identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento” (p. 35).

En este capítulo, exploraremos en detalle la importancia de la auditoría de mercadotecnia en empresas petroleras de Tabasco, México. Desde el análisis del contexto sectorial hasta la implementación de herramientas y métricas específicas, examinaremos cómo esta práctica se convierte en un elemento clave para la optimización de las estrategias de mercadotecnia y el impulso del crecimiento empresarial en la región.

Contexto del Sector Petrolero en Tabasco, México

Tabasco, México, emerge como un importante bastión en la industria petrolera nacional, desempeñando un papel crucial en la economía del país. García y Sánchez (2019) destacan que el estado alberga vastas reservas de petróleo y gas natural, convirtiéndolo en una región estratégica para la exploración, extracción y producción de hidrocarburos. Esta abundancia de recursos energéticos ha posicionado a Tabasco como uno de los principales contribuyentes al sector energético de México.

La historia del sector petrolero en Tabasco se remonta a varias décadas atrás, marcada por hitos significativos que han moldeado su evolución. Hernández (2017) señala que la

actividad petrolera comercial en la región comenzó en el siglo XX, con la explotación de yacimientos que catapultaron el desarrollo socioeconómico de Tabasco. Esta actividad generó empleo, ingresos fiscales y oportunidades de inversión, transformando la fisonomía económica y demográfica del estado.

No obstante, el sector petrolero tabasqueño enfrenta desafíos significativos en el contexto actual. López (2020) resalta que la volatilidad de los precios del petróleo, la competencia internacional y la urgencia de diversificar la matriz energética del país son factores que inciden en su dinámica. Además, la industria enfrenta retos medioambientales y sociales, como la mitigación de impactos ambientales y la promoción del desarrollo comunitario en las áreas de influencia de las operaciones petroleras.

Ante este panorama, es imperativo comprender a fondo el contexto sectorial para diseñar estrategias que impulsen un desarrollo sostenible en la industria petrolera de Tabasco. La colaboración entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil se presenta como un elemento clave para abordar los desafíos actuales y aprovechar las oportunidades emergentes en el horizonte energético del estado.

Importancia de la Mercadotecnia en Empresas Petroleras

La mercadotecnia desempeña un papel fundamental en el éxito y la sostenibilidad de las empresas petroleras, especialmente en un entorno dinámico y competitivo como el de Tabasco, México. Según Gómez (2018), en el sector petrolero, la mercadotecnia va más allá de la simple promoción de productos; implica la identificación de necesidades del mercado, el diseño de estrategias para satisfacer esas necesidades y la creación de valor para los clientes.

En Tabasco, donde la industria petrolera es un motor económico clave, la mercadotecnia se convierte en un elemento diferenciador y en un impulsor del crecimiento empresarial. Según Rivera (2019), las empresas petroleras deben ser capaces de comprender las complejidades del mercado local y global, adaptarse a los cambios en la demanda y la oferta, y desarrollar productos y servicios que satisfagan las expectativas de los consumidores.

La importancia de la mercadotecnia en empresas petroleras se evidencia en su capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles. Según Ortiz (2020), una sólida estrategia de mercadotecnia permite a las empresas petroleras posicionarse en la mente de los consumidores como líderes en innovación, calidad y servicio. Esto no solo aumenta la lealtad de los clientes, sino que también fortalece la reputación de la empresa y su capacidad para atraer inversiones y talento humano.

Además, la mercadotecnia es crucial para la gestión de la imagen y la reputación corporativa en un sector altamente visible y sujeto a escrutinio público. De acuerdo con Díaz (2021), las empresas petroleras deben ser proactivas en la comunicación de sus valores, compromisos y acciones, y en la gestión de crisis potenciales que puedan afectar su reputación y licencia social para operar.

En resumen, la mercadotecnia desempeña un papel fundamental en el éxito y la sostenibilidad de las empresas petroleras en Tabasco, México. Al comprender las necesidades del mercado, desarrollar productos y servicios innovadores, generar ventajas competitivas sostenibles y gestionar la reputación corporativa, las empresas petroleras pueden posicionarse estratégicamente para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el dinámico entorno energético de la región.

La Auditoría de Mercadotecnia y su importancia

La auditoría de mercadotecnia se erige como una herramienta esencial para evaluar y mejorar las estrategias de marketing en empresas petroleras. En palabras de Gutiérrez (2019), la auditoría de mercadotecnia se define como “un proceso sistemático y objetivo de evaluación de las actividades de marketing de una empresa, con el fin de identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento” (p. 31).

La importancia de la auditoría de mercadotecnia en el contexto de las empresas petroleras radica en su capacidad para proporcionar una visión crítica y objetiva de las actividades de marketing. Según Pérez (2020), en el sector petrolero, donde la competencia es intensa y los recursos son limitados, la auditoría de mercadotecnia ayuda a las empresas a optimizar el uso de sus recursos, identificar áreas de desperdicio y mejorar la eficacia de sus estrategias de marketing.

Para llevar a cabo una auditoría de mercadotecnia efectiva en empresas petroleras, es crucial adoptar metodologías y enfoques rigurosos. Según Torres (2018), algunas de las metodologías comunes incluyen el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la evaluación de la segmentación de mercado, el análisis de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción) y la medición del retorno de la inversión en marketing (ROI).

Además, es importante considerar enfoques específicos que se adapten a las particularidades del sector petrolero. Según García (2021), en empresas petroleras, la auditoría de mercadotecnia puede enfocarse en aspectos como la gestión de la marca, la promoción de productos y servicios específicos, la comunicación con los stakeholders y la evaluación de la satisfacción del cliente.

En resumen, la auditoría de mercadotecnia es una herramienta esencial para evaluar y mejorar las estrategias de marketing en empresas petroleras. Al adoptar metodologías y enfoques rigurosos, las empresas pueden identificar áreas de mejora, optimizar el uso de sus recursos y fortalecer su posición competitiva en el mercado petrolero.

Objetivos y Beneficios de la Auditoría de Mercadotecnia en Empresas Petroleras

La auditoría de mercadotecnia en empresas petroleras se enfoca en una serie de objetivos específicos diseñados para mejorar la eficacia de las estrategias de marketing y fortalecer la posición competitiva en el mercado energético. Al mismo tiempo, ofrece una amplia gama de beneficios tangibles e intangibles que contribuyen al crecimiento y desarrollo sostenible de estas organizaciones.

Objetivos de la auditoria de mercadotecnia

- **Evaluación de Estrategias de Marketing:** La auditoría de mercadotecnia busca evaluar la efectividad de las estrategias de marketing implementadas por las empresas petroleras. Esto incluye analizar la segmentación de mercado, la mezcla de marketing, las actividades promocionales y la comunicación con los clientes.
- **Identificación de Áreas de Mejora:** Uno de los principales objetivos de la auditoría es identificar áreas de mejora en las estrategias de marketing. Esto puede incluir oportunidades de optimización de recursos, ajustes en la comunicación de marca, o la identificación de nuevos segmentos de mercado a los que dirigirse.
- **Medición del Desempeño:** La auditoría de mercadotecnia busca medir el desempeño de las actividades de marketing en términos de resultados alcanzados, como el aumento de la participación en el mercado, la mejora en la percepción de la marca y el retorno de la inversión en marketing (ROI).

Beneficios Tangibles e Intangibles

- **Optimización de Recursos:** La auditoría de mercadotecnia permite a las empresas petroleras optimizar el uso de sus recursos, identificando áreas donde se pueden reducir costos o presupuestos para maximizar el impacto de las estrategias de marketing.
- **Mejora en la Toma de Decisiones:** Al proporcionar una evaluación objetiva de

las estrategias de marketing, la auditoría ayuda a los directivos de las empresas petroleras a tomar decisiones más informadas y fundamentadas, basadas en datos y análisis concretos.

- **Fortalecimiento de la Competitividad:** Al identificar áreas de mejora y optimizar el desempeño de las estrategias de marketing, la auditoría de mercadotecnia contribuye al fortalecimiento de la competitividad de las empresas petroleras en un mercado cada vez más exigente.

Impacto de la auditoria de mercadotecnia en el CRM de las empresas petroleras

La auditoría de mercadotecnia puede tener un impacto significativo en el Customer Relationship Management (CRM) de las empresas petroleras, ya que proporciona información valiosa sobre las interacciones con los clientes y la efectividad de las estrategias de marketing en la gestión de esas relaciones. Aquí hay algunas formas en que la auditoría de mercadotecnia puede impactar en el CRM de empresas petroleras:

- **Mejora en la Segmentación de Clientes:** La auditoría de mercadotecnia puede ayudar a identificar segmentos de clientes más rentables o con necesidades específicas, lo que permite una segmentación más precisa en el CRM. Esto permite a las empresas petroleras personalizar sus estrategias de marketing y servicios para satisfacer las necesidades individuales de cada cliente.
- **Optimización de Estrategias de Comunicación:** Al evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación, la auditoría de mercadotecnia puede identificar qué canales y mensajes son más impactantes para diferentes segmentos de clientes. Esta información puede utilizarse para mejorar las campañas de marketing y las interacciones en el CRM, aumentando la relevancia y la efectividad de las comunicaciones con los clientes.
- **Identificación de Oportunidades de Upselling y Cross-selling:** La auditoría de mercadotecnia puede revelar patrones de comportamiento de compra y preferencias de los clientes que pueden ser aprovechados para identificar oportunidades de upselling y cross-selling en el CRM. Esto permite a las empresas petroleras ofrecer productos y servicios adicionales que sean relevantes y útiles para sus clientes existentes, aumentando así el valor de vida del cliente.
- **Mejora en la Retención de Clientes:** Al analizar la satisfacción y lealtad de los clientes, la auditoría de mercadotecnia puede identificar áreas de mejora en la experiencia del cliente y en la gestión de relaciones. Al abordar las preocupaciones

y necesidades de los clientes de manera proactiva, las empresas petroleras pueden mejorar la retención de clientes y fortalecer las relaciones a largo plazo.

- **Medición del Retorno de la Inversión en Marketing:** La auditoría de mercadotecnia permite evaluar el impacto de las actividades de marketing en la adquisición, retención y satisfacción de los clientes. Al medir el retorno de la inversión en marketing (ROI) de manera más precisa, las empresas petroleras pueden tomar decisiones más informadas sobre la asignación de recursos y la optimización de estrategias en el CRM.

Los procesos de auditoría de marketing, puede impactar significativamente en el CRM de empresas petroleras al proporcionar información valiosa sobre los clientes, mejorar la efectividad de las estrategias de marketing y fortalecer las relaciones a largo plazo. Esto puede conducir a una mejor segmentación de clientes, una comunicación más efectiva, mayores oportunidades de ventas adicionales y una mayor retención de clientes, todo lo cual contribuye al crecimiento y éxito de la empresa.

Conclusión

A lo largo de este capítulo, hemos explorado en detalle la importancia de la auditoría de mercadotecnia en este contexto, centrándonos en su impacto en la optimización de estrategias. Hemos analizado el contexto del sector petrolero en Tabasco, destacando su importancia económica y su evolución a lo largo del tiempo. La región se ha consolidado como un epicentro clave en la industria petrolera nacional, con vastas reservas de hidrocarburos que impulsan su desarrollo y contribuyen al panorama energético del país. En este contexto, la mercadotecnia se convierte en un diferenciador crucial, permitiendo a las empresas petroleras identificar oportunidades, comprender las necesidades del mercado y posicionarse estratégicamente para enfrentar los desafíos del sector.

Uno de los aspectos más destacados de este capítulo ha sido el análisis del impacto de la auditoría de mercadotecnia en el Customer Relationship Management (CRM) de empresas petroleras. Hemos visto cómo la auditoría proporciona información valiosa sobre las interacciones con los clientes, permitiendo una segmentación más precisa, una comunicación más efectiva y una mejora en la retención de clientes. Además, hemos explorado cómo la auditoría de mercadotecnia puede ayudar a identificar oportunidades de upselling y cross-selling, así como a medir el retorno de la inversión en marketing, lo que contribuye a una gestión más efectiva de las relaciones con los clientes.

La auditoría de mercadotecnia se posiciona como una herramienta esencial para el éxito y la sostenibilidad de las empresas petroleras en Tabasco, México. Al proporcionar una evaluación crítica de las estrategias de marketing y su impacto en el CRM, la auditoría permite a las empresas optimizar sus recursos, mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer su posición competitiva en el mercado. En un entorno empresarial en constante evolución, la capacidad de adaptarse y mejorar continuamente es fundamental, y la auditoría de mercadotecnia se presenta como un elemento clave en este proceso de mejora continua.

Referencias

- Díaz, E. (2021). Corporate reputation management in the oil industry: Challenges and strategies. *Journal of Corporate Communication*, 15(1), 112-125.
- García, A., & Sánchez, M. (2019). Reservas de petróleo y gas en Tabasco, México. *Revista de Energía*, 8(2), 67-78.
- García, L. (2021). Enfoques específicos de auditoría de mercadotecnia para empresas petroleras: Un estudio de caso en el sector. *Journal of Petroleum Marketing*, 9(2), 112-125.
- Gómez, R. (2018). Marketing in the oil industry: Understanding and satisfying customer needs. *Journal of Petroleum Marketing*, 10(2), 45-56.
- Gutiérrez, A. (2019). La auditoría de mercadotecnia en el sector petrolero: Definición y conceptos clave. *Revista de Marketing Energético*, 6(2), 35-48.
- Hernández, J. (2017). Impacto socioeconómico de la industria petrolera en Tabasco. *Revista de Economía Energética*, 5(1), 23-36.
- López, R. (2020). Desafíos actuales del sector petrolero en Tabasco, México. *Revista de Energía y Desarrollo Sostenible*, 12(3), 45-58.
- Martínez, A. (2019). Impacto económico del sector petrolero en Tabasco, México: Un análisis regional. *Revista de Economía Energética*, 7(2), 35-48.
- Ortiz, A. (2020). Building sustainable competitive advantage through marketing in the oil industry. *Energy Marketing Review*, 5(3), 78-89.
- Pérez, J. (2020). Importancia de la auditoría de mercadotecnia en empresas petroleras: Un enfoque práctico. *Journal of Petroleum Management*, 14(1), 20-35.
- Pérez, L. G. (2018). Evaluación de la eficacia de la auditoría de mercadotecnia en empresas petroleras: Un estudio de caso en Tabasco, México. *Journal of Petroleum Management*, 12(3), 112-125.
- Rivera, M. (2019). Strategic marketing for oil companies: Adapting to changing market dynamics. *International Journal of Oil & Gas Management*, 7(1), 20-35.
- Rodríguez, J. M. (2020). Estrategias de mercadotecnia en la industria petrolera: El caso de Tabasco, México. *Revista de Marketing Energético*, 3(1), 20-35.
- Torres, M. (2018). Metodologías de auditoría de mercadotecnia en empresas petroleras: Un análisis comparativo. *Revista de Gestión Petrolera*, 4(3), 78-89.

Importance of Marketing Audit in Oil Companies in Tabasco, Mexico **Importância da auditoria de marketing em empresas petrolíferas de Tabasco, México**

Carlos Edgar López Martínez

Universidad Juárez Autónoma De Tabasco | Villahermosa | México

<https://orcid.org/0000-0003-1712-4651>

edgar.lopez@ujat.mx

cedgarlopez.mtz@gmail.com

Profesor Investigador de la DACEA-UJAT, en el área de mercadotecnia miembro del sistema estatal de investigadores del estado de tabasco, desarrollador de estrategias de comercialización en el sector empresarial.

Abstract:

In the dynamic economic scenario of Tabasco, the oil sector emerges as one of the fundamental pillars for the growth of the region. The abundance of energy resources in its deposits not only boosts the local economy, but also determines the state's competitive position in the national and international energy market. In this context, marketing acquires a crucial role by not only being limited to product promotion, but also by being the main driver of business differentiation and innovation. On the other hand, it emerges as an essential tool for evaluating and improving business strategies, identifying areas for improvement and opportunities for growth. This chapter explores the importance of auditing in strategy optimization, its impact on CRM and its contribution to the success and sustainability of oil companies.

Keywords: Oil companies; Marketing; Audit; Benefits.

Resumo:

No dinâmico cenário econômico de Tabasco, o setor petrolífero desponta como um dos pilares fundamentais para o crescimento da região. A abundância de recursos energéticos em seus depósitos não apenas impulsiona a economia local, mas também determina a posição competitiva do estado no mercado nacional e internacional de energia. Nesse contexto, o marketing assume um papel crucial, pois não se limita apenas à promoção do produto, mas é o principal impulsionador da diferenciação e da inovação dos negócios. Além disso, ele surge como uma ferramenta essencial para avaliar e aprimorar as estratégias de negócios, identificando áreas de melhoria e oportunidades de crescimento. Este capítulo explora a importância da auditoria na otimização da estratégia, seu impacto no CRM e sua contribuição para o sucesso e a sustentabilidade das empresas petrolíferas.

Palavras-chave: Empresas de petróleo; Marketing; Auditoria; Lucro.

Características de las empresas socialmente responsables en América Latina

Alma Rafaela Bojórquez Vargas, Angélica Nohemí Sánchez Andrade, Xóchitl Tamez Martínez, Carlos Pedraza Gómez, Romano Gino Segrado Pavón

Resumen:

En este capítulo, se muestran resultados de empresas que han sido reconocidas como empresas socialmente responsables (ESR) en América Latina, pues, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), en los últimos años ha ampliado sus fronteras de país y ha hecho mayor reconocimiento de empresas latinoamericanas, además de las mexicanas. Empresas que han desarrollado prácticas y acciones socialmente responsables y han logrado caracterizarse bajo este distintivo (ESR). Consecutivamente se hace visible que sí existen empresas en América Latina, sin importar el sector, tamaño o consolidación al que pertenezcan, que han logrado ser enlistadas como organizaciones que han actuado con responsabilidad en lo económico, social y/o medioambiental. Aquí se destacan listados de empresas más sobresalientes en distintas categorías de responsabilidad empresarial.

Palabras clave:

Empresas Socialmente Responsables; Administración de empresas; Responsabilidad social.

Bojórquez Vargas, A. R., Sánchez Andrade, A. N., Tamez Martínez, X., Pedraza Gómez, C., y Segrado Pavón, R. G. (2024). Características de las empresas socialmente responsables en América Latina. En J. Vargas. (Ed). *Investigaciones en Administración. Perspectivas y estudios multidisciplinarios. Volumen I.* (pp. 46-59). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.173.c152>



Introducción

En la actualidad, es cada vez mayor el interés y la preocupación por el cuidado del medio ambiente, por ello existen organizaciones que se interesan en demostrar cuán sustancial es el aspecto ambiental por parte del sector empresarial. Es así como en este trabajo se tomará en cuenta la responsabilidad ambiental que adoptan algunas organizaciones empresariales en pro del desarrollo sostenible, para poder saber cuáles son las que han logrado conseguir el distintivo.

Para comprender mejor esta responsabilidad, nos enfocaremos en el distintivo ESR que comprende tres alcances importantes que definen a una empresa como socialmente responsable, estos son el social, el económico y el medioambiental. El económico abarca aquellas inversiones productivas con las que cuenta una empresa; el social describe algunos aspectos como la seguridad en el trabajo y empleo en aceptables condiciones, es decir, elementos que contribuyen a realizar trabajos eficaces y el bienestar social; y, por último, el de medio ambiente, que se refiere a que la empresa debe considerar el respeto y cuidado con este, por medio de distintas acciones o buenas prácticas ambientales.

Existe gran variedad de conceptos que se refieren a la responsabilidad social empresarial. Principalmente la palabra responsabilidad por sí sola, tomándose en cuenta como un valor, se define como una característica de una cosa o una persona, que es consciente de las obligaciones que posee y ejerce acorde a ellas (Cajiga-Calderón, 2021, p. 4). Asimismo, “la idea general de la responsabilidad social empresarial consiste en que las corporaciones deben considerar el impacto de sus actividades no solamente sobre sus accionistas, sino también sobre sus grupos de interés, que son personas, grupos e instituciones” (Ott, 2009, citado en Jaimes Valdés, et al, 2021, p. 204).

Tomando en cuenta lo anterior, en este proyecto se analizan las características que distinguen a las empresas que han conseguido avalarse con el distintivo ESR correspondiendo a su responsabilidad por el medio ambiente o cualquiera sea el ámbito al que se refiera, según corresponda la actividad, movimiento o práctica que haya realizado en beneficio de éstos. Para identificar este tipo de empresas se analizan a través del mercado al que pertenecen, es decir, se analiza el sector económico al que pertenecen, el tamaño con el que cuenta cada una de las empresas dependiendo de sus recursos, y, por último, la consolidación con la que cuenta la empresa, lo que se refiere a la notoriedad que tiene en la comunidad en la que en la que realiza sus actividades.

Análisis de las características de una empresa

Una empresa o entidad es un organismo que, “mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos utilizados y el logro de los objetivos determinados” (García Del Junco, 2000), por ello, las empresas se distinguen por pertenecer a un cierto ámbito dependiendo las actividades que desarrollen. Relacionando lo anterior, obtenemos que los ámbitos más destacables son el sector económico y tamaño empresarial al que pertenecen.

El sector económico es un conjunto de empresas o negocios que reúnen una serie de características similares, configurando un área diferenciada dentro de la actividad económica general de un país o de una zona económica. La clasificación más utilizada de los tipos del sector económico, están el sector primario, secundario y terciario. (Iberinform, s. f. parr. 1)

Como se menciona anteriormente, el sector económico se clasifica en tres tipos; “el primario está formado por las actividades económicas relacionadas con la transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados” (Trujillo & Calderón, 2013 p.141). “El sector secundario está encargado del proceso de transformación de materias primas mediante el desarrollo de actividades industriales”. (Trujillo & Calderón, 2013 p.142). En cuanto al “sector terciario es el sector económico que engloba todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población” (Trujillo & Calderón, 2013 p. 143).

En relación con el tamaño que tiene una empresa, en América Latina se tiene una clasificación, si bien, no idéntica, sí muy similar, lo que permite tener una congruencia a nivel región (Figura 1)

Figura 1. Clasificación de empresas con el criterio de empleo en América Latina, según país

País	Sector	Tipo de empresa			
		Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Argentina		1 a 9	10 a 49	50 a 200	201 y más
Brasil		1 a 9	10 a 49	50 a 249	250 y más
Chile		1 a 9	10 a 49	50 a 199	200 y más
Colombia		1 a 10	11 a 50	51 a 200	201 y más
	Industria	1 a 10	11 a 50	51 a 250	251 y más
México	Servicios		11 a 50	51 a 100	101 y más
	Comercio		11 a 30	31 a 100	101 y más
Centroamérica					
Belice		1 a 4	5 a 19	20 a 50	51 y más
Costa Rica		1 a 10	11 a 35	36 a 100	101 y más
El Salvador		1 a 10	11 a 50	51 a 100	101 y más
Guatemala		1 a 10	11 a 25	26 a 60	61 y más
Honduras		1 a 10	11 a 50	51 a 150	151 y más
Nicaragua		1 a 5	6 a 30	31 a 100	101 y más
Panamá		1 a 5	6 a 20	21 a 100	101 y más
República Dominicana	Empleo	1 a 10	11 a 50	51 a 100	101 y más
	Para estudios	1 a 15	16 a 60	61 a 200	201 y más

Fuente: González Díaz y Becerra Pérez (2021)

Con lo anterior, puede notarse que existen diferentes tipos y características con las que podemos identificar a una empresa.

Dimensiones de la responsabilidad social empresarial

Para obtener un distintivo que avale a la empresa como socialmente responsable es necesario hacer destacar aquellas dimensiones, extensiones y/o alcances que incluye este término, en otras palabras, relacionar las actividades realizadas por las empresas con la relación de algunos alcances, como el económico, social y medioambiental.

Estos alcances (económico, social y medioambiental) pueden dividirse en dos, tanto el interno como el externo, según lo describe Cajiga Calderón (2009).

La responsabilidad del alcance económico interno se orienta a generar valor agregado entre colaboradores y accionistas, y del alcance económico externo en la producción y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad.

En cuanto al alcance social interno, incluye la responsabilidad subsidiaria y compartida de directivos, colaboradores, inversionistas, y proveedores para el cuidado e incremento de la calidad de vida en el trabajo y el alcance externo, implica la realización de acciones propias

y gremiales seleccionadas de tal manera que contribuyan con tiempo y con recursos en la generación de condiciones para favorecer la difusión del espíritu empresarial en las corporaciones.

Los alcances medioambientales internos implican una total responsabilidad respecto a las repercusiones de los procesos, productos y subproductos en el medioambiente; y, por lo tanto, la adecuada prevención de todos aquellos daños que se puedan causar. En cambio, el alcance externo acarrea a la práctica de acciones determinadas para colaborar, por el bien de la humanidad tanto presente como futura, con la preservación y mejora ecológica. (pp. 5-6)

Analizando lo anterior, puede comprenderse cuáles serían las estrategias que emplean las empresas para que sean identificadas de en este principio. Por ejemplo, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) hace pública una convocatoria cada año, para aquellas organizaciones que ponen en práctica loables actividades, acciones o labores que las hace distinguirse de otras como empresas socialmente responsables.

Empresas reconocidas en México

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) es una organización sin fines de lucro que se dedica a promover y fortalecer la cultura de la filantropía y la responsabilidad social en México. Su labor abarca varias áreas:

- **Promoción y fomento de la filantropía:** El CEMEFI trabaja para sensibilizar a la sociedad sobre la importancia de la filantropía y promueve la participación activa de individuos, empresas y organizaciones en actividades de beneficencia y responsabilidad social.
- **Desarrollo de capacidades:** Ofrece programas de capacitación, asesoría y acompañamiento a donantes individuales, empresas y organizaciones de la sociedad civil para fortalecer sus habilidades en gestión y administración de proyectos sociales.
- **Certificación y reconocimiento:** A través de sus programas como el Distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable) y el Premio a la Filantropía y la Responsabilidad Social Empresarial, el CEMEFI reconoce y certifica las prácticas ejemplares de responsabilidad social y filantropía en el sector empresarial.
- **Investigación y análisis:** Realiza estudios e investigaciones sobre el estado de la filantropía y la responsabilidad social en México, con el fin de generar conocimiento y promover buenas prácticas en el sector.

- Fortalecimiento del sector social: Apoya el desarrollo y la profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil a través de programas de fortalecimiento institucional, *networking* y colaboración entre actores del sector.

En resumen, el CEMEFI juega un papel fundamental en el fortalecimiento del sector filantrópico y de la responsabilidad social en México y ahora en más países de América Latina, promoviendo la participación activa de diversos actores en la construcción de una sociedad más justa y solidaria.

Las categorías en las que las empresas pueden resultar ganadoras por el CEMEFI son:

- Categoría “Alianzas intersectoriales o alianzas entre empresas”,
- Categoría “Calidad de vida en la empresa”,
- Categoría “Cuidado y preservación del medio ambiente”,
- Categoría “Vinculación con la comunidad”,
- Categoría “Voluntariado corporativo”, y
- Categoría especial “Acciones empresariales ante el Covid-19”

Hasta la fecha, la actualización de las listas de las empresas ganadoras corresponde al año 2021, en la cual, las empresas ganadoras se muestran en las siguientes Tablas (1 a 6).

La primera categoría “Alianzas intersectoriales o alianzas entre empresas”, se trata de prácticas en las cuales la empresa ha establecido asociaciones y colaboraciones con otras compañías, organizaciones de la sociedad civil y/o instituciones gubernamentales, con el objetivo de crear beneficios sociales, ambientales y/o económicos en las comunidades (Tabla 1).

Tabla 1. Empresas ganadoras en la categoría: “Alianzas intersectoriales o alianzas entre empresas”.

EMPRESA	PAÍS	PRÁCTICA
Arcelormittal México	México	Mujeres de Acero
Geolis	México	Innovación Académica –Técnica
Grupo Modelo	México	Por nuestro México
Iberdrola México	México	Luces de Esperanza

Fuente: CEMEFI (2021)

En la Tabla 2 se aprecian las empresas de la categoría “Calidad de vida en la empresa” que demuestran cómo el sistema de gestión de recursos humanos crea internamente un entorno de trabajo solidario, motivador, seguro, innovador, no discriminatorio y participativo en el que todos sus miembros interactúan sobre la base de la misma integridad y respeto, potencian su desarrollo personal y profesional y contribuyen a mejorar la calidad de la vida (CEMEFI, 2021 p.3).

Tabla 2. Empresas ganadoras en la categoría: “Calidad de vida en la empresa”.

EMPRESA	PAÍS	PRÁCTICA
CUTCSA	Uruguay	Sumando valor con valores
Granjas Carrol de México	México	Programa permanente de combate contra la Diabetes Mellitus II
HDI Seguros	México	Proyecto ALEBRIJE
INGREDION	México	Tour de sustentabilidad en Ingredion
Natura Distribuidora de México	México	Cuidados para ti y tu familia

Fuente: elaboración propia basado en CEMEFI (2021)

Respecto a la categoría “Cuidado y preservación del medio ambiente” a siguiente (Tabla 3) identifica a las empresas “que gestionan adecuadamente los impactos directos e indirectos que los productos y/o servicios de la empresa provocan al medio ambiente, a fin de contribuir al desarrollo sustentable”. (CEMEFI, 2021 p.5)

Tabla 3. Empresas ganadoras en la categoría: “Cuidado y preservación del medio ambiente”.

EMPRESA	PAÍS	PRÁCTICA
Farmacias Yza	México	Manejo de residuos Cedis
Newmont Peñasquito	México	Programa de reforestación
Smurfit Kappa México	México	Reducción de emisiones SSK
URREA Tecnología para vivir el agua	México	URREA Sustentable
Banco Pichincha	Ecuador	Fortaleciendo las finanzas verdes y sostenibles en Banco Pichincha

Fuente: elaboración propia de CEMEFI (2021)

En la Tabla 4 se muestra el resultado de la categoría “Vinculación con la comunidad”, que consiste en aquellas empresas que ponen en práctica acciones “que demuestran el

compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible y el bienestar social de las comunidades”. (CEMEFI, 2021 p.7)

Tabla 4. Empresas ganadoras en la categoría: “Vinculación con la comunidad”

EMPRESA	PAÍS	PRÁCTICA
Gowin	México	Escuchando por primera vez
Grupo Modelo	México	Conecta Modelo
Grupo Restaurantero Gigante	México	Proyecto de café sostenible y responsable utilizando tecnología Blockchain
Universidad Panamericana Campus México	México	Centro Panamericano COLABORE
Universidad Técnica Particular De Loja	Ecuador	UTPL- FEDES: Programa de incubación e innovación Prendho

Fuente: elaboración propia de CEMEFI (2021)

Para la categoría “Voluntariado corporativo”, en la Tabla 5 se muestran aquellas empresas que optan por implementar “prácticas y programas que determinan el impacto del compromiso de los empleados a través del voluntariado, ahorrando su tiempo, recursos y habilidades de manera organizada, contribuyen a la construcción y desarrollo de comunidades, organizaciones y grupos más resilientes”. (CEMEFI, 2021 p.9).

Tabla 5. Empresas ganadoras en la categoría: “Voluntariado corporativo”

EMPRESA	PAÍS	PRÁCTICA
Grupo Cice	México	Voluntariado Corporativo CICE-DUCA
Institut Internacional Ecología Emocional	México	Ecología Emocional y la inspiradora transformación de una primaria pública
Telefónica Movistar México	México	Voluntariado digital, Fundación Telefónica Movistar México

Fuente: elaboración propia de CEMEFI (2021)

Y, por último, respecto a la categoría especial “Acciones empresariales ante el Covid-19”, en la Tabla 6 se muestran las empresas que “han implementado alineadas a su estrategia de responsabilidad social empresarial para ayudar a contrarrestar los efectos del Covid-19” (CEMEFI, 2021 p.11).

Tabla 6. Empresas ganadoras en la categoría: “Acciones empresariales ante el Covid-19”

EMPRESA	PAÍS	PRÁCTICA
Braskem IDESA	México	Programa de apoyo social de Braskem Idesa, ante la contingencia por Covid-19 en la región sur de Veracruz
Clôe	México	Programa de atención psicológica CLÔE
Johnson & Johnson México – Janssen Medical Consumo	México	Programa resiliencia en tiempos de Covid-19
Naturgy México	México	Programa de salud y bienestar integral ante Covid-19
Universidad del Valle de México	México	Nanopartículas ambientales, SARS-Cov-2 y neurodegeneración asociados a la contaminación del aire

Fuente: elaboración propia de CEMEFI (2021)

Sin embargo, este listado no comprende todas aquellas empresas que han obtenido este distintivo, y no por solo un año como las anteriores sino existen muchas más que sean identificado desde hace más de 10 años, pues

El Centro Mexicano para la Filantropía desde su fundación, provee información sobre el sector de la sociedad civil y la responsabilidad social, pero a partir del 2001 concedió a 14 empresas que cumplieron con los estándares y prácticas que la misma asociación estableció, por un año, el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR), el primero otorgado en América Latina (Pérez-Sánchez, 2020 p.66).

La Tabla 7 muestra algunas empresas que tienen el distintivo ESR tomando en cuenta únicamente desde un a cinco años, aunque cabe decir que son solo la mínima parte que lo tienen en estos últimos años.

Tabla 7. Empresas con menor tiempo con el distintivo ESR

No.	EMPRESA	AÑOS CON EL DISTINTIVO ESR	No.	EMPRESA	AÑOS CON EL DISTINTIVO ESR
1	ADC COMMSCOPE	1 año	26	MEGALABS MÉXICO	3 años
2	BIENES SUSTENTABLES SA DE CV	1 año	27	OXXO GAS	3 años
3	CADU INMOBILIARIA	1 año	28	Seguros El Potosí, S.A.	3 años
4	Cementos Fortaleza	1 año	29	Steren	3 años
5	CIRCUITO EXTERIOR MEXIQUENSE (CONMEX)	1 año	30	Universidad Autónoma de Guadalajara	3 años
6	Federación Mexicana de Fútbol	1 año	31	ABB México, S.A. de C.V.	4 años
7	GLOBAL BUSINESSES INC	1 año	32	ALIMENTOS SELLO ROJO, S.A. DE C.V.	4 años
8	GRUPO FINANCIERO ASERTA	1 año	33	Empresas Seijo	4 años
9	MICHELIN	1 año	34	ENEL MÉXICO	4 años
10	Agencia i	2 años	35	Fletes México	4 años
11	Amistad Industrial Developers	2 años	36	GOTA BLANCA	4 años
12	EPSON MÉXICO	2 años	37	INDEPLO, S.R.L. DE C.V.	4 años
13	Exploraciones Mineras del Desierto S.A. de C.V.	2 años	38	Intercash, S.A. de C.V.	4 años
14	FUNO*	2 años	39	Kia México	4 años
15	Grupo MC – Fortalab	2 años	40	VALLEN	4 años
16	Naturasol, S.A. de C.V.	2 años	41	Versa Concepto	4 años
17	STESSO	2 años	42	A&P Solutions, S.A. de C.V.	5 años
18	Tequila San Matías de Jalisco SA de CV	2 años	43	Audi México	5 años
19	VALORES MEXICANOS CASA DE BOLSA SA DE CV	2 años	44	Conservas La Costeña S.A. de C.V.	5 años
20	Abarrotes DUNOSUS	3 años	45	DHL Express México, S.A. de C.V.	5 años
21	Aceros Levinson	3 años	46	GRUPO TELEvisa	5 años
22	Afore XXI Banorte	3 años	47	SONY MUSIC ENTERTAINMENT MEXICO	5 años
23	ARABELA	3 años	48	Totalplay	5 años
24	Inter-Con Servicios de Seguridad Privada, S.A. de C.V.	3 años	49	T-Systems México S.A.	5 años
25	MAZAPÁN DE LA ROSA, S.A. DE C.V.	3 años	50	TV AZTECA	5 años

Fuente: elaboración propia con base en CEMEFI (2021)

En caso contrario con la tabla anterior, que son las que han tenido el distintivo de cinco a un año, la Tabla 8 muestra algunas de las empresas que lo han tenido desde inicios que el CEMEFI ha otorgado este distintivo, pero de igual manera aún faltan mencionar la que lo han tenidos desde seis a dieciséis años.

Tabla 8. Empresas con más años teniendo el distintivo ESR

No.	EMPRESA	AÑOS CON EL DISTINTIVO ESR	No.	EMPRESA	AÑOS CON EL DIS- TINTIVO ESR
1	BBVA	22 años	26	Cinépolis	19 años
2	DELOITTE	22 años	27	GNP Seguros	19 años
3	Deloitte	22 años	28	GRUPO MODELO	19 años
4	Deloitte Asesoría Financiera, S.C.	22 años	29	Nestlé México	19 años
5	Deloitte Auditoría, S.C.	22 años	30	Telefónica Movistar México	19 años
6	Deloitte Impuestos y Servicios Legales, S.C.	22 años	31	ARANCIA	19 años
7	GRUPO BIMBO	22 años	32	AT&T México	18 años
8	Hewlett Packard Enterprise México	22 años	33	Ceuta Produce	18 años
9	Holcim México	22 años	34	Delphinus	18 años
10	HP Inc. México	22 años	35	Edenred	18 años
11	Shell	22 años	36	Grupo Financiero Monex	18 años
12	Walmart de México y Centroamérica	22 años	37	INTERCERAMIC	18 años
13	Zimat Consultores	22 años	38	METLIFE MÉXICO S.A.	18 años
14	AMERICAN EXPRESS COMPANY (MÉXICO), S.A. DE C.V.	21 años	39	Microsoft México	18 años
15	GRUPO XCARET	21 años	40	OXXO	18 años
16	Industrias Peñoles, S.A.B. de C.V.	21 años	41	Santander México	18 años
17	Johnson & Johnson México	21 años	42	Sodexo México Servicios On Site Services	18 años
18	Johnson & Johnson México Janssen Medical Consumo	21 años	43	ACCOR MÉXICO	17 años
19	Teléfonos de México, S.A.B. de C.V.	21 años	44	AGRÍCOLA CHAPARRAL, S. DE P.R. DE R.L.	17 años
20	Financiera Independencia	20 años	45	Amway de México	17 años
21	INTERprotección	20 años	46	Coca-Cola Femsa	17 años
22	Jugos del Valles – Santa Clara	20 años	47	GRUPO ANJOR	17 años
23	ManpowerGroup	20 años	48	Grupo Cementos de Chihuahua, S.A.B. de C.V.	17 años
24	Arca Continental	19 años	49	Grupo LALA	17 años
25	CEMEX MÉXICO	19 años	50	Peñafiel Aguas Minerales, S.A. de C.V.	17 años

Fuente: elaboración propia con base en CEMEFI (2021)

Conclusión

Las empresas socialmente responsables se distinguen principalmente por su participación en diferentes ámbitos, en los que se encuentran el económico, social y medioambiental. Con esto nos podemos basar en que una empresa cualquiera sea el tamaño o actividad empresarial a la que se dedique podrá obtener un distintivo por parte del congreso filantrópico de México, el cual se encarga de que las organizaciones empresariales se vean exigidas en su participación con la sociedad.

Asimismo, se puede destacar que el CEMEFI no solo hace partícipe las empresas mexicanas, sino también analiza e incluye aquellas que adquieren importantes compromisos y dedicadas en los proyectos que benefician a la sociedad tanto dentro como fuere de ellas a lo largo del territorio latinoamericano.

Referencias

- Cajiga Calderón, J. F. (2009, mayo 18). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Centro Mexicano para la Filantropía –CEMEFI <https://www.cemefi.org/centrodedocumentacion/1426.pdf>
- Centro Mexicano para la Filantropía, CEMEFI. (2021, septiembre 9). *Listado de reconocidas México y América Latina 2021*. CEMEFI. <https://acortar.link/XZO9XG>
- García Del Junco, J. (2000). *Prácticas De La Gestión Empresarial*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- González Díaz, R. R., y Becerra Pérez, L. A. (2021). PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. *CIID Journal*, 2(1), 1-39.
- Iberinform. (s. f.). *Sectores económicos. Tipos y características* | Iberinform. Recuperado 18 de mayo de 2022, de <https://www.iberinform.es/noticias/detalle/sectores-economicos>
- Valdez, M. A., Jacobo-Hernández, C. A., y Ochoa-Jiménez, S. (2021). Los beneficios de la responsabilidad social empresarial: una revisión literaria. *Tiempo&economía*, 8(2), 201-217. <https://doi.org/10.21789/24222704.1720>
- Pérez-Sánchez, B. (2020). Responsabilidad Social Empresarial y Grupos Económicos Familiares en México. *Investigación Valdizana*, 14(2), 61-71. <https://doi.org/10.33554/riv.14.2.707>
- Trujillo, E. M. C., & Calderón, J. R. M. (2013). Tendencias y perspectivas de los sectores Económicos en México. *Denarius*, 27, 139-139.

Characteristics of Environmental, Social, Governance companies in Latin-American

Características das empresas ambientais, sociais e de governança na América Latina

Alma Rafaela Bojórquez Vargas

<https://orcid.org/0000-0001-9959-5320>

Universidad Autónoma de San Luis Potosí | Facultad de Estudios Profesionales Zona Huasteca | Ciudad Valles | México
alma.bojorquez@uaslp.mx

Es doctora en ciencias ambientales, nivel I del Sistema Estatal de Investigadores e Investigadoras en México (SNII) e imparte cursos y dirige investigaciones de tesis en la Licenciatura en Turismo Sustentable y en la Maestría en Administración de la FEPZH de la UASLP.

Angélica Nohemí Sánchez Andrade

<https://orcid.org/0000-0002-6581-2646>

Universidad Autónoma de San Luis Potosí | Facultad de Estudios Profesionales Zona Huasteca | Ciudad Valles | México
nohemi293927@gmail.com

Es una egresada sobresaliente de la carrera de Contador Público en la FEAPZH de la UASLP, ha participado como ponente internacional, actualmente labora como auxiliar en un despacho contable en Ciudad Valles, SLP, México.

Xóchitl Tamez Martínez

<https://orcid.org/0000-0002-7230-1879>

Universidad Autónoma de San Luis Potosí | Facultad de Estudios Profesionales Zona Huasteca | Ciudad Valles | México
xochitl@uaslp.mx

Obtuvo su Maestría en Economía por la UDLAP, es profesora investigadora de tiempo completo, imparte cursos en la Licenciatura de Contador Público y dirige investigaciones de tesis en esa misma licenciatura y en la Maestría en Administración de la FEPZH de la UASLP. Actualmente es Secretaria de Planeación de la FEPZH.

Carlos Pedraza Gómez

<https://orcid.org/0000-0003-2308-2857>

Universidad Autónoma de San Luis Potosí | Facultad de Estudios Profesionales Zona Huasteca | Ciudad Valles | México
carlos.pedraza@uaslp.mx

Es doctor en Arquitectura, nivel I del Sistema Estatal de Investigadores e Investigadoras en México (SNII) e imparte cursos en la Licenciatura de Arquitectura y dirige investigaciones de tesis en la Licenciatura de Arquitectura y Turismo Sustentable de la FEPZH de la UASLP.

Romano Gino Segrado Pavón

<https://orcid.org/0000-0002-9923-4944>

Universidad Autónoma de Quintana Roo | Unidad Académica Cozumel | Cozumel, Q. Roo. | México
romano@uqroo.edu.mx

Es doctor en Ciencias Ambientales, nivel I del Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras en México (SNII) e imparte cursos en la Licenciatura de Gestión de Servicios Turísticos y del Doctorado en Desarrollo Sostenible de la Unidad Cozumel de la UQROO.

Abstract

This chapter shows the results of companies that have been recognized as Environmental, Social, Governance companies (ESG) in Latin America, since the Mexican Center for Philanthropy (CEMEFI, SEAP in Spanish) has expanded its country's borders in recent years and has given greater recognition to Latin American companies, in addition to Mexican ones. Companies that have developed socially responsible practices and actions and have managed to be characterized under this distinction (ESG). Consecutively, it becomes visible that there are companies in Latin America, regardless of the sector, size or consolidation to which they belong, that have managed to be listed as organizations that have acted responsibly in economic, social and/or environmental matters. Lists of the most outstanding companies in different categories of corporate responsibility are highlighted here.

Keywords: Environmental, Social, Governance companies; Management & Business Administration; Social responsibility.

Resumo

Este capítulo mostra os resultados das empresas que foram reconhecidas como empresas ambientais, sociais e de governança (ESG) na América Latina, uma vez que o Centro Mexicano de Filantropia (CEMEFI, SEAP em espanhol) expandiu as fronteiras de seu país nos últimos anos e deu maior reconhecimento às empresas latino-americanas, além das mexicanas. Empresas que desenvolveram práticas e ações socialmente responsáveis e conseguiram ser caracterizadas com essa distinção (ESG). Consecutivamente, torna-se visível que há empresas na América Latina, independentemente do setor, tamanho ou consolidação a que pertençam, que conseguiram ser listadas como organizações que atuaram de forma responsável em questões econômicas, sociais e/ou ambientais. As listas das empresas mais destacadas em diferentes categorias de responsabilidade corporativa são destacadas aqui.

Palavras-chave: Empresas ambientais, sociais e de governança; Gestão e administração de empresas; Responsabilidade social.

El emprendedurismo en Perú, un análisis sistemático: realidad y casos de éxito

Náser Adalberto Espinoza Sánchez, Bruno Paolo Algalobo Távara

Resumen:

El emprendedurismo es una actividad clave en Perú, país en el que existe un fuerte porcentaje de desocupación y en donde los índices de pobreza han ido en aumento. El ser humano en su instinto de supervivencia, busca realizar actividades que le permitan generar recursos para obtener ingresos y lograr su desarrollo. El emprendimiento, una actividad tan practicada en Perú, sin embargo, presenta un alto porcentaje de mortalidad de los negocios antes de consolidarse en el mercado, esto debido a factores económicos, sociales y culturales; estas actividades deben ser fomentadas por el gobierno ya que en el mediano plazo fortalecen los índices macroeconómicos. No obstante, es preciso señalar que no son solamente los factores gubernamentales los que impiden el desarrollo emprendedor, sino que también son la falta de conocimientos y aptitudes de las personas las que merman la actividad empresarial, por ello es fundamental desarrollar las competencias emprendedoras que han facilitado el éxito en otros países. Por último, es de vital importancia conocer ejemplos de emprendimiento en Perú, destacar que los emprendedores de dicho país comparten una característica común, que la mayoría provienen de una condición económica media o baja; también dar a conocer cuáles estrategias utilizaron los personajes más importantes, y realizar un análisis concienzudo de cómo transformar las ideas de empresa en estrategias que permitan aumentar las probabilidades de éxito.

Palabras clave:

Emprendimiento, perfil de emprendedor, herramientas, metodología de éxito, casos de emprendimiento.

Espinoza Sánchez, N. A., y Algalobo Távara, B. P. (2024). El emprendedurismo en Perú, un análisis sistemático: realidad y casos de éxito. En J. Vargas. (Ed). *Investigaciones en Administración. Perspectivas y estudios multidisciplinares. Volumen I.* (pp. 61-82). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.173.c153>



1. Introducción al emprendedurismo

1.1 Conceptualización de emprendimiento

Hablar de emprendimiento es tratar sobre un tema que despierta interés y sobre todo investigación a nivel mundial, sobre todo porque se relacionan temas culturales, demográficos y culturales. El ser humano en su búsqueda de su bienestar social descubre oportunidades de sobrellevar las situaciones y esto se convierte en un interesante tema de estudio dado que a mediano y largo plazo tiene impactos positivos en la macroeconomía de un país (Díaz et al., 2013).

El emprendimiento consiste en aprovechar oportunidades no advertidas por otras personas para, después de un análisis y con un enfoque en la innovación, crear un nuevo producto o servicio; también, es considerado como el motor de desarrollo en países tanto desarrollados como no desarrollados. Dicho esto, en palabras sencillas emprender es innovar, tomar riesgos y crear (Fayyas et al., 2009).

1.2 Realidad del emprendedurismo en Latinoamérica

Según el análisis de Global Entrepreneurship Monitor (2023), existe una alta tasa de emprendimiento en Latinoamérica, aunque no incluye datos de países como Perú, Bolivia, Paraguay y Uruguay; asimismo, existe una tendencia de alta mortalidad empresarial, principalmente por la poca disponibilidad de financiamiento. Por otro lado, Montoya et al. (2010) sugieren que uno de los grandes factores del fracaso de las PYMS latinoamericanas es la falta de cohesión y la ausencia de una red de contactos sólida entre ellas (p. 116). Por último, Valenzuela et al. (2018) concluyen que, es muy poco probable el éxito empresarial en las PYMES debido a que no cuentan con factores como la formación académica y experiencia laboral previa.

De acuerdo a Pérez (2015, como se cita en Rodríguez, 2014), quien estudió la realidad empresarial en Latinoamérica, identificó que, en México, el 75% de las empresas no perduran más allá de dos años, en Argentina el 93% de las empresas nuevas no llega a tres años; en contraste, en Estados Unidos las empresas nuevas perduran un promedio de seis años. En Perú, la situación no es muy diferente, ya que los emprendimientos no subsisten en el tiempo debido a que el éxito empresarial está fuertemente influenciado por factores sociodemográficos; por ejemplo, existe una gran diferencia entre emprender en la costa y hacerlo en la selva (León, 2018, p. 29).

El Perú se destaca como uno de los países con una alta intencionalidad de emprendimiento, impulsado aún más por la pandemia de Covid-19; un promedio del 55% de los peruanos muestra interés en emprender, con un 37% trabajando activamente en emprendimientos; sin embargo, estas cifras optimistas pierden brillo al considerar la tasa de mortalidad de estos emprendimientos, donde solo el 10% logra subsistir (Lozano, 2022).

Muchos peruanos emprenden como respuesta a circunstancias adversas, centrándose en la supervivencia más que en una planificación sólida; asimismo, las dificultades para obtener financiamiento, la falta de capacitación, la escasa innovación y productividad son desafíos adicionales que enfrentan los emprendedores en el país (Ramos, 2021, p. 96; Algalobo y Martínez, 2024, p. 16). Además, la falta de dirección debilita significativamente el emprendimiento en el Perú (Chávez et al., 2023, p. 485).

Si bien es cierto que se habla del fenómeno emprendedor en Latinoamérica, la falta de aptitudes empresariales y de financiamiento impide que el emprendimiento tenga el éxito deseado; no obstante, los emprendimientos exitosos fueron de personas con un patrimonio alto (Konrad-Adenauer-Stiftung, 2016, p. 11). Ante esto, Sanguinetti y Villar (2012) indican que el lento desarrollo del PBI en Latinoamérica se debe a la baja productividad de su capital humano, lo que hace que las organizaciones sean más débiles y menos capaces de subsistir en el tiempo, teniendo un efecto inverso en el crecimiento de la economía.

1.3 Cultura emprendedora

Este concepto va relacionado con el interés que tiene todo individuo de subsistir, dado que en muchos casos el emprendimiento es una actividad para la supervivencia económica del individuo, también según la teoría está íntimamente relacionado con la formación que ha recibido la persona en el ámbito empresarial desde niño (Rodríguez et al., 2017, p. 10).

También no podemos dejar de soslayar resultados de investigaciones como la de Vidal (2012), quien concluye que cultura emprendedora está muy relacionada con sociedad debido a que existen creencias, hábitos y actividades que están presentes en la sociedad en la cual el individuo ha sido formado.

Para concluir cultura emprendedora va relacionada con innovación, esto debido a que si bien cualquier individuo puede emprender se necesita de esta, para intentar tener éxito en un ambiente empresarial tan complicado y competitivo, hay que ser innovador, siendo la planificación y la gestión muy importantes para alcanzar objetivos. Incluso el autor de esta investigación afirma que la cultura emprendedora es un fenómeno psicológico que

nace de uno mismo ya que debe existir una propensión al cambio (Hernández y Arano, 2015, p. 33).

1.4 El perfil del emprendedor

Esto puede ser visto desde un potencial psicológico ya que emprendedor presenta aspectos como originalidad e innovación, evaluación al riesgo, asentimiento de responsabilidades, y sobre todo planificación a largo plazo, lo cual son características que parte de un perfil psicológico parecido entre los empresarios (Fuentes y Sánchez, 2010). Algo que complementa esto podría ser lo dicho por Adie y Cárdenas (2021) quien mencionan que son las aptitudes positivas las que influirán en el éxito de la actividad empresarial; sin embargo, aspectos como el nivel educativo, edad y género cualidades que influyen de manera significativa (p. 2) . Dichas afirmaciones son solo confirmadas con los resultados de la investigación Sung y Duarte (2015) quienes refieren que la asunción de riesgos, autonomía, perseverancia, responsabilidad, entre otros son cualidades esenciales para el desarrollo y éxito de la actividad (p. 300).

Investigadores peruanos como Guerra (2006) menciona que, como tal no hay un perfil de un emprendedor peruano, hace una segmentación de 12 empresarios en donde parece converger una característica, todos ellos provienen de estratos sociales bajos y han tenido que idear estrategias y proyectos para tener el éxito que tienen ahora. De acuerdo con Rodrich (2022), los emprendedores pueden clasificarse según sus competencias; un 37% son capaces de manejar su negocio sin arriesgar su inversión, mientras que un 32% son empeñosos y apasionados, apostando por el crecimiento de su negocio, el 21% se caracteriza por tener un olfato empresarial agudo, y el 11% restante emprende por necesidad.

Podríamos también inferir que si bien no existe un perfil predefinido del emprendedor en el Perú si podríamos indicar que si existe un rasgo de empresario exitoso en nuestro país, las cuales son desarrollo, experiencia, habilidades y personalidad las cuales son fundamentales en el éxito o fracaso de la actividad emprendedora, incluso determina que tener estas actitudes harán que el emprendedor sea exitoso, mientras que no tenerlas conlleva que el esfuerzo sea vano (Yoplac, 2021).

Por último, es importante mencionar a Diez (2018), quien concluye que las herramientas de gestión son fundamentales para el éxito de un emprendimiento y deben ser consideradas imprescindibles en el perfil del emprendedor peruano.

1.5 Competencias del emprendedor

Se puede encontrar mucha literatura acerca de ello, sin embargo, para Rauch y Frese (2007) las habilidades del emprendedor, tiene que ver mucho con sus habilidades personales (conocimiento, habilidades y autocontrol) quienes se relacionan directamente con el éxito o fracaso de la organización ya que son vitales en su entorno (p. 360). De la Garza (2017) identificó las competencias más relevantes para el emprendedor:

- Competencias de negociación:

Se menciona que todos en la vida tienen negociación, así se desarrollen actividades empresariales como también no, por ejemplo, negociar las horas de permiso a la calle de nuestros hijos o la comida que vamos a requerir. Por eso es de vital importancia en el tema tratado que se aprenda a negociar, saber solucionar conflictos e intentar que la negociación sea un win-win para que la relación empresarial sea más extensa (Postigo et al., 2023, p. 138).

- Desempeño organizacional:

La reputación de la organización está íntimamente relacionada, ya que esto hace referencia al pasado de la empresa y cómo se continúa laborando. Muy aparte de ello menciona la reputación corporativa quien genera un clima positivo entre los dueños, colaboradores y los inversionistas (Fombrun et al., 2000).

- Competencia intercultural

Es la capacidad del empresario para adecuarse a un ambiente diferente y al cual no está acostumbrado. Es adaptarse a las normas e idiosincrasia y realizar el emprendimiento de acuerdo a los constantes cambios de la sociedad. Así mismo también implica ser eficientes con los recursos, muchas veces escasos con los que se cuenta. Por último, también se refiere a la aplicación de manera práctica los conocimientos teóricos (De la Garza y Egri, 2010, p. 356).

2. Metodologías utilizadas en el emprendimiento innovador en entidades peruanas

2.1. Metodología de Brainstorming

La metodología de brainstorming consiste en reunir a un grupo de personas para que puedan pensar en ideas creativas de negocios, registrándose sus pros y contras, y

escogiendo aquellas que cuenten con el mayor potencial de mercado. (Mariño, 2016). Su correcta ejecución necesita tener en cuenta aspectos como el uso de una comunicación abierta y eficaz, desarrollo de la confianza entre los participantes, y evitar las críticas negativas. El brainstorming es una metodología básica, y por tanto va de la mano con la aplicación de las otras metodologías que de manera sistemática son utilizadas por los emprendedores.

2.2. Metodología Design Thinking

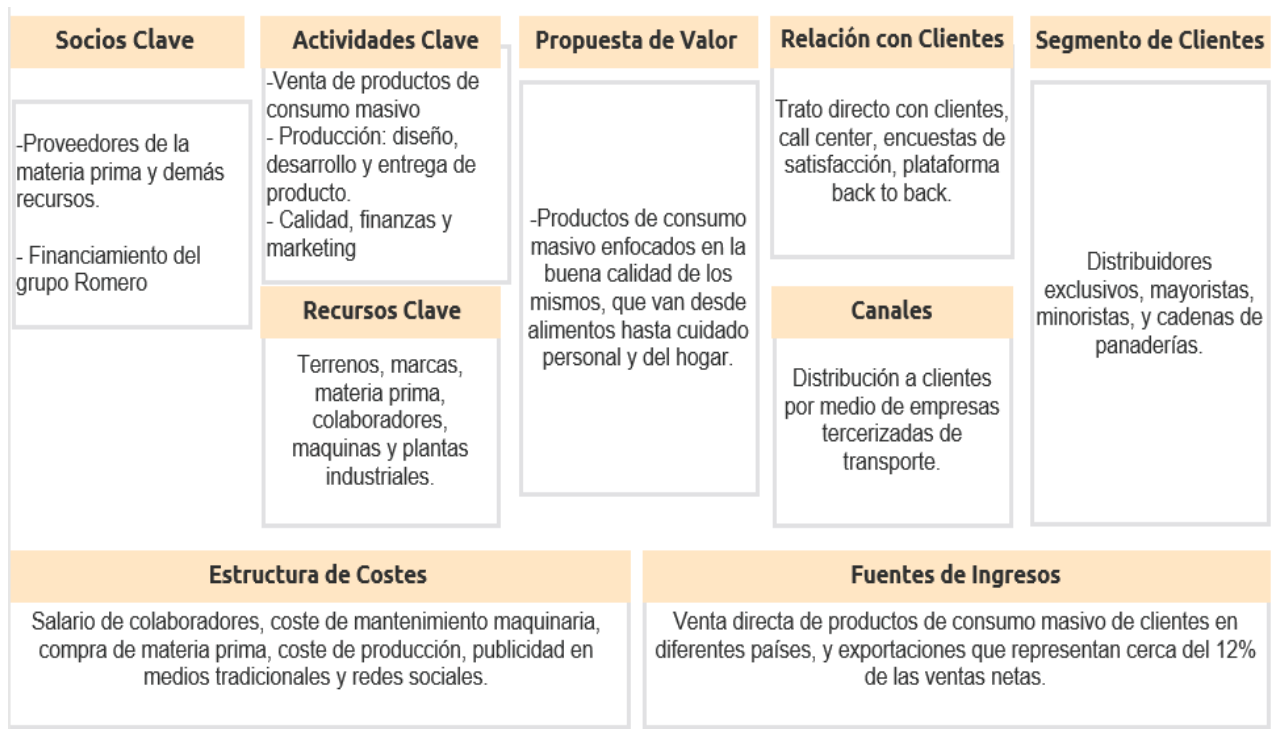
Uribe (2021), considera que las etapas que forman parte del design thinking son: Empatizar, investigando con empatía las necesidades del cliente; Definir, analizando los datos para identificar los problemas y determinar el contexto. Idear, formulando la mayor cantidad de posibles soluciones y eligiendo las mejores ideas; Prototipar, estableciendo objetivos, elaborando un prototipo del producto con rapidez y poca inversión, y permitiendo interacción y feedback con el cliente; y Evaluar, realizando la experiencia del cliente en el mercado, observando sus objeciones y respuestas, y proponiendo y/o realizando mejoras al producto.

En el Perú, la metodología de design thinking es utilizada por empresas de distintos sectores, como lo es el caso de la entidad financiera Interbank, y la institución educativa Innova School. La financiera observó la oportunidad de diseñar una experiencia diferencial que permita captar mayor participación del mercado, para lo cual estableció ciertos cambios operacionales como: la eliminación de las colas tradicionales por digitales, estableciendo espacios digitales para que los clientes naveguen y hagan sus consultas, la ruptura de barreras físicas para acercar al cliente con el personal de atención, y la promoción de la banca electrónica y digital. Su implementación se inicia con la investigación de los clientes, cuyos resultados permiten hacer una propuesta en base a sus necesidades y expectativas. Para obtener mejoras la empresa realizó un prototipo en vivo de la propuesta, utilizando una maqueta y recibiendo respuestas de los clientes para incorporarlas en el nuevo diseño de las instalaciones del banco. Por su parte, la entidad Innova Schools, hizo el diseño de un nuevo sistema escolar, a través de la creación de una infraestructura y espacios colaborativos, y mejora de la experiencia de aprendizaje, para ello los colaboradores de la institución elaboraron diferentes prototipos del plan de estudios, estrategias de enseñanza, de infraestructura, de planes operativos, y un modelo financiero para la ejecución de la innovación en toda la red de colegios; la metodología también se aplicó en los salones, permitiendo a los estudiantes aprender haciendo (García, 2015).

2.3. Metodología Canvas

El modelo Canvas es una herramienta valiosa para desarrollar la estructura e identificar los elementos más importantes de una idea de negocio; su metodología permite al emprendedor describir de una manera lógica cómo la idea de negocio crea, entrega y captura valor al mercado, permitiendo tener una visión rápida del negocio (Molina, 2022). Esta metodología está constituida por nueve elementos, los cuales son: el segmento del cliente, la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, las alianzas clave, y la estructura de costos. Las empresas peruanas también hacen uso de esta metodología, tal es el caso de la empresa Alicorp, una de las más representativas del país y con un gran nivel de producción y distribución. Su aplicación por parte de esta empresa se presenta en el siguiente diagrama:

Figura 1. Modelo Canvas de la empresa Alicorp



Nota: Modelo de Negocios Canvas de la empresa Alicorp elaborado por Crapuzzi, (2023).

2.4. Metodología Lean startup

Esta metodología es una de las más utilizadas por startups de todo el mundo; consiste en un sistema de validación del negocio mediante la experimentación en el lanzamiento de productos interactivos con el propósito de obtener un feedback de los consumidores.

Es decir, se basa en testear una idea de negocio en el mercado y validarla antes de crear el producto final (BBVA, 2023). En el Perú esta metodología está tomando fuerza, una de las empresas nacionales que la ha adoptado es Leasein, hace uso de tecnología y del customer service; ha implementado un sistema rápido de cotización, evaluación y entrega de laptops bajo un sistema de alquiler de equipos a emprendimientos o empresas que no cuentan con el equipamiento necesario, ni historial crediticio; lo que le ha permitido incrementar sus ingresos en un 180% (Asociación Peruana de Productos Financieros, 2021).

Lean Startup se basa en el desarrollo de tres pasos: crear, medir, y aprender. La fase de Creación se enfoca en convertir una idea de negocio en un producto; en la fase de Medición, el emprendedor busca conocer cómo los consumidores responden al producto, y en la fase de Aprendizaje el emprendedor buscará darle utilidad a toda la información obtenida en la etapa de medición (Xarxa Emprén, 2022).

2.5. Metodología Experiencia de cliente

Esta metodología se basa en la percepción que el cliente tiene de todas las interacciones que mantiene con un producto o servicio (Cardeña, 2023). Los pasos son: Personalización, Fricción (gestión de las malas experiencias), Autoservicio, plazo de entrega, y disponibilidad (atención permanente). En el Perú, uno de los sectores que agrupa gran cantidad de clientes, es el sector retail, Real Plaza es una de las empresas que aplica esta metodología, gracias a lo cual es reconocida como la empresa que brinda la mejor experiencia al cliente en el país, a través de la creación de espacios públicos vivos, escuchando al cliente no solo en su canal de atención personal, sino también virtual. Para lograrlo, la empresa abrió canales de comunicación con la finalidad de comprender qué es lo que busca y espera el cliente, y así brindarle la mejor de las experiencias (Perú Retail, 2022).

3. La aplicación del proceso emprendedor

Según Gosende (2011) existen emprendedores por necesidad y por oportunidad; los emprendedores por necesidad ante la dificultad de conseguir un trabajo optan por el autoempleo, creando su propia iniciativa. Por otro lado, los emprendedores por oportunidad son quienes deciden emprender después de identificar una clara oportunidad de negocio.

En el Perú, la mayoría de los emprendedores son por necesidad, no siguen un proceso planificado para llevar a cabo su emprendimiento; se aventuran en una idea de negocios poco analizada, y sus decisiones son más emotivas que racionales. En tal sentido, no desarrollan un modelo de negocio, ni un sondeo de mercado, y mucho menos formulan un plan de negocios.

Desde el punto de vista formal, un emprendimiento inicia desde el nacimiento de una idea o iniciativa hasta su ejecución (Bustamante, 2018). Las etapas que conforman el proceso son:

- Decisión de emprender o pre-incubación: etapa en que el emprendedor evalúa su punto de partida, así como la compatibilidad con sus gustos y aficiones, y habilidades propias.
- Gestación de la idea: el emprendedor hace un trabajo de visualización, iniciando con una idea de negocio para definirla.
- Desarrollo del proyecto: se divide en dos fases; la primera se basa en la puesta en marcha de la idea de negocio mediante la aplicación de metodologías y modelos concretos para producir un prototipo del producto. La segunda fase es el descubrimiento o evaluación de la idea de negocio a través de la validación del mercado, determinación del nicho, o modificaciones del prototipo hasta obtener un producto final.
- Ventas, crecimiento, y escalabilidad prematura: etapa en la que se empieza a crear una cartera de clientes y se realizan las primeras ventas formales del producto, y se realizan ajustes en la producción para satisfacer la demanda.
- Consolidación, sustentabilidad, y eficiencia: la empresa encuentra un punto de equilibrio financiero, el emprendedor debe considerar la oportunidad de un retorno de inversión o la ampliación del negocio.
- Expansión: el negocio empieza a alcanzar una posición en el mercado, es necesario seguir planes estratégicos para la reducción de riesgos, y el establecimiento de objetivos.
- Transformación: el emprendimiento genera considerables retornos económicos a los socios. El emprendedor debe tomar la decisión de seguir, desarrollar nuevas ideas, o ampliar su alcance a nuevas áreas del mercado.

Por su parte, Trujillo (2016) define a las etapas de la siguiente manera: iniciando con la inspiración del emprendedor, la cual se concreta en una idea de negocio, seguido de la validación de esta idea, la elaboración de un prototipo del producto, la preparación para el lanzamiento de la empresa, el arranque productivo, la consolidación del negocio en el mercado, el escalado del emprendimiento, y finalmente la fase de liderazgo de la empresa frente a los competidores.

4. Barreras para el emprendimiento

Las iniciativas de emprendimiento se ven obstruidas por distintas barreras; según Ubierna y Pérez (2017) estas pueden ser:

- Falta de financiación: involucra la dificultad de obtener financiación externa, falta de ahorros y de activos de parte del emprendedor, y poco apoyo del entorno cercano.
- Carencia de habilidades y formación: carencia de un nivel adecuado en el manejo de habilidades de marketing, de gestión, de control financiero, y falta de información acerca de la creación de empresas.
- Contexto socioeconómico local: las iniciativas emprendedoras frenan su desarrollo en un país lleno de barreras como la inflación, inestabilidad del tipo de cambio, altos costos impositivos y laborales, inseguridad ante la delincuencia.
- Formación de una cultura del empleado: el modelo de formación educativa y el entorno familiar condicionan a las personas a ejercer sus labores bajo la orden o la dirección de otra persona.
- Barreras mentales: las cuales se representan en la falta de pasión y motivación, y el temor a involucrarse en un emprendimiento.
- Limitación en la búsqueda de redes de contacto: representa una barrera en el posicionamiento del negocio, pues la búsqueda de redes de contacto es una herramienta clave para el despegue de la empresa.

En el contexto del Perú hay diversas barreras relacionadas a aspectos sociales, legales, y financieros, que dificultan el desarrollo del emprendimiento. Álvarez et al (2022) señalan como barreras: el desempleo, la calidad del capital humano, constantes conflictos sociales, las trabas del sector financiero para el acceso de capital, así como la presión tributaria hacia los emprendimientos. Asimismo, la concentración de empresas en el mercado con marcas establecidas, y la lentitud de organismos públicos en los trámites también representan una barrera, cómo es el caso del Instituto Nacional de Defensa Civil, al expedir el certificado de inspección técnica de seguridad; las municipalidades al otorgar las licencias de funcionamiento, y las entidades ministeriales al expedir la autorización especial de operación.

La concurrencia de las barreras antes mencionadas desmotiva al emprendedor para formalizarse, y lo incentiva a iniciar sus actividades informalmente. Asimismo, generan un círculo vicioso, que condiciona y limita al emprendedor, ocasionando el abandono

de sus iniciativas o la elección de emprender a espaldas de la normativa empresarial peruana. Frente a ello es importante simplificar la normatividad y modernizar la gestión pública, fortalecer la formación y la cultura emprendedora, y hacer del emprendimiento la oportunidad de mejorar la calidad de vida y la reducción de la pobreza.

5. Factores de éxito del emprendimiento

En el Perú el emprendimiento es un fenómeno que fomenta la creación de pequeñas y medianas empresas que ofrecen productos y servicios tanto para la demanda interna como externa.

El éxito que alcanza una idea de negocio depende mucho de los factores que se encuentran en el contexto en el que se desarrolla, de acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (2021) los factores de éxito son: la orientación emprendedora, el entorno en el que se desarrolla, el ajuste estratégico, los recursos con los que se cuenta, y la actitud que el emprendedor toma respecto al crecimiento, la planeación, el control financiero, el aprovechamiento de recursos tecnológicos, y el desarrollo de estrategias comerciales.

Según Bóveda et al (2015) el logro del éxito empresarial no sigue una guía establecida, por lo que el emprendedor sigue un conjunto de sugerencias y ejecuta una estructura organizacional. Algunos factores de éxito son:

- Estrategia: una buena estrategia que señale el camino que se debe seguir, los recursos con los que se cuenta, las metas, los plazos, y las condiciones de los clientes y la competencia.
- Estructura: se refiere a la estructura de la empresa y las relaciones de responsabilidad.
- Sistemas: los sistemas que forman parte de los procesos internos; van desde sistemas financieros, de reclutamiento de personal, de promociones, etc.
- Personal o equipo de trabajo: son un factor fundamental para la ejecución de procesos de: obtención, medición, y desarrollo de recursos.
- Competencias: las competencias distintivas del negocio conforman un factor de éxito que hace al emprendimiento mejor que a la competencia.
- Estilo: es la manera en que el emprendimiento es dirigido, el modelo de negocio que sigue, las acciones relevantes, las prioridades y compromisos.
- Valores compartidos: los cuales constituyen el soporte del emprendimiento e involucran las actitudes que orientan las acciones del negocio.

En el caso del Perú, Chávez et al (2023) identifica ciertos factores de éxito coincidentes con los anteriores autores, algunos de ellos son la planificación de la idea de negocio, conocimiento amplio del sector, así como de los clientes; otros factores son la adecuada administración de los recursos, el conocimiento profundo de las tendencias, la fijación de metas a alcanzar, la motivación del personal que forman parte del equipo de trabajo, así como contar con todo en regla, es decir adecuarse a la formalización, lo que permitirá al el negocio tener acceso a financiamiento, crear alianzas con otras organizaciones, y ganar un posicionamiento en el mercado con mayor facilidad.

6. Modelos de negocio innovadores

El desarrollo tecnológico en el mundo demanda que los negocios dispongan de herramientas y características innovadoras en sus productos y servicios, es aquí donde se desarrollan los modelos de negocio innovadores. Rebato (2020) señala que algunos de estos modelos se basan en las plataformas multilaterales, las cuales permiten obtener beneficios al reunir a dos o más grupos de clientes, generando así un canal de interacción entre los grupos. Uno de los ejemplos de este tipo de plataformas son las aplicaciones de Uber, ya que reúne en una misma plataforma a conductores y clientes. Otro de los modelos innovadores es el modelo de negocio premium, el cual consiste en obtener una gran base de clientes potenciales, ofreciéndoles una alternativa gratuita de sus servicios con el objetivo de fidelizar a los clientes; un ejemplo de este modelo es el que desarrolla Spotify mediante una plataforma de streaming, dicha empresa brinda acceso gratuito a sus servicios a la vez que brinda una opción de acceso a un servicio mayor por un precio razonable. Por su parte, el modelo de negocio de suscripción, es unas de las innovaciones más extendida a nivel mundial, este es el caso de las suscripciones por compra de productos o adquisición de servicios por internet, las cuales generan una fuente de ingresos de forma repetitiva a la empresa, un ejemplo de este modelo de negocio es el caso de Netflix, plataformas de información, etc. En el Perú, las empresas de telefonía móvil hacen uso de un modelo innovador de cebo y anzuelo o de productos atados, este modelo se basa principalmente en identificar al cebo y el anzuelo, y consisten en ofrecer un producto a bajo precio, el cual asumirá el rol de cebo, obteniendo ganancias a largo plazo con la adquisición de servicios a mayor costo, o equipos de mayor valor. Uno adicional es el modelo de negocio de ingresos por publicidad, el cual consiste en brindar servicios por internet a través de una página web, en su mayoría son servicios gratuitos, y a su vez insertan contenido publicitario a vista de los usuarios.

7. Ejemplos de negocios innovadores

El Perú es uno de los países con alta tasa de creación de negocios, situación que genera una alta competencia en el mercado; más del 80% de ellas quiebran en el primer año, y las que se mantienen en el mercado es porque adoptan estrategias e iniciativas innovadoras, Quiroga (2014). Algunos ejemplos de estos negocios innovadores son: Superfoods peruanos, en los cuales se popularizan productos naturales como la quinua, maca, y chía para su comercialización dentro y fuera del país, aprovechando las actuales tendencias eco amigables y sostenibles. Otro caso es la empresa Pixed Corp, cuyas operaciones se basan en la producción de prótesis impresas en 3D, a un precio asequible en Latinoamérica, y Estados Unidos, adicionalmente la empresa brinda apoyo psicológico a las personas con discapacidad sean o no clientes. Y un caso más, la empresa Kambista ofrece un tipo de cambio favorable para el consumidor, permitiendo intercambiar dólares y soles en línea de manera conveniente (Revista Economía, 2023).

8. Casos exitosos de emprendimiento en el Perú

En este capítulo se tratará los casos más emblemáticos y documentados en el Perú, se hablará de las habilidades empresariales que tuvieron estos personajes para llegar al éxito que tuvieron.

- Luis Banchemo Rossi

Tal vez la capacidad más desarrollada de Banchemo fue su olfato empresarial, aspecto que le permitió detectar en el mar oportunidades para desarrollarse empresarialmente, en este caso fue Chimbote en donde desarrolló sus actividades, siendo la principal la pesca y comercialización de anchoveta la principal (Sociedad Nacional de Pesquería, 2003). Banchemo sabía que por ese entonces había una fuerte importación de alimentos hacia países no desarrollados debido a que el precio de los productos de primera necesidad en Europa estaba demasiado alto como efecto posguerra (Thorp y Bertram, 1995).

Es relevante mencionar la perseverancia de Banchemo, cualidad esencial no solo en los emprendedores sino en las personas de éxito, comenzó vendiendo jabones, ternos, alcohol de puerta en puerta, aspecto que tal vez desarrolló las habilidades empresariales que más tarde aplicaría, este trayecto no fue corto sin embargo fue tomando cada una de estas actividades como oportunidades de aprendizaje para luego más adelante comenzar con la envasadora Florida para finalmente comprar y refundar su más grande obra, la pesquera “Humboldt” (Arévalo, 2020).

Otra habilidad interesante de este magnate fue la diversificación de empresas que tuvo, puesto que incursionó no solo en el ámbito pesquero, sino que también incursionó en el rubro periodístico, fundando periódicos, fue director y accionista del Banco de Crédito, propietario de la empresa “San Fernando” (Córdova, 2010).

De Banchemo también se podría rescatar su capacidad de negociación, ejemplo de ello es la negociación con el español Peña, propietario de “Comergeral”, con quien tiene charla amena intentando dejar de lado las diferencias para intentar llegar a un acuerdo, situación que es muy complicada entre dos empresarios que compiten por el liderazgo (Thorndike, 2019).

Por último, no se puede dejar de soslayar las habilidades de negociación de Banchemo, él tuvo que negociar no solo con el gobierno muy hostil y autoritario por ese entonces, con imposición por el tema de las bolicheras, sino también con la presión que significa lidiar con los trabajadores de las múltiples empresas que poseía (Rossi, 2011).

- Grupo Aje-Group

La familia Añaños, si bien es cierto descendientes de una familia aristocrática en Ayacucho que lo perdieron todo con la Reforma Agraria de 1969, empiezan su emprendimiento a través de una herramienta como la segmentación de costos, buscaban como clientes, quienes quisieran hacer un ahorro. La segmentación de costos no era una herramienta innovadora ya por ese entonces, sin embargo, aplicarlo de manera efectiva en un mercado pequeño como el ayacuchano fue el pilar de su éxito por ese entonces. Ellos aplicaron de manera práctica las estrategias de costos competitivos de Porter, a menores costos de producción, mayor oportunidad de ofrecer un costo menor que la competencia (ESAN, 2016).

Otra estrategia bastante arriesgada pero efectiva en su momento fue la expansión de mercados, comenzando por Venezuela y expandirse en México, Tailandia y Singapur, entre otros no como negocio de exportación de bebidas, sino como productores, instalando sus plantas en diversos países y aplicando la estrategia inicial que éxito le tuvo, la de liderazgo en costos. Invirtiendo en maquinaria, equipo de última generación y recursos, pero maximizando eficiencia en ellos (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2015).

Continuamente, una estrategia utilizada es la democratización de costos, es decir que las personas puedan acceder a sus productos, evitando gastos en publicidad y por el contrario mejorando la calidad de producción, esto haciendo por ellos mismos sus procesos y no tercerizándolos como lo haría otra transnacional u empresa similar en tamaño y prestigio que ellos (PUCP, 2015).

Por último, la estrategia del grupo Aje-Perú es utilizar la segmentación de mercados de acuerdo al mercado objetivo en donde se posicionan, pero han sido diseñadas en líneas generales para los jóvenes, es por ello el embajador de la marca el muy exitoso cantante, Luis Fonsi, esta estrategia le ha servido para posicionarse entre las 5 bebidas más utilizadas en el Perú y competir en el extranjero (GHL Publicidad, 2022).

- Renzo Costa

Esta empresa emplea diversas habilidades empresariales destacadas. Ofrece productos de la más alta calidad y complementa su oferta con un servicio de mantenimiento y postventa que brinda garantías a sus clientes, además de proporcionar una atención personalizada en la venta. Además, está situada en las zonas comerciales con mayor afluencia de Lima, como Larcomar, Real Plaza y el aeropuerto Jorge Chávez, y también en los centros comerciales más importantes de provincias, lo que asegura una alta visibilidad de sus productos. Adicionalmente, tiene presencia internacional en los principales centros comerciales de Chile (Plasencia y Polo, 2016).

Renzo Costa presenta una gran variedad de productos, siendo los sacos y las carteras sus principales líneas de venta. También comercializa carteras, billeteras, monederos y otros artículos, destacando que solo la línea de billeteras cuenta con un promedio de 62 modelos diferentes. También, la empresa ha seleccionado cuidadosamente su público objetivo, enfocándose principalmente en los sectores B y C, utilizando medios de comunicación y desfiles a los que asisten personas de estos sectores para promocionar lo mejor de cada temporada (Plasencia y Polo, 2016).

Las estrategias de marketing de la empresa, aunque empíricas y posiblemente desarrolladas por su propietaria, la señora Marina Bustamante, han demostrado ser efectivas. Entre estas estrategias se encuentran regalar vales de descuento, libros sobre la empresa y utilizar las diferentes redes sociales para dar a conocer sus nuevos productos, siempre priorizando la satisfacción de sus clientes (Plasencia y Polo, 2016).

- Inca Kola

Fundada por la familia Lindley en el año 1935, esta empresa ha implementado diversas estrategias de mercado. A pesar de la disminución de participación en el mercado en 2011 debido al aumento de los costos del azúcar, la empresa se enfocó en los adolescentes con su publicidad. Un ejemplo es la campaña protagonizada por Rafaela Camet, una famosa voleibolista de la época, y Pablo, en la que tenían un romance de verano; esta estrategia de segmentación resultó en un aumento de la participación en el mercado hasta un 28.5%, incluidos otros índices de consumo (Coriat, 2011).

La compañía hace uso de algunos recursos para fidelizar a los clientes, por ejemplo: hacer sentir a los consumidores como parte de la marca, por ello el lema, Inca Kola, “la bebida del sabor nacional”, esto a través del uso de emociones, sentimientos y la estimulación de los sentidos, así mismo también intentar llegar al consumidor a través de la identificación de la cultura e idiosincrasia de este, y también a través de intentar contar la historia de la compañía y que el público peruano se identifique con este (González, 2019). Inca Kola realiza su publicidad de manera que se involucre sutilmente en la idiosincrasia del peruano. Por ejemplo, considerando la importancia del almuerzo, la campaña “La mesa está servida, pasen todos” coloca un ejemplar de la bebida en el centro de la mesa, transmitiendo un mensaje de identificación y empatía con la cultura (Valdivieso, 2021).

En 1999, la empresa vendió el 49% de su participación a la transnacional Coca Cola por 300 millones de dólares. Este movimiento, que podría parecer extraño, tuvo como objetivo la internacionalización y aprovechar la experiencia de Coca Cola como socio comercial. Gracias a esta alianza, los productos de Inca Kola se venden en el extranjero (Ledesma, 2022).

- Grupo BRECA

Los Brescia llegaron al Perú desde Italia a finales del siglo XIX y comenzaron aplicando sus estrategias empresariales en el rubro de la agricultura, para luego diversificarse. En todos los sectores en los que incursionaron, utilizaron ventajas competitivas basadas en estrategias empresariales que eran desconocidas para los mercados de clase alta y media peruana en ese momento. Adquirieron fundos e inmuebles que en ese entonces no tenían el valor comercial actual, operando inicialmente como un holding agrario (Durand, 2017).

Posteriormente, se involucraron en el sector inmobiliario y, más adelante, en el financiero, primero en el Banco Italiano y luego en el Banco de Crédito del Perú. La compra de los bienes del magnate Luis Banchero Rossi les otorgó un éxito económico aún mayor. Un punto culminante de su éxito fue la venta de inmuebles que habían triplicado su valor, capitalizándose significativamente durante la expansión de Lima, lo que les permitió buscar nuevas oportunidades (Durand, 2017).

El grupo Breca, uno de los conglomerados empresariales más importantes del Perú, no solo diversificó sus actividades dentro del país, sino que también realizó adquisiciones en países limítrofes, logrando una importante globalización. La compra de la Flota Sindicato Marino del Perú les permitió convertirse en un commodity generando enormes ganancias. Posteriormente, adquirieron empresas en Venezuela y Colombia, y compraron la cementera “Melón” en Chile, una decisión que resultó especialmente beneficiosa tras el terremoto que afectó a Chile poco tiempo después (Durand, 2017).

Conclusiones

El emprendimiento como actividad empresarial aporta a elevar los resultados de los índices macroeconómicos en el Perú, sin embargo, no se logra lo ideal por la falta de capacitación y de aptitudes del empresario, los emprendimientos informales no se reflejan en las cifras estadísticas; por tanto el Estado Peruano como ente promotor del desarrollo económico debe fomentar la actividad emprendedora formal, empezando por los colegios y universidades, luego fortalecer a las Instituciones públicas que brindan apoyo a los pequeños emprendedores. También el Gobierno debería implementar medidas de apoyo fiscal a los micro y pequeños empresarios, para que la tasa de mortalidad empresarial disminuya. Tanto el Brainstorming como Design thinking, Canvas, Lean startup y Experiencia del cliente son las herramientas o metodologías adecuadas para utilizar de acuerdo a cada caso de negocios, hacer uso de ellas podría traer la innovación tan necesaria en el emprendedurismo; el modelo Canvas en particular puede permitir al emprendedor exponer de manera breve los elementos claves de su emprendimiento, y así poder atraer a posibles inversionistas como socios y obtener créditos de entidades financieras; el Design thinking permite diseñar soluciones innovadoras, el Lean startup facilita testear productos en el mercado sin poner en riesgo altas inversiones, y por último la experiencia del cliente, tan utilizada en empresas públicas como privadas, puede ser replicada en pequeños emprendimientos. Los factores del emprendedurismo son muchos y variados y no existe uno solo que defina el éxito o fracaso de éste, sin embargo, en la revisión sistemática se denota que las competencias emprendedoras, en términos de conocimientos y aptitudes, reducen la posibilidad de fracaso. Personajes como los nombran en la presente investigación deben ser tomados como referentes por parte de los jóvenes empresarios, dado que ellos lograron el éxito empresarial aplicando de manera eficiente y eficaz los recursos limitados.

Referencias

- Algalobo, B., & Martínez, T. (2024). Influencia de los factores sociodemográficos y económicos en el éxito del emprendimiento. *Invecom*, 5(1), 17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11062722>
- Álvarez L., Huamaní, E., y Palomino, J. (2022). *Mipymes y emprendimiento*. Consorcio de Investigación Económica y Social, CIES. <https://acortar.link/uXO3qU>
- Arévalo, A. (2020). *Luis Banchemo Rossi. En Historia y fundamentos de la pesquería del Perú*. Las Hormigas.
- BBVA (2023, 18 de agosto). 'Lean Startup': ejemplos de empresas de éxito. BBVA. <https://www.bbva.com/es/innovacion/lean-startup-ejemplos-de-empresas-de-exito/>
- Bóveda, J. E., Oviedo, A., y Yakusik, A. L. (2015). *Manual de Emprendedurismo*. Productiva Servi-

- cio de desarrollo empresarial. <https://n9.cl/savv4>
- Bustamante, T. (2018). *Etapas Del Emprendimiento 3*. <https://es.scribd.com/document/379837843/Etapas-Del-Emprendimiento-3>
- Cardeña, L. (2023). *Experiencia de Cliente. Guía completa*. <https://www.scribd.com/document/666840317/Experiencia-de-Cliente-Guia-completa>
- Cárdenas, L., & Adie, J. (2021). Perfil y características del emprendedor como aspectos determinantes en el progreso de ideas empresariales. *Desarrollo gerencial*, 13(1), 1-27. <https://doi.org/10.17081/dege.13.1.4219>
- Cateriano, P. (2008). *20 peruanos del siglo XX*. Universidad del Ciencias aplicadas.
- Chávez, K., Alderete, J., Rosas-Prado, C., & Urbina, M. (2023). Emprendimiento peruano: Factores e intervenciones que facilitan su desarrollo. *Revistas de ciencias sociales*, 29(2), 483-495. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- Coriat, J. (2011). *Inca Kola Verano*. Premios Effiet Perú.
- De la Garza, M., & Egri, C. (2010). Managerial cultural intelligence and small business in Canada. *Management Revue*, 21(3), 353-371.
- De la Garza, M., Zavala, M., & López, J. (2017). Competencias del emprendedor y su impacto en el desempeño organizacional. *Universidad & empresa*, 19(33), 53-74.
- Díaz-Casero, J., Almodóvar, M., Corduras, A., & Sánchez, M. (2013). Institutional variables, entrepreneurial activity and economic development. *Managment Decision*, 51(2).
- Díez-Canseco, D. (2018). *Perfil emprendedor y uso de herramientas de gestión en los egresados de la Universidad San Ignacio de Loyola* [Tesis de posgrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/f24e2f1b-f189-41a0-8772-e89112b17465>
- Durand, F. (2017). *Los doce apóstoles de la economía*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- ESAN. (2016, 14 de noviembre). Ajegroup: un caso emblemático de liderazgo en costos. ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/ajegroup-un-caso-emblematico-de-liderazgo-en-costos>
- Fayyas, A., Mian, S., & Khan, J. (2009). State of entrepreneurship and globalization in Pakistan. *International Journal of Business and Globalization*, 3(3), 271-287. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2009.023499>
- Fombrun, C., Gardberg, N., & Server, J. (2000). The reputation quotient sm: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Fuentes, F., & Sánchez, S. (2010). Análisis del perfil emprendedor: una perspectiva de género. *Estudios de economía aplicada*, 28(3), 1-27.
- GHL Publicidad. (2022, 20 de septiembre). Big Cola, la gaseosa peruana que ha logrado conquistar el paladar extranjero. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/big-cola-la-gaseosa-peruana-que-ha-logrado-conquistar-el->
- González, M. (2019). *Evolución y posicionamiento de Inca Kola como Lovemark peruana, creando lealtad más allá de la razón* [Tesis de grado, Universidad de Santo Tomás]. <https://repositorio.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/18442/2019mariagonzalez.pdf?sequence=1>
- Gosende, J. (2011). *El Libro del emprendedor. Desarrolla con éxito tu negocio en internet*. Ediciones Anaya Multimedia.

- Guerra, H. (2006). *Los secretos del carajo*. Norma S. A. C.
- Hernández, C., & Arano, R. (2015). El desarrollo de la cultura emprendedora en estudiantes universitarios para el fortalecimiento empresarial. *Ciencia Administrativa*, 4(1), 28-37. <https://cienciaadministrativa.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/1858>
- Konrad-Adenauer-Stiftung, V. (2016). *La fuerza de la innovación y el emprendimiento*. SOPLA. <https://n9.cl/80lrm>
- Ledesma, J. (2022, 11 de abril). La increíble historia de Inca Kola, la gaseosa peruana de culto que le ganó a Coca-Cola y la obligó a pagar millones. *El cronista*. <https://acortar.link/RakEgZ>
- León, J. (2018). Emprendimiento de negocios propios en el Perú: el rol de los factores sociodemográficos personales a nivel de departamentos. *Estudios gerenciales*, 34(146), 19-33. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2810>
- Lozano, V. (2022, 3 de octubre). Emprendedores peruanos muestran capacidad de resiliencia para salir adelante. *ANDINA noticias*. <https://acortar.link/KsjNLs>
- Mariño, W. (2017). El proceso de generación de ideas innovadoras para emprendimiento. *Estudios de la Gestión*, 152-157. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/download/575/537>
- Molina, D. (2022, 4 de noviembre). Qué es el Modelo Canvas y ejemplos de Canvas reales. IBES. <https://n9.cl/a3h5>
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía colombiana*, 28(1), 107-117.
- Moreno, A., Cuevas, E., & Michi, S. (2015). Determinantes de la supervivencia empresarial en la industria alimentaria de México 2003-2008. *Trayectorias*, 17(41), 3-28.
- Organización Internacional del Trabajo, (2021). *Factores internos y externos para el éxito de las PYME*. <https://www.ilo.org/es/media/379411/download>
- Plasencia, M., & Polo, L. (2016). *Aplicación de las estrategias de marketing relacional y su contribución en la fidelización de los clientes de la empresa Renzo Costa S.A.C en la ciudad de Chimbote-2016* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada Antenor Norregio].
- Pontificie Universidad Católica del Perú. (2011). AjeGroup: de Ayacucho para el mundo. *Strategia*, 35-37. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4158>
- Postigo, A., Cuesta, M., & García-Cueto, E. (2023). What's new in Entrepreneurial Personality Assessment? *Papeles del psicólogo*, 44(3), 132-144. <https://www.papelesdelpsicologo.es/English/3020.pdf>
- Quiroga, G. (2014). *Las empresas más innovadoras del mundo y del Perú*. UPC.
- Ramos, J. (2021). Factores determinantes del desempeño empresarial en Lima Metropolitana durante la pandemia del Covid-19. *Quipukamayoc*, 29(61), 95-104. <http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v29i61.21731>
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353-385. <https://doi.org/10.1080/13594320701595438>
- Rebato, C. (2020, 10 de marzo). 5 tipos de modelos de negocio innovadores. Think Big. <https://empresas.blogthinkbig.com/modelos-de-negocio/>
- Rodrich, C. (2022, 3 de septiembre). El reto es darles sostenibilidad a las iniciativas. *El peruano*.

<https://n9.cl/a0jvc>

- Rodríguez, G., García, M., & Bravo, N. (2017). La cultura emprendedora para la generación de negocios en adolescentes. *Sinapsis*, 2(11), 1-14. <https://doi.org/10.37117/s.v2i11.129>
- Rossi, B. (2011). *La pesca en el Perú. Remembranzas de una vida en la industria 1955-200*. QG Editores.
- Sanguinetti, P., & Villar, L. (2012). *Patrones de desarrollo en América Latina: ¿convergencia o caída en la trampa del ingreso medio?*. Financiamiento el desarrollo. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/231>
- Sociedad Nacional de Pesquería. (2003). *Libro de oro de la pesquería peruana*. Sociedad Nacional de Pesquería.
- Sung, S., & Duarte, S. (2015). El perfil del emprendedor y los estudios relacionados a los emprendedores Iberoamericanos. *Investigación Ciencias Sociales*, 11(2), 291-314.
- Thorp, R., & Bertram, G. (1988). *El auge de la harina de pescado y su final. Perú: 1890-1977. Crecimiento y política en una economía abierta*. Mosca Azul.
- Thronkike, G. (2019). *El caso Banquero*. Planeta.
- Trujillo, C. (2016). Las fases del emprendimiento. https://www.esic.edu/nuevabusinessschool/resources/archivosbd/posts_documentos/0c8909417baf3b7a3c6bd945ec42af8e.pdf
- Ubierna, F. y Pérez, C. (2017). *Barreras a la creación de empresas en el sector turismo*. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(1), 537-554. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5975086.pdf>
- Uribe, R. (2021). *“Design Thinking: Guía digital básica”*. Instituto Nacional de aprendizaje.
- Valdivieso, D. (2021). *Posicionamiento de marco. Caso Inca Kola* [Tesis de licenciatura, Universidad peruana del Norte]. <https://n9.cl/n3grz>
- Valenzuela, I., Valenzuela, B., & Irrazabal, J. (2018). Desarrollo Emprendedor Latinoamericano y sus Determinantes: Evidencias y desafíos. *Pilquen*, 21(3), 55-65.
- Vidal, J. (2012). *Fomento de la cultura y espíritu emprendedor en los jóvenes españoles desde las instituciones educativas* [Tesis de grado, Universidad Politécnica de Cartagena]. <https://repositorio.upct.es/handle/10317/2917>
- Xarxa Empren, (2022). *Cómo aplicar la metodología lean startup para validar tu idea de negocio*. Secretaria d'Empresa. https://xarxaempren.gencat.cat/web/.content/07recursos/fixers/Lean-Startup_CAST-accessible22.pdf
- Yoplac, K. (2021). *El perfil del emprendedor y su influencia en el fracaso empresarial de los negocios de importación del sector textil de Lima metropolitana en el año 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad San Martín de Porras]. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/20.500.12727/9456/1/yoplac_rkr.pdf

Entrepreneurship in Peru, a systematic analysis: reality and success stories Empreendedorismo no Peru, uma análise sistemática: realidade e histórias de sucesso

Náser Adalberto Espinoza Sánchez

<https://orcid.org/0000-0001-6665-5219>

Universidad Nacional de Trujillo | Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables | Trujillo | Perú

nespinoza@unitru.edu.pe

Doctor en Administración, Estudios Doctorales en Economía y Desarrollo Industrial (Universidad Nacional de Trujillo). Especializaciones: Planes de Negocios (U. Pacífico), Marketing y Gestión Comercial (UPN). Docencia universitaria en pre y posgrado, PERÚ.

Bruno Paolo Algalobo Távara

<https://orcid.org/0000-0001-8563-0391>

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo | Facultad de ciencias administrativas y contables | Lambayeque | Perú

brunoalgalobo531@gmail.com

Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, egresado de la maestría de Ciencias Económicas con mención Administración de Negocios por la Universidad Nacional de Trujillo.

Abstract

Entrepreneurship is an important economical activity in Peru, a country where there are a high percentage of unemployment and poverty rates have been increasing. Poblacion in their survival instinct, seek to carry out activities that allow them to generate resources to obtain income and achieve their development. Entrepreneurship, an activity so practiced in Peru, however, presents a high percentage of business mortality before consolidating in the market, for economic, social and cultural factors; these activities should be encouraged by the government in the medium term they strengthen macroeconomic indices. However, it is reliable to point out that it is not only government factors that impede entrepreneurial development, but it is also the lack of knowledge and skills of people that reduce business activity. For this reason. it is essential to develop the entrepreneurial skills that have facilitated success in other countries. Finally, it is vitally important to know examples of entrepreneurship in Peru, highlighting that the entrepreneurs' Peru share a common characteristic, in a lot of cases businessman come from a medium or low economic condition; also find out strategies the most important people used, and carry out a thorough analysis of how to transform business ideas into strategies that increase the chances of success.

Keywords: Entrepreneurship, entrepreneur profile, methodology of success, entrepreneurship cases.

Resumo:

O empreendedorismo é uma atividade fundamental no Peru, um país onde há uma alta porcentagem de desemprego e onde as taxas de pobreza têm aumentado. Os seres humanos, em seu instinto de sobrevivência, buscam realizar atividades que lhes permitam gerar recursos para obter renda e alcançar seu desenvolvimento. O

empreendedorismo, atividade amplamente praticada no Peru, apresenta, no entanto, uma alta porcentagem de mortalidade de empresas antes de se consolidar no mercado, devido a fatores econômicos, sociais e culturais; essas atividades devem ser incentivadas pelo governo, pois, a médio prazo, fortalecem os índices macroeconômicos. Entretanto, deve-se observar que não são apenas os fatores governamentais que impedem o desenvolvimento empresarial, mas também a falta de conhecimento e de habilidades dos indivíduos que prejudicam a atividade empresarial, razão pela qual é essencial desenvolver as habilidades empresariais que facilitaram o sucesso em outros países. Por fim, é de vital importância conhecer exemplos de empreendedorismo no Peru, para destacar que os empreendedores desse país compartilham uma característica comum, que a maioria vem de uma condição econômica média ou baixa; também para mostrar quais estratégias foram usadas pelas pessoas mais importantes e para realizar uma análise completa de como transformar ideias de negócios em estratégias que aumentem as probabilidades de sucesso.

Palavras-chave: Empreendedorismo, perfil do empreendedor, metodologia de sucesso, casos de empreendedorismo.

La informalidad en el transporte público de la ciudad de Popayán, Colombia

John Felipe Ramírez Bolaños

Resumen

El estudio analiza el impacto que tiene la informalidad en la prestación del servicio público de pasajeros en la ciudad de Popayán- Colombia. Se determina como la informalidad ha registrado un mayor crecimiento en los últimos cinco años (2018-2023) surgiendo como respuesta a los índices de desempleo y a la inconformidad por parte de los usuarios del servicio formal de transporte en la ciudad. Además se examina como los entes territoriales y nacionales, confrontan dicho fenómeno, que aunque no siendo exclusivamente de la ciudad de Popayán, se establece que no se debe asumir con cierta ligereza, dado que su impacto sobre los modelos formales de transporte tiene alta incidencia y de seguir su comportamiento desmesurado y sin control podría incluso apropiarse de la prestación del servicio, pese a los planes de acción y de mejoramiento del servicio, por parte de los entes del estado colombiano.

Palabras clave:

Informalidad; Transporte público; Ciudad de Popayán; Colombia

Ramírez Bolaños, J. F. (2024). La informalidad en el transporte público de la ciudad de Popayán, Colombia. En J. Vargas. (Ed). *Investigaciones en Administración. Perspectivas y estudios multidisciplinares. Volumen I.* (pp. 84-91). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.173.c154>



Introducción

El municipio de Popayán, capital del departamento del Cauca, se encuentra localizado en el valle de Pubenza, entre la cordillera occidental y central al suroccidente del país. Su extensión territorial es de 512 km², su altitud media es de 1760 m sobre el nivel del mar, su precipitación media anual de 1941 mm, su temperatura promedio de 14/19 °C y distancia aproximada de 600 km a Bogotá, capital de Colombia. Su población actual en el área metropolitana es de aproximadamente 447820 habitantes (Alcaldía de Popayán, 2024).

El transporte público urbano de pasajeros en la ciudad actualmente es prestado de manera formal por cuatro empresas transportadoras: Sotracaucá S.A, Transpubenza S.A, Transtambo S.A y Translibertad S.A. mediante la modalidad de busetones que son vehículos que pueden transportar 19 pasajeros; con respecto a la demanda.

Los medios más utilizados son los de carácter público formal, como los colectivos, busetones, buses y taxis; los de carácter público informal, como los mototaxis; y los privados, como el automóvil, las motos y las bicicletas, y, finalmente, el modo a pie. Dentro de la categoría transporte público, se puede agrupar a los colectivos, buses y busetones en un solo modo de transporte, puesto que el número de buses es muy reducido y solo cubre tres rutas en la ciudad, y el busetón y el colectivo son vehículos de características similares y cubren rutas indistintamente” (Fajardo & Gómez, 2015, p. 167).

Con respecto a la modalidad de taxis dicho servicio lo prestan tres empresas Servitaxi S.A, Transtambo S.A y Tax Belalcazar S.A. Es de aclarar que al 2023, la modalidad de buses y colectivos ya no existe, solo quedan de manera formal los busetones y los taxis.

Con respecto a la calidad en la prestación del servicio ésta se ha venido afectando negativamente en los últimos años, debido entre otras variables a la falta de renovación del parque automotor, el deterioro de las vías, la falta de orden y autoridad en el tráfico municipal y la demora de la puesta en marcha del sistema estratégico de transporte público de pasajeros el cual surge como respuesta por parte del gobierno nacional como proyecto para solventar las deficiencias en la prestación del servicio en las ciudades intermedias pero que por diversos factores cuando se debía implementar en un panorama de cuatro años desde su concepción en el año 2009 a la fecha se van a completar catorce años y aunque se han realizado avances todavía no son significativos en la prestación del servicio.

Informalidad del transporte público en la ciudad de Popayán.

La informalidad a groso modo se puede entender como el conjunto de actividades que se realizan de manera ilegal o poco visible sin seguir los lineamientos, políticas o supervisión de los entes del estado o gubernamentales. Con respecto al transporte urbano público de pasajeros el fenómeno de la informalidad se ha visto resaltado en los últimos años, si bien es cierto dicha actividad no es de reciente aparición y venía existiendo con cierta discreción desde principios del 2011, no fue hasta la aparición masiva de las plataformas electrónicas que empezó a tener auge y crecimiento exponencial en sus diversas modalidades. En las grandes ciudades y a nivel mundial el fenómeno se vio más socializado a través de aplicaciones como “Uber” que representaron una alternativa en el servicio para muchos usuarios con características que a nivel comparativo lo hacían más competitivo y de mejor calidad con respecto a los medios tradicionales, esto a su vez también generó un desafío normativo y legislativo para las autoridades competentes en relación a su regulación y legalidad correspondiente. Aunque en diversos países se adoptó como un servicio complementario con ciertas regulaciones en otros como la mayoría de países de Suramérica la situación legal no es muy clara, Colombia no es la excepción y al día de hoy no ha sido posible establecer unas reglas de juego claras con respecto a los impuestos, licencias o tributos que se deben imponer a este tipo de prestación de servicios por plataformas. En el caso de la ciudad de Popayán, el problema de informalidad en el transporte público es bastante preocupante, actualmente hay dos frentes de informalidad muy notorios, se observa por una parte los mototaxistas con diversas tarifas, que compiten directamente con los busetones que transportan con una tarifa módica a los usuarios en diferentes rutas legalmente establecidas; por otra parte los taxistas que compiten contra las plataformas digitales de vehículos particulares; en ambos casos el plus de la informalidad es el servicio personalizado y la mayor eficiencia o rapidez en el tiempo en cuanto al origen y destino de los usuarios. Sin embargo, no se tiene en cuenta bajo el esquema informal, las normatividades vigentes.

Las empresas habilitadas para la prestación del servicio público de transporte solo podrán hacerlo con equipos matriculados o registrados para dicho servicio, previamente homologados ante el Ministerio de Transporte, sus entidades adscritas, vinculadas o con relación de coordinación y que cumplan con las especificaciones y requisitos técnicos de acuerdo con la infraestructura de cada modo de transporte, se diferencia del transporte privado en cuanto a que el primero persigue la prestación remunerada del servicio de transporte a terceros por parte de sujetos dedicados profesionalmente a esa actividad y debidamente habilitados por el Estado, el transporte privado busca satisfacer necesidades propias particulares (Ministerio de transporte, 1996, Artículo 23 ley 336).

A pesar de la normatividad existente y que es claro que solo las empresas habilitadas deben prestar el servicio, no ha sido posible evitar que la informalidad en el transporte público desaparezca, al contrario, sigue con un alto crecimiento, entre varias causas del uso del servicio informal resaltan la falta de eficiencia en la prestación del servicio, los retrasos, equipos o vehículos en mal estado o el desorden vehicular por falta de orden y autoridad por parte de las autoridades competentes; dichas variables obligan al usuario a buscar alternativas que incluso aunque puedan resultar más costosas o arriesgar su vida como con los moto taxis implican mayor eficiencia en el origen destino de sus desplazamientos.

Por otra parte, y no menos importante se debe tener en cuenta las inversiones y la relación beneficio costo que puede implicar la modalidad formal versus la informal considerando que en el primero se debe cumplir con diversos documentos, pagos, cupos y licencias mientras que en el segundo por falta de regulación o control solo basta la inversión en el vehículo convirtiéndose en un negocio más atractivo financieramente. Este escenario actual ha hecho que muchos propietarios de vehículos “migren” del escenario formal al informal y a pesar de las circulares, decretos y similares que el gobierno infructuosamente emite para detener el fenómeno éste sigue creciendo donde sus “operadores” que ya se cuentan por miles generan marchas, bloqueos exigiendo su derecho constitucional al trabajo.

Sistema Estratégico de Transporte Público de Popayán.

El gobierno nacional a través del ministerio de transporte, como respuesta para organizar de manera eficiente el transporte urbano de pasajeros empezó a implementar en las grandes ciudades a finales de los noventa proyectos de sistema de transporte masivo siendo el primero de ellos el Transmilenio de Bogotá, el cual inicialmente tuvo una acertada puesta en marcha e incluso fue en su momento modelo para otras grandes urbes de Latinoamérica, sin embargo hoy en día es un sistema colapsado donde la alternativa inevitable es la construcción del metro de la ciudad. A raíz de dicho proyecto de sistema masivo de transporte se empezó a pensar en realizar proyectos similares a menor escala, pero con características similares en las ciudades intermedias siendo seleccionadas inicialmente ocho ciudades donde la población excediera los 250.000 habitantes pero que no superara los 500.000 habitantes, en dicha selección quedo el municipio de Popayán en donde a través de un documento expedido (CONPES 3602 del 2009) por el departamento nacional de planeación (DNP) se formaliza la forma como se debía realizar el proyecto de organización del transporte público en la ciudad con los debidos aportes por parte de la nación y por parte del municipio. Dicho proyecto que para las ciudades intermedias se denominó sistema estratégico, genero al momento de su concepción una alta expectativa como posible solución a los inconvenientes de movilidad urbana presentes en cada municipio seleccionado, sin

embargo, hoy en día después de 14 años solamente una ciudad empezó y desde hace poco a implementar el sistema esperando obtener los primeros indicadores de desempeño.

Para el caso de la ciudad de Popayán, la implementación del proyecto de sistema estratégico ha tenido muchos retrasos e inconvenientes, debido a variables tanto internas como externas, por una parte entre otras variables y de grosso modo el inicio de obras de rehabilitación de vías se vio afectada por aspectos legales en términos de adquisición de predios, aspectos ambientales, actualización de las redes de servicios públicos en donde las entidades de apoyo debían surtir con recursos propios dichas intervenciones y de manera externa el flujo de los recursos financieros, el ajuste de los mismos conforme a la inflación, la falta de articulación entre diferentes entidades relacionadas tanto públicas como privadas y la concepción general sin tener en cuenta las particularidades de cada municipio no permitieron un adecuado flujo en la consecución de objetivos conforme a los cronogramas propuestos.

Sin embargo, a pesar de que las dificultades se hayan presentado el proyecto de implementación del sistema estratégico sigue su curso, pero con un nuevo actor en el escenario el cual toma un papel protagónico cada vez más fuerte, la informalidad en la prestación del servicio. Hoy en día transportadores e inversionistas se plantean, ¿vale la pena invertir una gran suma de capital en vehículos que también exigen tecnología adicional, pagando cupos licencias, impuestos y similares o mejor invertir en vehículos livianos de uso cotidiano que no exigen pago de tributos al estado afiliándose a una plataforma sin regulaciones, pero con mayor rentabilidad esperada?

Conclusión

La informalidad en la prestación del servicio de transporte público de pasajeros en la ciudad de Popayán, no se puede tomar como un fenómeno aislado, circunstancial o temporal; por el contrario se ha consolidado y fortalecido con la implementación de ayudas tecnológicas, si los gobiernos territoriales en articulación con los nacionales, no asumen un plan de acción ya sea para contrarrestarlo o para integrarlo como una alternativa formal y organizada, muy posiblemente la optimización o incluso perduración del sistema formal de transporte se puede ver amenazada ostensiblemente, dado que los usuarios buscan ante todo eficiencia en tiempos y frecuencias con respecto a sus orígenes y destinos, tomando con ligereza hasta su propia seguridad como en el caso del mototaxismo; con respecto a las plataformas se deben regular sin dejar huecos jurídicos donde claramente las condiciones de operación no den pie a falsas interpretaciones que promuevan el no pago de impuestos o aranceles que sitúen en desventaja a los transportadores formales.

La implementación del sistema estratégico de transporte (SETP) en la ciudad de Popayán, puede ser una buena alternativa para minimizar la proliferación del transporte informal; sin embargo, debe ser implementado con eficiencia, supliendo las necesidades primarias de los usuarios y no al revés, supliendo necesidades de comodidad y tecnología que de nada servirían si no funciona con eficiencia en rutas, tiempos y frecuencias.

Si bien es cierto la informalidad constituye una fuente de trabajo para un grupo poblacional, es importante que se especifique o aclare hasta donde el derecho al trabajo se puede convertir de manera implícita con el derecho a trabajar en la informalidad o ilegalidad, afectando al grupo poblacional que cumple debidamente con las cargas impositivas y normas que se deben cumplir en lo que respecta con la prestación del servicio de transporte público de pasajeros.

Finalmente y articulando los tres componentes abordados, se tendría que en primer lugar a pesar de que el sistema formal de transporte en la ciudad de Popayán ha evolucionado y existen varias empresas que prestan el servicio con diferentes frecuencias y coberturas, su crecimiento no ha sido proporcional a la cantidad y necesidades de la población, lo que ha sido un motor generador o impulsor del crecimiento de la informalidad como respuesta a la ineficiencia del sistema en los traslados de orígenes y destinos de los usuarios, mientras dicha situación persista, no será fácil minimizar o desaparecer las opciones informales de transporte; en segundo lugar y no menos importante, la implementación del SETP en la ciudad de Popayán podría ayudar a minimizar el fenómeno de la informalidad, siempre y cuando responda a las necesidades básicas y operativas que exigen los usuarios, no se trata solo de temas tecnológicos; se deben formular e implementar estrategias de logística y operación que permita el óptimo funcionamiento del SETP, considerando y caracterizando los usuarios, de no hacerse, solo se tendrá un modelo más de transporte, que no pasara de ser un atractivo novedoso pero poco eficiente.

Referencias

- Alcaldía de Popayán. (2024). Mi municipio. <https://www.popayan.gov.co/MiMunicipio/Paginas/default.aspx#gsc.tab=0>
- Colombia potencia de vida. (s/f). ¿Qué es el Sisetu?. <https://sisetu.mintransporte.gov.co/setp-de-popayan/>
- Departamento Nacional de Planeación. (2009). *Sistema estratégico de transporte público de pasajeros para la ciudad de Popayán*.
- Fajardo Hoyos, C. L., & Gómez Sánchez, A. M. (2015). Análisis de la elección modal de transporte público y privado en la ciudad de Popayán. *Territorios*, (33), 157–190. <https://doi.org/10.12804/territ33.2015.07>

- Jabba, S., & Mauricio, A. (2011). *La economía del mototaxismo: el caso de Sincelejo*. Banco de la República. <https://n9.cl/losv0>
- Régimen Legal de Bogotá. (1996). Ley 336 de 1996. Congreso de la República de Colombia. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=346>
- Villar-Urbe, J. R. (2021). Modernización del transporte público en la periferia urbana: ¿el fin del transporte informal? Caso de estudio: sistema de cable aéreo Transmicable en la localidad de Ciudad Bolívar, Bogotá-Colombia. *urbe. Urbe. Revista Brasileira De Gestão Urbana*, 13, e20190367. <https://doi.org/10.1590/2175-3369.013.e20190367>

§

Informality in public transportation in the city of Popayán, Colombia Informalidade no transporte público na cidade de Popayán, Colômbia

John Felipe Ramírez Bolaños

<https://orcid.org/0009-0002-4440-6953>

Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca | Ciencias Sociales y de la Administración | Popayán | Colombia

john.ramirez@unimayor.edu.co

Ingeniero Industrial, Especialista en Finanzas, MBA con especialización en Dirección de Proyectos, Doctorante en Administración Gerencial, docente de planta de la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, Colombia.

Abstract

The study analyzes the impact that informality has on the provision of public passenger service in Popayán City, Colombia. It is determined how informality has registered greater growth in the last five years (2018-2023), emerging as a response to unemployment rates and dissatisfaction on the part of users of the formal transportation service in the city. Furthermore, it is examined how territorial and national entities confront this phenomenon, which, although is it not exclusively in Popayán city, establishes that it should not be assumed lightly, given that its impact on formal transportation models has a high incidence and If they continue their excessive and uncontrolled behavior, they could even take over the provision of the service, despite the action plans and plans to improve the service, by the Colombian state entities.

Keywords: Informality; Public transportation; Popayán city; Colombia

Resumo

O estudo analisa o impacto que a informalidade tem sobre a prestação do serviço público de passageiros na cidade de Popayán, Colômbia. Determina-se como a informalidade registrou maior crescimento nos últimos cinco anos (2018-2023), surgindo como uma resposta às taxas de desemprego e à insatisfação por parte dos usuários do serviço de transporte formal na cidade. Além disso, examina-se como as entidades territoriais e nacionais enfrentam esse fenômeno, que, embora não seja exclusivo da cidade de Popayán, estabelece que não deve ser assumido levemente, uma vez que seu impacto nos modelos formais de transporte tem uma alta incidência e, se continuarem

com seu comportamento excessivo e descontrolado, podem até assumir a prestação do serviço, apesar dos planos de ação e planos para melhorar o serviço, por parte das entidades estatais colombianas.

Palavras-chave: Informalidade; transporte público; cidade de Popayán; Colômbia

Factores que inciden en el crecimiento de la empresa pequeña y mediana desde la óptica del empresario en el sur de México

Karina Concepción González-Herrera, Teresa del Rosario Herrera-Campos, Jessica Alejandra Canto-Maldonado

Resumen:

Desde la mirada del empresario, se presentan los resultados del estudio cuyo propósito fue el análisis de los factores que influyen en el crecimiento de la empresa pequeña y mediana en la economía local en el sur de México, considerando el contexto socioeconómico del territorio. A partir de lo anterior, se establece la postura con respecto en la formación de capital humano, y la influencia de las competencias de estos en la generación de productos y/o servicios de calidad que propician la continuidad en el mercado laboral de colaborador y en el mercado económico como éxito y sus factores de la empresa. Se establece que con la inversión en su preparación y/o especialización del capital humano se determina su evolución en el escenario laboral, lo que contribuye con los resultados económicos deseados por las organizaciones, desde la planeación estratégica.

Palabras clave:

Capital humano; Formación; Empresa.

González-Herrera, K. C., Herrera-Campos, T. R., y Canto-Maldonado, J. A. (2024). Factores que inciden en el crecimiento de la empresa pequeña y mediana desde la óptica del empresario en el sur de México. En J. Vargas. (Ed). *Investigaciones en Administración. Perspectivas y estudios multidisciplinares. Volumen I.* (pp. 93-102). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.173.c155>



Introducción

Empresa

El concepto de empresa fue establecido por la Teoría Económica Evolutiva (TEE) de acuerdo con Morales (2009), el cual concibe a esta, como un sistema que busca la generación de utilidades a través de su contribución, activando desde lo local la economía.

La empresa como una entidad que oferta los productos, bienes y/o servicios, siendo que, de forma organizada con el capital humano y el liderazgo interno, se direcciona al cumplimiento de la operación o producción (Julio, 2020).

La empresa es un espacio conformado para realizar actividades económicas, pero cuya conformación inicial es la organización del esfuerzo laboral para dirigir hacia los territorios lo que esta genera, a través de un ingreso, buscando el crecimiento de las utilidades de esta (Sánchez, 2015).

El mercado cambia constantemente, lo cual se asocia en las acciones que realizan las empresas para atender las demandas, en donde influyen los gustos y preferencias de los clientes, a través del estudio y monitoreo, lo que orientará sobre las innovaciones, cambios y adecuaciones necesarias en la oferta de los productos y servicios demandados (Hernández, 2016; González-Herrera y Martín-Sánchez, 2023). Siendo el factor innovación un elemento que no se logra estimula de forma constante, con base en las necesidades del mercado, considerando que los presupuestos y los tiempos para que el personal dirija hacia la generación de propuestas son limitativos.

La empresa de acuerdo con su tamaño e ingresos (tabla 1) se clasifica en:

Tabla 1. Tamaño de la empresa y su clasificación

Tamaño	Sector	Rango de trabaja- dores	Monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	De 11 hasta 50		95
Mediana	Comercio	De 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	De 51 hasta 100		250
	Servicios	De 51 hasta 250		

Nota: tomado del Diario Oficial de la Federación (2009)

Capital humano

El capital humano, es un elemento intangible que evoluciona en la organización, que, basado en su talento, se guía para la toma de las decisiones en materia de producción, calidad y el uso de la tecnología, incidiendo en la competitividad de esta (Gallego-Giraldo y Naranjo-Herrera, 2020).

El capital humano de las empresas, a partir de su evolución en temporalidad laboral, los conocimientos y competencias en el quehacer se acrecientan, lo que influye de manera positiva en las responsabilidades laborales y contribuye con valor agregado a la organización (Díaz y Toscano, 2022), es decir que, estimulando la formación del elemento humano, este dirige su esfuerzo y consolida la productividad de la organización.

La formación del capital humano previo a la introducción y capacitación dentro de la empresa son relevantes, derivado de la conducta, comportamiento y productividad en el área de trabajo (García, 2001), siendo que el crecimiento interno, monetario y no monetario (destacando su desempeño organizacional), incide en la disminución de la rotación del personal (Centeno y González, 2020).

De tal forma que la competencia que posee el elemento humano para dar respuesta a una actividad, tarea u responsabilidad asignada, con base en su formación profesional, personal y compromiso en la organización cumpliendo con responsabilidad, es la capacidad deseada que destaca durante su estancia o antigüedad dentro de la organización (De la Rosa, 2020, p. 33; Sedan-Cadena, et al, 2022).

El objetivo del presente es el análisis de los factores que influyen en el crecimiento de la empresa pequeña y mediana en la economía local en el sur de México.

Metodología

El enfoque de investigación refiere al cualitativo, con un acercamiento en los sujetos de estudio, en donde se describen las vivencias, a través de la técnica de la entrevista utilizada para obtener la información, para la comparativa de los sucesos, resaltando las versiones aportadas para el entendimiento y redacción, siendo un estudio transversal (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018; Corona, 2018).

Este método destaca las experiencias frecuentes que presentan los entrevistados (Sánchez, 2019). De tal forma que se aplicaron entrevistas estructuradas a los empresarios de la pequeña y mediana empresa de los municipios de Baca, Motul, Muxupip, Progreso y Mérida, del estado de Yucatán del Sur de México. que reunieron el perfil (tabla 2), el

instrumento se integró por 35 preguntas. La entrevista es una técnica que incide en la cercanía con el entrevistado y permite adecuaciones con respecto al instrumento conforme se avance con la investigación, también, resulta valioso que se integre con información de cierre y complementaria que se comparte por el entrevistado (Uslenghi, y Cabrera, 2023). Esta técnica fue aplicada con el uso de medios remotos como la plataforma del Google Meet, la elección de este proceso fue derivado de las restricciones de movilidad establecida por las autoridades, como consecuencia de la alerta sanitaria de la pandemia de la COVID-19.

Tabla 2. Perfil de los empresarios del Sur de México, entrevistados.

Identidad	Cantidad de empresas de acuerdo con el Sector económico	Municipio de Yucatán
Propietario o representante de la alta dirección	Primario (4)	Motul, Muxupip
	Secundario (5)	Motul, Progreso, Mérida
	Terciario (8)	Motul, Muxupip, Progreso, Baca y Mérida.

Nota: elaboración propia con información del operativo de campo (Herrera Campos).

Resultados

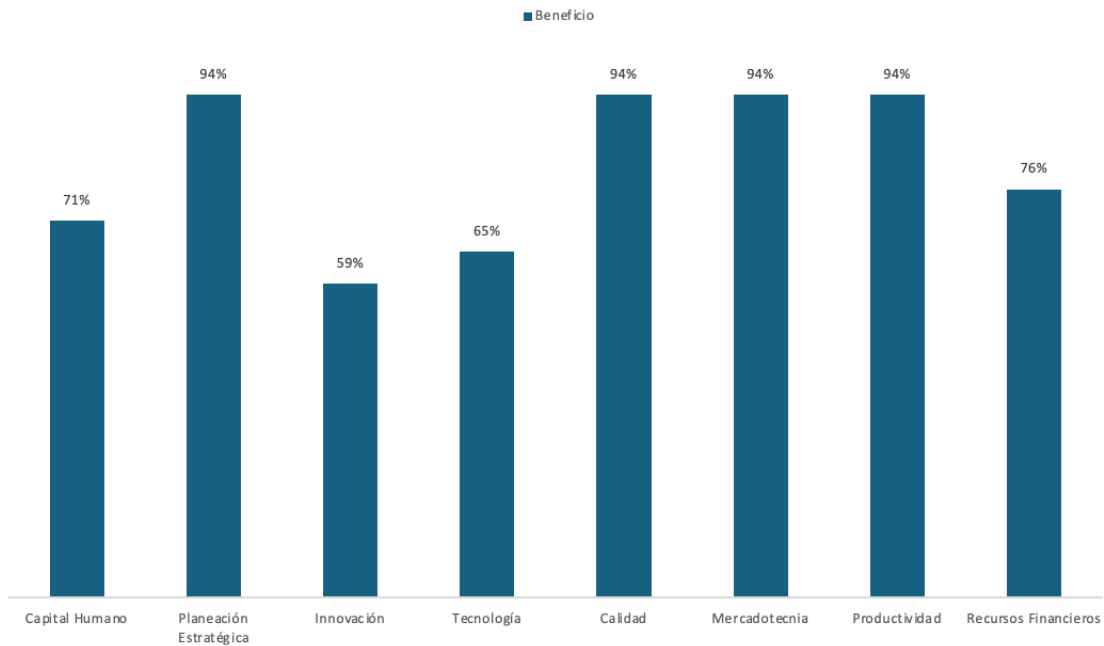
Los resultados arrojaron que los empresarios valoran las competencias del capital humano en la organización, dado a que contribuyen con fuerza en la consolidación de los resultados, asegurando la calidad en cada etapa de los procesos involucrados para el logro de los objetivos y metas planteadas.

En cuanto a la Formación de Capital Humano y su efectividad, este debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales e impactar en la productividad del personal.

Con relación en los factores que benefician al crecimiento de la empresa, se resalta la valoración impregnada a la calidad de los productos y/o procesos inmersos con el 94%, siendo que se considera con el mismo porcentaje a la productividad y la mercadotecnia que incide en la posición, visibilización y proyección de la empresa hacia los clientes directos, indirectos y potenciales. Seguidamente se destaca el esfuerzo dirigido hacia la planeación estratégica que promueve el que hacer empresarial con el 94%.

En función de los recursos financieros destinados, este es percibido con el 76% como motor del crecimiento (figura 1).

Figura 1. Factores que benefician el crecimiento de la empresa



Nota: elaboración propia con información del operativo de campo

Los factores que los empresarios manifiestan como limitantes para el crecimiento de la empresa son:

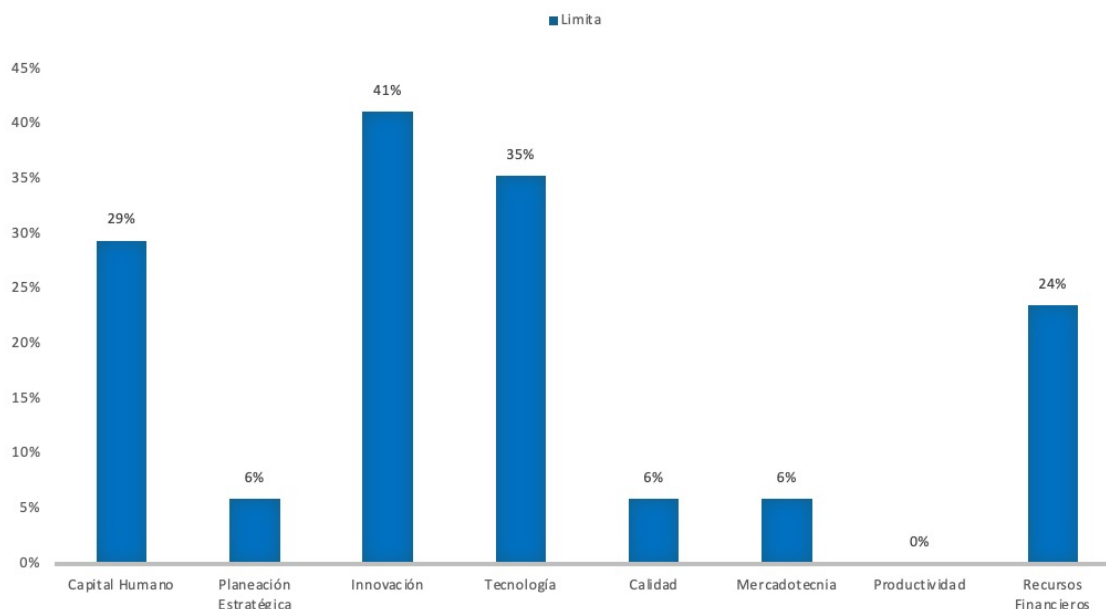
La innovación con el 41% recae, sin embargo, es el eje medular de la tecnología con la especialización del capital humano, a partir de las propuestas de estos y su intervención plasmada en la planeación estratégica. Lo que aún no se logra estimular en el personal, para que se pueda considerar predominante.

Así que, la tecnología limita con el 35 % a la empresa con la actualización de procesos y producción, ya que requiere de una inversión en sus transiciones, la formación y especialización del personal en su uso, contribuye con la empresa en la permanencia y vigencia en los espacios tecnológicos y posición en el mercado digital, lo cual se fragilizó con la presencia de la Covid-19.

El capital humano, es valioso, pero con los cambios y transiciones que presenta el mercado, se detecta la necesidad de una preparación con mayor especialidad, y una introducción previa a la filosofía organizacional, para que, en el desempeño de sus responsabilidades laborales, este pueda avanzar hacia la visión, metas y objetivos empresariales planteados, es decir, sumergir en el onboarding de la cultura organizacional, para que los rendimientos sean los esperados de ambas partes, considerando lo valioso de las competencias del colaborador en todo su trayecto de trabajo. Invertir en la formación

y especialización del capital humano mediante actualización, mejora de la productividad, las utilidades y disminuyen los factores que limitan la evolución de la empresa en el mercado, así como el riesgo del cierre de la empresa (figura 2).

Figura 2. Factores que limitan el crecimiento de la empresa.



Nota: elaboración propia con información del operativo de campo

Los empresarios dirigen sus esfuerzos, para aprovechar los mercados e incrementar las utilidades, pero, dejan ausente el valor de la formación del capital humano en el desempeño de sus responsabilidades. Para ello, se deberá precisar sobre las necesidades de formación apremiantes, buscando la solidez de los resultados. También se deberá realizar la programación de la formación, la elección de los temas apremiantes y la planificación, considerando los puestos involucrados y los tiempos.

Discusión de resultados

Como se identificó, la calidad influye en el crecimiento de la empresa asegurando la imagen que se lleva el cliente en su consumo, compra y/o visita en las instalaciones del negocio, en ese sentido, Ormazá y Guerrero-Baena (2021), establece a la gestión de la calidad como elemento de influencia para el crecimiento en el mercado.

En ese sentido, las estrategias de mercadotecnia intervienen con fuerza para el éxito del negocio, como establecen Sánchez-Gutiérrez, et al, (2017), pendientes de las tendencias que este presenta para consolidar su vigencia (González y Basora, 2024).

Otro componente predominante positivo, es la planeación estratégica que, no sólo establece documentalmente los logros deseados, sino que, se convierte en una guía para lograr la competitividad en el mercado (Gómez y De la Garza, 2020; González, et al, 2021; Herrera, et al, 2024).

Como mecanismo limitativo para el buen cauce y crecimiento del negocio ante la competencia del mercado, resalta la innovación en las empresas como parte de las necesidades de esta y dentro de las preferencias de los consumidores (García, et al, 2021; Canto y González, 2023), pero, esta decisión es tomada por la alta dirección, ya que se requieren recursos financieros que cobijen el avance y respalden su evolución dentro y fuera de la empresa, siendo esta apta para competir en el mercado.

Conclusiones

Se concluye con los hallazgos resaltan la relevancia en la empresa de la formación del capital humano ya que coadyuva en los resultados asociados con el éxito de las empresas siendo la planeación estratégica, la productividad, la calidad y mercadotecnia, los ejes rectores que acrecientan las utilidades de esta. Siendo que la planeación estratégica es aquella que influye de forma directa en la dirección que se toma con respecto al mercado y los cambios que este presenta.

Referencias

- Canto, J., y González, K. (2023). *Emprendimiento, innovación y empresa. Conceptos, acciones y resultados en los territorios*. Tirant lo Blanch. <https://editorial.tirant.com/mex/autorList/karina-concepcion-gonzalez-herrera-753582>
- Centeno Cox, A. J., & González Herrera, K. C. (2020). *Análisis de la rotación de personal: estudio de caso*. Instituto de investigaciones económicas. <http://ru.iiec.unam.mx/id/eprint/5215>
- Corona Lisboa, J. L. (2018). Investigación cualitativa: fundamentos epistemológicos, teóricos y metodológicos. *Vivat Academia*, 144, 69–76. <https://doi.org/10.15178/va.2018.144.69-76>
- De la Rosa, L. (2020). Competencia de los estudiantes de Ingeniería en Telecomunicaciones. *Sinergias Educativas*, 5(1), 29-45. <https://doi.org/10.37954/se.v5i1.49>
- Diario Oficial de la Federación (2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. https://www.economia.gob.mx/files/marco_normativo/A539.pdf
- Díaz, A. A., & Toscano, J. A. (2022). El capital humano y la productividad de las empresas. *Revista Torreón Universitario*, 11(30), 123–130. <https://doi.org/10.5377/rtu.v11i30.13427>
- Gallego-Giraldo, C., y Naranjo-Herrera, C. G. (2020). El capital humano de la empresa: una propuesta de medición. *Entramado*, 16(2), 70–89. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.6544>
- García, B., (2001). Educación, capital humano y crecimiento. *CIENCIA ergo-sum, Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva*, 8(1).

- García Monsalve, J. J., Tumbajulca Ramírez, I. A., y Cruz Tarrillo, J. J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comunicación: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*, 12(2), 99-110. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>
- González, K. C. y Basora, F. E. (2024). Aspectos que intervienen en el emprendimiento de la mujer en Mérida, Yucatán, México. *Revista Visión Gerencial*, 23(1), 08-21.
- González-Herrera, K. C., & Martín-Sánchez, S. G. (2023). Perspectivas de la formación en la nueva normalidad laboral. *Revista ECORFAN-México*, 14-31. <https://doi.org/10.35429/EJM.2023.31.14.24.38>
- González, K., Castillo, A., y Alcaraz, O. (2021). *Planeación Estratégica. Enfoque Teórico Práctico*. Montiel & Soriano Editores, SA de CV. <https://www.researchgate.net/publication/352998787>
- Hernández, L., (2016). Entorno y empresa. *Revista de Ciencias Sociales*, XXII (2), 6-7.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018) *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Herrera, T., González, K., y Kantún, M. (2024). Formación efectiva de capital humano desde la perspectiva de empresarios y expertos en formación del sur de México. 3C Empresa. *Investigación y Pensamiento Crítico*. 3(1), 35-54.
- Julio, PD, (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16), 272-283. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>
- Morales, M.A., (2009). Teoría económica evolutiva de la empresa: ¿una alternativa a la teoría neoclásica? Problemas del Desarrollo. *Revista Latinoamericana de Economía*, 40(158), 161-183.
- Ormaza, M., y Guerrero-Baena, M. (2021). Gestión de calidad y crecimiento empresarial: Análisis bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 318-333.
- Sánchez Flores, FA, (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 101-122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sánchez-Gutiérrez, J., Vázquez-Ávila, G., & Mejía-Trejo, J. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 27(65), 93-106. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81852035008>
- Sánchez Jiménez, V. (2015). La redefinición del papel de la empresa en la sociedad. BARATARIA. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 20, 129-145. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322142550008>
- Sedan-Cadena, J. L., Guerra-Márquez, L. E., y Cala-Rojas, M. L. (2023). Competencias del capital humano como estrategia para avanzar en ciencia, tecnología e innovación. *Revista Criterios*, 30(1), 32-44. <https://doi.org/10.31948/rev.criterios/30.1-art2>
- Uslenghi Silva, R. S., & Cabrera Borges, C. (2023). La anécdota como recurso en la identificación de favorecedores de afiliación educativa. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 14(1). <https://doi.org/10.18861/cied.2023.14.1.3257>

Factors influencing the growth of small and medium-sized enterprises from the perspective of entrepreneurs in southern Mexico
Fatores que influenciam o crescimento de pequenas e médias empresas sob a perspectiva de empreendedores no sul do México

Karina Concepción González-Herrera

Universidad Tecnológica Metropolitana | Mérida, Yucatán | México
<https://orcid.org/0000-0002-1743-2614>
karinaconcepcion@hotmail.com

Licenciada en Administración. Maestra en Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, por parte del Instituto Tecnológico de Mérida. Doctora en Desarrollo Regional a través de El Colegio de Tlaxcala A.C. Profesora de Tiempo Completo Titular A. Adscrita a la Universidad Tecnológica Metropolitana. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores como Investigadora Nacional SNII-1 por parte del Conahcyt México. Líneas de investigación Vulnerabilidad de las MiPyMes en la ruralidad, Perspectiva de género y cultura científica y Vocaciones científicas.

Teresa del Rosario Herrera-Campos

Tecnológico Nacional de México-Instituto Tecnológico de Motul | Motul | México
<https://orcid.org/0009-0009-8009-2200>
teresa.herrera.campos@outlook.com

Licenciatura y Maestría en Administración por parte del Instituto Tecnológico de Mérida. Doctorado en Análisis Estratégico y Desarrollo Sustentable con mención honorífica por parte de la Universidad Anáhuac Mayab. Actualmente docente del Instituto Tecnológico Nacional de México y de la Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNIDE). Líneas de investigación son las Pymes y Estrategias de mejora para la Pymes.

Jessica Alejandra Canto-Maldonado

Universidad Autónoma de Yucatán | Mérida | México
<https://orcid.org/0000-0003-4113-8391>
jessica.canto@correo.uady.mx

Licenciatura en Ingeniería Química Industrial por la Universidad Autónoma de Yucatán. Es Maestra en Ciencias por el CINVESTAV del IPN, Máster en Innovación y Emprendimiento por la Universidad de Salamanca en España. Doctora en Logística y Dirección de la Cadena de Suministro por la UPAEP. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores de CONACYT México a nivel candidato. Su área de interés está relacionada a la innovación, emprendimiento, sistemas de calidad, diseño, operación y mejoramiento de la cadena de suministro y los sistemas de producción.

Abstract:

From the perspective of the businessman or businesswoman, the results of the study are presented, the purpose of which was to analyze the factors that influence the growth of small and medium-sized companies in the local economy in southern Mexico, considering the socioeconomic context of the territory. From the above, it is established the position regarding the formation of human capital, and the influence of their competencies in the generation of quality products and/or services that promote continuity in the employee labor market and in the market. economic as success and its factors of the company. With the investment in their preparation and/or specialization of

human capital, their evolution in the work scenario is determined, which contributes to the economic results desired by organizations, from strategic planning.

Keyword: Human capital; Training; Company.

Resumo:

Sob a perspectiva do empresário ou da empresária, são apresentados os resultados do estudo, cujo objetivo foi analisar os fatores que influenciam o crescimento das pequenas e médias empresas na economia local do sul do México, considerando o contexto socioeconômico do território. A partir do exposto, estabelece-se a posição em relação à formação do capital humano e a influência de suas competências na geração de produtos e/ou serviços de qualidade que promovam a continuidade no mercado de trabalho dos funcionários e no mercado econômico como sucesso e seus fatores da empresa. Com o investimento na preparação e/ou especialização do capital humano, determina-se sua evolução no cenário de trabalho, o que contribui para os resultados econômicos desejados pelas organizações, a partir do planejamento estratégico.

Palavra-chave: Capital humano; Treinamento; Empresa.

Desafíos del servicio de transporte urbano de pasajeros en la modalidad formal

Adriana Diago Ortiz, John Felipe Ramírez Bolaños, María Fernanda Semanate Solis

Resumen:

El presente artículo describe la problemática en la falta de eficiencia que actualmente se presenta en la prestación del servicio de transporte público urbano en la ciudad de Popayán – Colombia, realizando la caracterización de algunas variables que permiten conocer la percepción del servicio y su expectativa con respecto a la calidad del mismo. El enfoque conceptual de la investigación se articula hacia el análisis de la implementación que desde el 2009, se viene realizando por parte del gobierno nacional y local del proyecto denominado “Sistema estratégico de transporte publico SETP”, se describen variables relevantes en la prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros en la modalidad formal, observando su entorno operativo, frecuencias, patrones de movilidad y percepción del servicio, de esta manera se obtiene una visión preliminar más objetiva y real de la situación actual del transporte urbano de pasajeros en la ciudad de Popayán.

Palabras clave:

Transporte urbano; Planificación del transporte; Tráfico urbano.

Diago Ortiz, A., Ramírez Bolaños, J. F., y Semanate Solis, M. F. (2024). Desafíos del servicio de transporte urbano de pasajeros en la modalidad formal. En J. Vargas. (Ed). *Investigaciones en Administración. Perspectivas y estudios multidisciplinarios. Volumen I.* (pp. 104-114). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.173.c156>



Introducción

La movilidad urbana se entiende como la capacidad que permite a los habitantes moverse y/o desplazarse para satisfacer sus necesidades, a través de las diversas modalidades de transporte de acuerdo a su preferencia (Ramírez, Toro, Tabares, Salazar, & Pachon de la Cruz, 2022), implica no solo desplazamientos, sino, además aspectos socioculturales como las actividades que llevan a cabo los miembros de la comunidad que definen los patrones de desplazamiento (Observatorio FAU Ciudad y Territorio, 2018). En este sentido el documento en primera instancia presenta diferentes concepciones de movilidad y su importancia en la calidad de vida de los ciudadanos, en un segundo momento presenta la caracterización de los usuarios del transporte público de la ciudad de Popayán, Colombia. Ciudad intermedia con aproximadamente 300.000 habitantes, en donde por disposiciones gubernamentales se implementará el Sistema Estratégico de Transporte Público, en esta caracterización se evidencian dos características principalmente, la primera de ellas que esta ciudad por ser ciudad intermedia sus servicios gubernamentales y financieros se encuentran concentrados en el centro de la ciudad y una segunda característica es que esta es una ciudad universitaria que se mueve gracias a la dinámica de los estudiantes. En la tercera parte se presentan las expectativas y realidad del servicio de transporte público visto desde la calidad, en este aspecto se puede evidenciar que, el componente relacionado con el trato del conductor es el que tiene más baja calificación y que las expectativas de los usuarios están relacionadas con el costo de la tarifa, la comodidad y la seguridad.

Contenido

La movilidad en las ciudades es una de las prioridades del desarrollo territorial, pero es preciso comprender como afirma Prado (2015), las ciudades son para las personas y son las que tienen un papel central en ellas. Desde esta afirmación entender las necesidades sociales en las diferentes escalas del territorio es la clave del estudio de movilidad urbana (Cadena & Ospina, 2019). La movilidad implica la interacción y el acceso a los servicios e involucra desplazamientos, es por ello que se hace necesario conocer las características de los usuarios del transporte público, los destinos, tiempos de viaje, etc. De otra parte, la movilidad es un factor determinante para la productividad económica de las ciudades y también para la calidad de vida de sus habitantes, puede facilitar el intercambio comercial y debe garantizar el acceso a los servicios básicos y las oportunidades que ofrece cada territorio (Newman, 2016).

En Colombia se han desarrollado varias propuestas conducentes a mejorar los Sistemas de Tránsito Urbano y la movilidad sostenible es así como la política Nacional de Transporte Urbano Masivo en el 2003 propuso estrategias para modernizar y mejorar la calidad del servicio público de pasajeros y solucionar los problemas de movilidad en Colombia. Esta política propuso dos estrategias para solucionar la problemática del transporte urbano: la primera implementaría Sistemas Integrados de Transporte Masivo, SITM en ciudades con población superior a 600.000 habitantes, y la segunda se enfocaría en ciudades con menos de 600.000 habitantes. Es así como se estructuró el programa de Ciudades Amables para la implementación del Sistema Estratégico de Transporte Público SETP, llevado a cabo en ocho ciudades intermedias de Colombia, incluida en ellas Popayán.

El concepto de movilidad según el Observatorio de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Nacional de la Plata (2018), se define como una práctica social, medida por varias dimensiones entre otras con la cantidad y tipo de desplazamientos de las personas y las mercancías en un determinado ámbito socioeconómico. En este sentido también Ramírez et al. (2022), establecen la movilidad como la capacidad que permite a los habitantes moverse y/o desplazarse para satisfacer sus necesidades, a través de las diversas modalidades de transporte de acuerdo a su preferencia. En este sentido es preciso comprender que el tránsito en una ciudad responde básicamente a cuatro factores: a cambios en los patrones de movilidad de sus habitantes, el incremento en las alternativas de transporte, la congestión vehicular, y efectos sobre el medio ambiente causados por la flota de automóviles.

Con base en lo anterior, el presente estudio centra su atención en un primer momento en el análisis de características de los usuarios, caracterización del viaje respecto a origen–destino tiempo de desplazamiento, tiempos de espera y patrones de desplazamiento, se incluyó una sesión de las expectativas de los usuarios respecto a la implementación del SETP en Popayán, a través de una metodología cuantitativa, basada en un instrumento estructurado aplicado a una muestra de 400 usuarios del transporte público, se empleó un muestreo proporcional simple en cada una de las rutas de las cuatro empresas que ofrecen el servicio en la ciudad de Popayán, la técnica de encuesta fue personal cara a cara.

Caracterización de los usuarios y patrones de movilidad

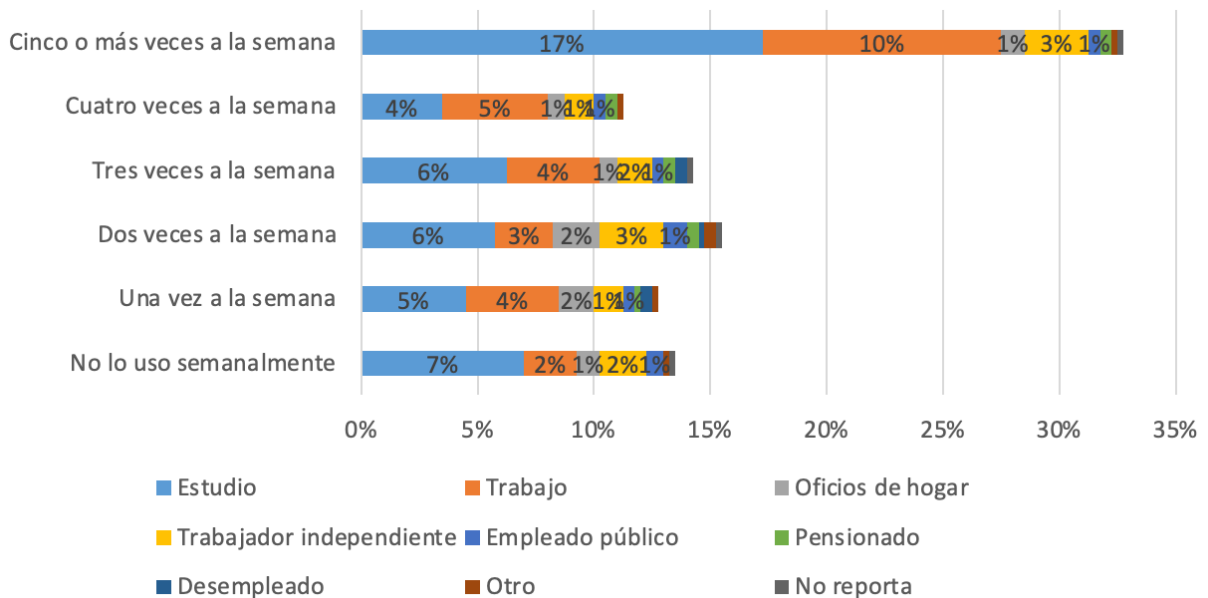
Considerando lo establecido por diversos autores, se puede establecer que “el principio en el que deben basarse los estudios de movilidad es las distintas necesidades de las personas y, eso, se requiere conocer las dinámicas de desplazamiento de los ciudadanos que permita planificar la utilización de los medios de transporte” (Barsotti & Riccio,

2018, p. 21). Con base en este planteamiento el presente estudio pudo establecer que el 44% de los usuarios encuestados son estudiantes, esto refleja una de las particularidades de la ciudad de Popayán, la cual es considerada como la ciudad universitaria, gracias a que ofrece condiciones favorables para los estudiantes, entre ellas su tamaño que permite tener accesibilidad a los servicios educativos y al bajo costo de vida. De otro lado se puede evidenciar que los usuarios utilizan el transporte público cinco veces a la semana, como se observa en la ilustración 1.

Otro aspecto fundamental del comportamiento de los usuarios es el número de viajes que realizan al día, el estudio arroja que el 61% de los encuestados realiza dos viajes por día, como se observa en la ilustración 2. Esto se explica por el hecho de que las personas en general almuerzan cerca al sitio de trabajo o al sitio de estudio, por cuanto no disponen de tiempo, debido a la congestión vehicular que hace que los desplazamientos al mediodía sean más lentos y que el tiempo no sea suficiente para ir y regresar al trabajo o la universidad.

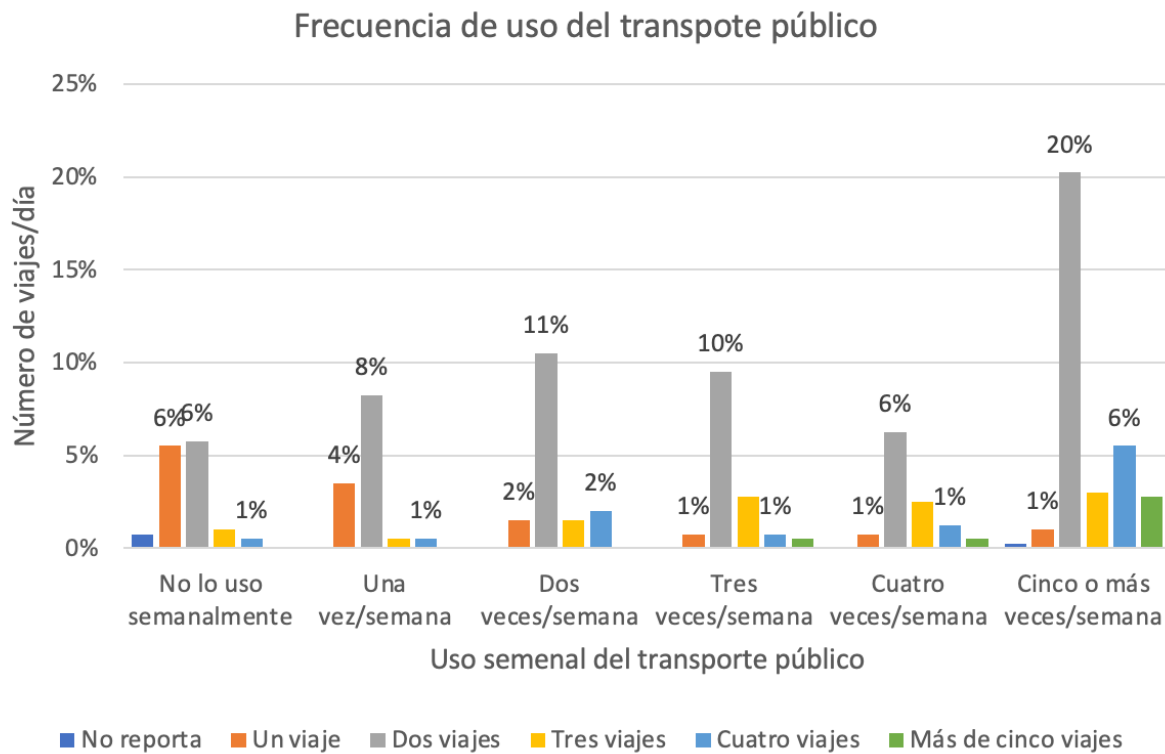
Respecto a destino de viaje

Ilustración 1 Tipo de usuario según su actividad frente a la frecuencia de uso del transporte público.



Fuente: Propia.

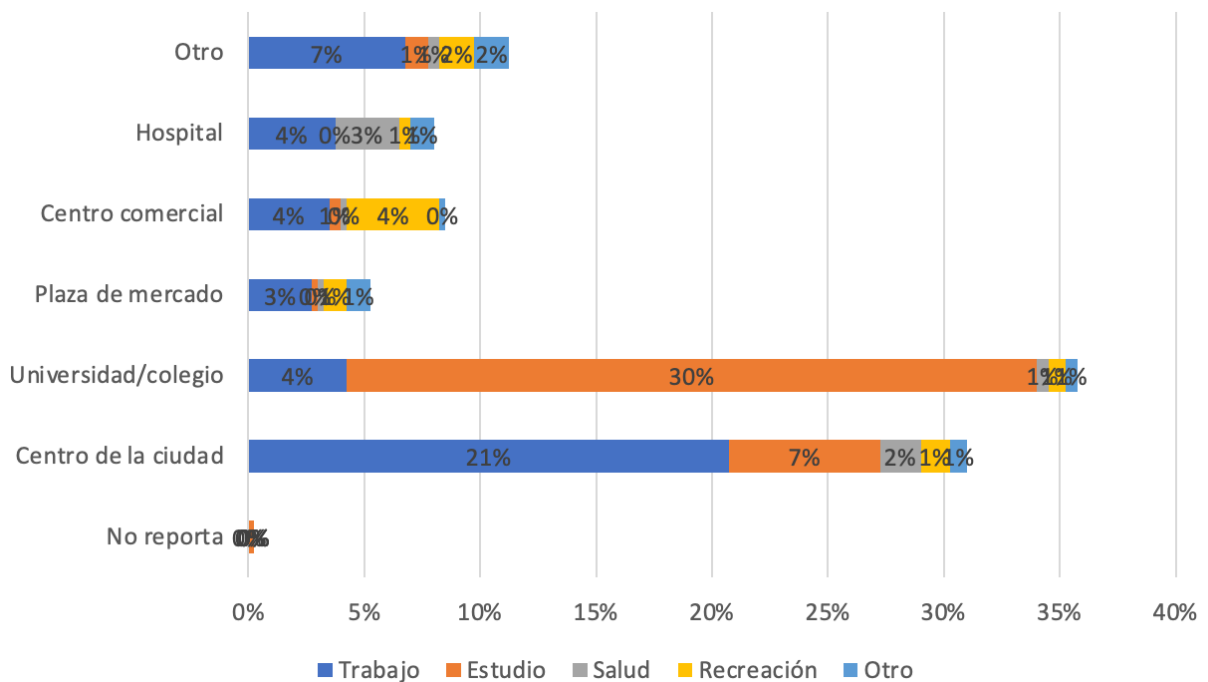
Ilustración 2 Número de viajes por día y la frecuencia de uso del transporte público.



Fuente: Propia.

Patrones de movilidad urbana son aquellos que dan cuenta del desplazamiento de las personas en una determinada área urbana. Dichos patrones son el insumo para la planificación de caminos y servicios de transporte (Rodríguez, 2018). En este estudio se pudo identificar que los usuarios tienen como destino principalmente el centro de la ciudad, dado que Popayán es una ciudad intermedia en donde los servicios del estado y los servicios financieros se encuentran ubicados en el centro de la ciudad, así mismo se observa que el siguiente destino en importancia es la universidad.

Ilustración 3 Destino de viaje de acuerdo al tipo de usuario.



Fuente: Propia.

Realidades del servicio de transporte público en Popayán – Cauca

La percepción que tienen los usuarios del servicio actual de transporte público en la ciudad de Popayán de acuerdo a sus experiencias mismas que tienen como base el servicio recibido por las empresas de transporte público y las expectativas de lo que esperan del nuevo sistema que operará en la ciudad Popayán.

En el contexto del transporte público “la calidad del servicio es un tema de suma importancia en lo referente a la situación de comodidad o incomodidad que pueden sentir los diversos usuarios que utilizan el transporte público” (Tercero, Zamara & Zúñiga, 2020) por lo tanto, también se convierte en factor fundamental la percepción que se tiene del servicio, pues éste si bien no implica ser competitivo, si es relevante dado que “puede afectar de forma negativa la percepción del usuario con el servicio recibido, así como la credibilidad de las unidades de transporte público” (Naranjo & Caisa, 2023, p. 15).

Es así que identificar las expectativas y la realidad del servicio de transporte público visto desde la calidad, implica vincular a todos los actores del sistema, no obstante quizá el usuario es quien podría tener el criterio imparcial para evaluar la calidad del servicio y generar una expectativa que implique sugerencias acorde a las necesidades y requerimientos de los usuarios del sistema o futura implementación de nuevos sistemas de transporte público; pues a la fecha, en Colombia los Sistemas de Transporte Masivo se han visto

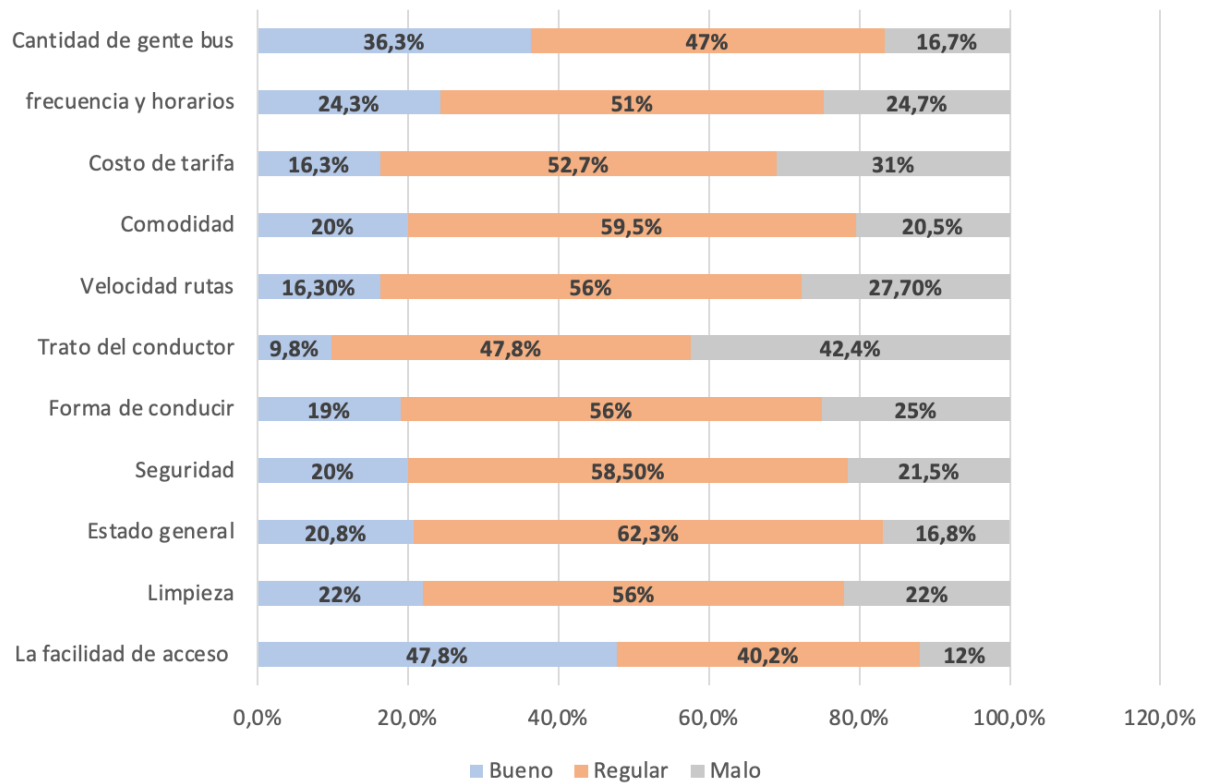
envuelto en problemáticas como lo refiere Camós y Concha (2020), en lo referente al cumplimiento de estándares de calidad, lo que ha impedido que sean competitivos y hayan logrado captar la demanda esperada lo cual ha impedido su consolidación.

Así mismo, el servicio de transporte público en la ciudad de Popayán, presenta deficiencias estructurales de organización: estratégico, táctico y operativo, en efecto, a la fecha no existe una política de transporte urbano para la ciudad, aspecto que le corresponde a la Secretaría de Tránsito y Transporte (Alcaldía de Popayán, 2022), misma que impide la intervención del servicio y por ende la verificación de la calidad del servicio existente, se evidencian deficiencias relacionadas con el servicio como lo reporta Proclama del Cauca (2020, p. 12) “la mala calidad del servicio y el mal estado del parque automotor...la mayor parte de la flota que opera en Popayán está obsoleta, los vehículos tienen más de quince años de uso y no son aptos para transportar al usuario de manera eficiente y segura”.

Dentro de este mismo contexto, se encuentra el servicio de transporte informal, específicamente el mototaxismo, actividad que se presenta como alternativa de ingreso económico para los hogares, pues es una actividad desarrollada por hombres, mujeres e incluso menores de edad, que prestan el servicio por trayectos y a cualquier sitio donde no existe el servicio público, aspectos que de acuerdo al “Registro Único Nacional de Tránsito, Popayán ocupa el quinto lugar a nivel nacional con el mayor crecimiento de motocicletas en circulación” (Gómez, Fajardo & Sarmiento, 2021, p. 592). En suma, es evidente la urgencia de establecer una política de transporte urbano que propenda por la legalización de servicios informales y la prestación de transporte de servicio público de calidad acorde a las necesidades y particularidades de la ciudad.

Conforme a la encuesta aplicada a 400 usuarios propios y foráneos de la ciudad de Popayán, la percepción que tienen sobre el servicio de transporte público actual, los once factores principales que determinan la calidad del servicio, fueron evaluados como “regular” aunado al factor determinante respecto a la facilidad de acceso al servicio y la cantidad de personas que ingresan a los buses que fueron evaluados como “malo” y, los aspectos relacionados con la parte operativa del servicio fueron evaluados con “bueno”, como se relacionan en la ilustración 4.

Ilustración 4 Percepción servicio de transporte público Popayán.



Fuente: propia.

De esta manera se pueden evidenciar aspectos relevantes en cuanto a la utilidad del servicio de transporte público y la necesidad de la integración del servicio, misma que coadyuvará al bienestar social e incremento de usuarios. En este aspecto, el servicio de transporte público en cualquier ciudad se enfrenta a situaciones conexas con la movilidad urbana, que implica “cambiar completamente los criterios de decisión pública que han regido desde hace casi medio siglo en cuanto a transporte, lo que en últimas, significa contribuir al desarrollo de un nuevo referencial global, es decir, de un nuevo “proyecto de ciudad”, pues en la actualidad más allá de infraestructura se requiere entender que el transporte público se ha convertido en el derecho de cualquier ciudadano a transitar de acuerdo a las condiciones socioeconómicas de su entorno. Esto implica tener en cuenta entre tantos aspectos como ingresos, seguridad, distancias, accesibilidad; en suma el servicio deberá propender por ser sostenible y sustentable, pues éste es un “medio o instrumento al servicio de la movilidad de los ciudadanos y no un fin en sí mismo que favorezca tal o tal grupo de actores” (Dangond et al, 2011, p. 505); por tanto, uno de los objetivos primordiales de cualquier servicio a la sociedad implica calidad y protección, por lo que la política de movilidad supone transporte público estratégico y medios alternativos; aspectos que lograrían garantizar el acceso al servicio eficiente y la efectividad en la movilidad de las personas.

Conclusión

Conforme a las variables evaluadas se pudo determinar que a pesar de que existen diversas irregularidades en la prestación formal en el servicio de transporte urbano en la ciudad de Popayán, entre el 50% y 60% de usuarios encuestados califican el servicio como regular, un promedio del 20% como malo y solo el 20% como bueno, lo que implica que sería importante evaluar en un estudio a mayor profundidad la tendencia de dicha percepción y el impacto o expectativa que podría tener la implementación del SETP y el crecimiento de los modelos informales de transporte público.

Por ser una ciudad universitaria, se evidencia dos destinos frecuentes estudio y trabajo siendo el centro de la ciudad el punto de llegada en la mayoría de los casos, este resultado permite proyectar que el mejoramiento de rutas, frecuencias debe estar dirigido hacia dichas zonas.

La mayoría de los usuarios encuestados realizan dos viajes al día cinco o mas veces a la semana, esta tendencia podría proyectar conforme a la demanda del transporte público los ingresos operaciones por tarifa usuario que se podrían percibir.

Es importante con base en la información suministrada, profundizar en un estudio posterior el efecto que tiene la informalidad del servicio con respecto al modelo formal de transporte público, dado que es un fenómeno presente en todas las ciudades intermedias de Colombia.

Referencias

- Alcaldía de Popayán. (2022). *Funciones de la Secretaría de Tránsito y Transporte*. Obtenido de <https://www.popayan.gov.co/SecretariasYEntidades/sectransito/Paginas/Funciones.aspx#gsc.tab=0>
- Barsotti, F., & Riccio, J. (2018). Problemas en torno a la movilidad cotidiana en ciudades intermedias: un estudio de caso en Concepción del Uruguay, Entre Ríos. *I Jornadas Platenses de Geografía. Memoria Académica, compartimos lo que sabemos*. Concepción del Uruguay: Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Obtenido de https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.11240/ev.11240.pdf
- Cadena, C., & Ospina, E. (2019). Perspectivas de la movilidad urbana en Colombia, 2018-2050. En C. C.-G. Roberto Angulo, *Colombia en su ruta, recorriendo el camino hacia 2050* (pp. 181-202). Fundación Konrad Adenauer.
- Camós, G., & Concha, J. (2020, 9 de abril). El transporte público en Colombia: estos son sus retos para ser exitoso. Movilblog. <https://n9.cl/9ecman>
- Dangond Gibsone, C., Jolly, J. F., Monteoliva Vilches, A., & Rojas Parra, F. (2011). Algunas reflexiones sobre la movilidad urbana en Colombia desde la perspectiva del desarrollo humano. *Papel Político*, 16(2), 485-514. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_

arttext&pid=S0122-44092011000200007

- Gómez Sánchez, A. M., Fajardo Hoyos, C. L., & Sarmiento Castillo, J. I. (2021). Mototaxismo y accidentalidad: un análisis estocástico para Popayán, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 3(11), 591-600.
- Naranjo Zambrano, L. S., & Caisa Yucailla, E. D. (2023). Calidad del servicio y satisfacción del usuario del transporte público de la provincia de Tungurahua. *Religación. Revista de ciencias sociales y humanidades*, 8(36).
- Newman, D. (2016). ¿Es la movilidad La respuesta para una mejor productividad de los empleados? Forbes. <https://n9.cl/18yv4>
- Observatorio FAU Ciudad y Territorio. (2023). *Movilidad y transporte*.
- Prado, A. (2015). Ciudades inteligentes, ¿para quién? *Revista Mercados & Tendencias*, 34.
- Proclama Cauca–Valle. (2021, 19 de octubre). Crisis del transporte público en Popayán. <https://www.proclamadelcauca.com/crisis-del-transporte-publico-en-popayan/>
- Ramírez, T., & et al. (2022). Aspectos clave para la integración de IT-Services en el Servicio de Tránsito Urbano de Ciudades Medias: Estudio cualitativo exploratorio en Colombia. *Sustainability*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/su14052478>
- Rosas, F., Jiménez, P., & Calderón, J. (2022). Movilidad y desarrollo urbano: una revisión de los factores estratégicos de su gobernanza y sostenibilidad. *Economía Población y Desarrollo*, 70, 3-40.
- Tercero Betanco, M. I., Zamara Delgado, J. E., & Zúñiga Cárdenas, M. A. (2020). *Análisis de la calidad del servicio de transporte público*. FAREM-Estelí.

Challenges of formal urban passenger transportation service Desafios do serviço formal de transporte urbano de passageiros

Adriana Diago Ortiz

<https://orcid.org/0000-0003-1150-4792>

Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca | Facultad de Ciencias Sociales y de la administración | Popayán | Colombia
adiago@unimayor.edu.co

John Felipe Ramírez Bolaños

<https://orcid.org/0009-0002-4440-6953>

Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca | Facultad de Ciencias Sociales y de la administración | Popayán | Colombia
john.ramirez@unimayor.edu.co

María Fernanda Semanate Solis

<https://orcid.org/0009-0007-9671-6175>

Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca | Facultad de Ciencias Sociales y de la administración | Popayán | Colombia
mafersemanate@gmail.com

Abstract

This article describes the problem of the lack of efficiency that currently exists in the provision of urban public transportation service in Popayán City–Colombia, characterizing some variables that allow us to know the perception of the service and its expectations regarding to its quality. The conceptual approach of the research is articulated towards the analysis of the implementation that since 2009 has been carried out by the national and local government of the project called “Strategic public transportation system SETP”, relevant variables in the provision of the service are described. of urban passenger transport in the formal modality, observing its operating environment, frequencies, mobility patterns and perception of the service, in this way a more objective and real preliminary vision of the current situation of urban passenger transport in Popayan city.

Keywords: Urban transport; transportation planning; Urban traffic.

Resumo

Este artigo descreve o problema da falta de eficiência que existe atualmente na prestação do serviço de transporte público urbano na cidade de Popayán–Colômbia, caracterizando algumas variáveis que nos permitem conhecer a percepção do serviço e suas expectativas com relação à sua qualidade. O enfoque conceitual da pesquisa se articula com a análise da implementação que desde 2009 vem sendo realizada pelo governo nacional e local do projeto denominado “Sistema estratégico de transporte público SETP”, descrevendo-se as variáveis relevantes na prestação do serviço. de transporte urbano de passageiros na modalidade formal, observando seu ambiente operacional, frequências, padrões de mobilidade e percepção do serviço, desta forma uma visão preliminar mais objetiva e real da situação atual do transporte urbano de passageiros na cidade de Popayán.

Palavras-chave: Transporte urbano; planejamento de transporte; tráfego urbano.

Gestión de la felicidad y organizaciones saludables. Evidencias de intervención

Alvaro Acuña-Hormazabal, Sebastián Maureira-Meneses, Liz Pierina González-Infante, Rodolfo Mendoza-Llanos

Resumen:

La pandemia del COVID-19 impactó tanto a individuos como a organizaciones, resaltando la importancia de la gestión organizacional en situaciones de presión. Este capítulo, basado en estudios del Grupo de Investigación “Gestión del Comportamiento Organizacional” en Chile, aborda cómo la psicología positiva y la psicología organizacional positiva mejoran el bienestar laboral y los resultados organizacionales. Se presentan resultados de prácticas saludables desde el Modelo HERO aplicado en organizaciones. Los hallazgos subrayan la importancia de organizaciones saludables para fomentar el bienestar, resiliencia, compromiso y creatividad de los trabajadores. Sin embargo, aún existen desafíos en la implementación efectiva de políticas de bienestar, destacando la necesidad de enfoques basados en evidencia para enfrentar estos retos futuros, lo sin duda representa un desafío para los próximos años.

Palabras clave:

Organizaciones Saludables; Prácticas Organizacionales Saludables; Felicidad; Salud; Gestión del Comportamiento Organizacional.

Acuña-Hormazabal, A., Maureira-Meneses, S., González-Infante, L. P., y Mendoza-Llanos, R. (2024). Gestión de la felicidad y organizaciones saludables. Evidencias de intervención. En J. Vargas. (Ed). *Investigaciones en Administración. Perspectivas y estudios multidisciplinares. Volumen I.* (pp. 116-133). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.173.c157>



Introducción

Mejorar la calidad de vida de las personas y fortalecerlos para que cuando tengan que enfrentar un momento o evento crítico de sus vidas, lo hagan de la mejor manera posible, sin desanimar ni mucho menos deprimirse, son los principales objetivos de la psicología positiva (Seligman, 1999; Seligman y Csikszentmihalyi, 2000; Contreras y Esguerra, 2006; Seligman y Csikszentmihalyi, 2014).

Desde esta premisa se han desarrollado investigaciones e intervenciones para que estos postulados causen el efecto esperado. Así encontramos estudios que profundizan la relación entre la felicidad y salud de las personas (Veenhoven, 2008; Steptoe, 2019; Benevene et al., 2019) y como esto es un predictivo de una buena vida (Waldinger y Schulz, 2023)

En el mundo de las organizaciones y el trabajo también se han desarrollado estos temas, surgiendo la psicología organizacional positiva, la cual desarrolla diversas herramientas para fomentar el bienestar de los y las trabajadoras, el cual repercutirá en la mejora de sus desempeños individuales y colectivos que implicarán un impacto positivo en los resultados de las organizaciones (Salanova et al., 2019).

Las investigaciones muestran que los trabajadores felices y saludables tienen mejores desempeños laborales (Pojanen y Japón, 2022), son más resilientes (Lyubomirsky, 2010), comprometidos (Choudhury et al., 2019) y creativos (Csikszentmihalyi, 1997; Alketbi y Alshurideh, 2023)

Ahora bien, ¿Cómo lograr fomentar la felicidad de los trabajadores?

Los estudios señalan que variables como el liderazgo (López Pérez et al., 2023), el ambiente laboral (Alameeri et al., 2021), las relaciones interpersonales (Haar et al., 2019), la comunicación (Valencia Franco y Castaño González, 2022), entre otras condiciones, influyen en el estado de ánimo y bienestar de las y los trabajadores, por lo que se deben impulsar prácticas organizacionales que las promuevan (Acosta Antognoni et al, 2012; Zhong et al., 2016)

Todo esto se hace más urgente y relevante con la llegada de la pandemia por COVID-19, la cual agudizó profundos cambios en diversas áreas de la sociedad (Arora y Grey, 2020; Settersten et al., 2020). En el ámbito laboral, la era post-COVID-19 se caracteriza por el deterioro de la salud mental (Fond et al., 2022; Jiskrova, 2022) además de transformaciones en métodos del trabajo (Ratten, 2023) entre otros aspectos que han comenzado a redefinir la satisfacción laboral de los empleados (Kuzior et al., 2022). Para los administradores, estas circunstancias imponen el desafío de revisar y ajustar las estrategias organizacionales

y prácticas de recursos humanos, con el objetivo de promover la salud de los trabajadores, mantener el compromiso y asegurar la continuidad y estabilidad de las organizaciones (Aubouin-Bonnaventure et al., 2023; Ng & Stanton, 2023; Sharma et al., 2024)

En este capítulo esperamos entregar fundamentos teóricos y empíricos al respecto en base a la revisión que se ha realizado de diversas investigaciones y de las que, junto al Grupo de Investigación en “Gestión del Comportamiento Organizacional” de la Universidad del Bío-Bío, hemos realizado en Chile.

Evolución y relevancia de las Organizaciones Saludables

Las organizaciones son un conjunto de personas y otros recursos que interactúan entre sí para lograr un objetivo común que por sí solos les sería imposible de lograr. Diversas investigaciones (Salanova et al., 2012; Raya y Panneerselvam, 2013; Arnoux-Nicolas et al., 2016; Grawitch y Ballard, 2016; Kim et al., 2018; Salanova et al., 2019; Di Fabio et al., 2020) han demostrado que, con el paso del tiempo, las organizaciones han sido conscientes de la relevancia de los trabajadores como recursos, pero también como personas que viven en otros ambientes diferentes al trabajo y que su emocionalidad producida por eventos que les ocurran, puede afectar su salud, bienestar y desempeño.

En este contexto Schneider (2021) señala que las organizaciones cuando son solidarias; es decir, cuando se preocupan por el bienestar de los trabajadores, escuchan sus opiniones y les proporcionan los recursos necesarios para que puedan trabajar, hace menos probable el absentismo, las adicciones, los accidentes, e incrementa el compromiso organizacional, mientras se enfrentan a un futuro exigente y cambiante.

Por su parte, Seligman et al. (2005) y posteriormente Avia y Vázquez (2011), indican que las organizaciones han tomado conciencia ante el hecho de que afrontar reactivamente los problemas de salud mental tiene un impacto menor al de gestionar proactivamente las fortalezas de los trabajadores, para que estos se encuentren preparados cuando tengan que enfrentar eventos propios del trabajo.

Ya en el año 1962, Jame Clark, establecía que el éxito de una organización debía trabajarse de manera multidimensional, que no bastaba con la dimensión técnica para alcanzar los objetivos y ser rentables, que quienes pensaran así y no consideraran a los trabajadores y sus necesidades tanto particulares como colectivas, estaban destinadas al fracaso. Clark (1962), adelantado para su tiempo, logró demostrar algo que hoy es un hecho en las ciencias del comportamiento: la interacción humana es compleja y variable, y de ella depende el crecimiento de la organización.

Por otra parte, Potthoff (1973) argumentaba sobre los altos costos que significan para una organización hacerse cargo de los problemas de salud mental de sus trabajadores y recomendaba desarrollar políticas de bienestar para los empleados que se transformarán en prácticas habituales con el fin de mermar los problemas psicológicos y mentales. Esto, señalaba, tendrá un costo menor y permitirá mantener la salud financiera de la organización.

En la misma línea, Cooper y Cartwright (1994) describen, fundamentados en su investigación, que el impacto del estrés de los trabajadores en las finanzas de la organización es muy elevado, no sólo por el alto costo de hacerse cargo de él, expuesto antes por Potthoff (1973), sino que además por lo que significa -en rendimiento y productividad- que un trabajador se ausente o se vaya de la empresa, promoviendo entonces que una buena salud física, psicológica y mental de los trabajadores aportará primero a su bienestar y segundo a la buena salud financiera de la organización.

El concepto de organizaciones saludables tiene sus orígenes en el movimiento científico de la psicología positiva, el cual desde sus inicios ha buscado desarrollar en las personas sus fortalezas, para que cuando deban encarar eventos adversos propios de la vida, cuenten con más recursos personales que les permitan afrontarlos de la mejor forma posible.

En el ámbito organizacional y desde una perspectiva de la gestión, la psicología positiva ha tenido un gran desarrollo desde principios del milenio (Kim, Doiron, Warren y Donaldson, 2018) incorporando términos como el de organizaciones saludables, recogiendo los aportes anteriores mencionados (Clark, 1962; Potthoff, 1973; y Cooper y Cartwright, 1994). Esta perspectiva, sostiene que, para que las organizaciones puedan sobrevivir a la turbulencia del entorno y situaciones externas no controlables deben contar con empleados positivos y saludables (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012; Salanova, Llorens y Martínez, 2019). Así, ha surgido la Psicología Organizacional Positiva, la cual es definida por Salanova et al. (2016, p. 177) como “el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones”. De esta forma, aquellas organizaciones que gestionan considerando estos aspectos de manera integral, podrán ser denominadas organizaciones saludables.

Con todo esto, las organizaciones saludables se han definido como aquellas que, para lograr bienestar, salud y felicidad de sus trabajadores, que a su vez repercuta en buenos resultados organizacionales, deben primero ser conscientes de ello e incluirlos en sus planificaciones estratégicas tanto como declaraciones de creencias, valores y principios, como en planteamientos de políticas y prácticas. Posteriormente; en segundo nivel se generen las conductas individuales, grupales y organizacionales coherentes a lo establecido

y que formen entornos de trabajo positivos y saludables (Salanova, Llorens y Martinez, 2016; Di Fabio, 2017, Di Fabio et al., 2020).

Son diversas las investigaciones que bajo el concepto de “Organizaciones Saludables” han contribuido al desarrollo de esta línea de investigación: Lowe (2010) plantea que tanto la cultura, el clima y las prácticas crean un entorno propicio para la salud y seguridad de los empleados, así como para la efectividad organizacional; De Smet et al. (2007), Raya y Panneerselvam (2013), Arnoux-Nicolas et al. (2016) y Grawitch y Ballard (2016) han profundizado sobre el fuerte nexo que existe entre el bienestar de los trabajadores de una organización y su éxito. Del mismo modo Sánchez-Montero et al. (2021) se enfocan en el fenómeno del liderazgo positivo y en cómo éste encamina a las empresas a repensar formas tradicionales de trabajo, y contribuye al desarrollo y crecimiento de los colaboradores. Se trata, por ende, de un objeto de investigación que está en constante definición para dar cuenta de su aplicación en diversos contextos, al tiempo que evoluciona, para dar lugar a la integración de modelos donde las organizaciones saludables aparecen como un elemento a resaltar, tal como ocurre con el estudio que presenta Benítez-Saña (2021).

Uno de los modelos de organizaciones saludables es el HERO (HEalthy and Resilient Organization) el cual propone el desarrollo de prácticas y recursos planificados y sistemáticos en las organizaciones, que generarán ambientes laborales positivos y tendrán impactos positivos en el bienestar y la salud de los empleados; esto a su vez promoverá buenos desempeños individuales y de equipo, lo que implicará resultados organizacionales saludables. El modelo propone un conjunto de prácticas organizacionales saludables para su consecución (Salanova et al., 2019).

Prácticas organizacionales saludables

Para Cameron et al. (2011) las prácticas en las organizaciones no representan emociones ni clima, sino que asumen una orientación conductual y se refieren a conductas o actividades colectivas que son definidas por una determinada entidad. Para Wright y McMahan (1992, p.298) las prácticas organizacionales son “un patrón planificado de actividades orientados a facilitar que una organización logre sus metas” y señalan que las desarrolladas desde la gestión de personas son altamente significativas debido a que generan en los trabajadores, de forma individual y en equipo, mayor sentido de pertenencia, compromiso y buen desempeño. La relación de las buenas prácticas con el bienestar de los trabajadores, se ha venido estudiando desde el surgimiento de la psicología positiva, específicamente de la psicología organizacional positiva.

Complementariamente Salanova et al. (2016) indican la relevancia de que las organizaciones, si quieren ser positivas y saludables, generen un entorno y una cultura donde las personas puedan desarrollarse y experimentar bienestar, logrando así, su funcionamiento óptimo. Con esto último se orienta a las organizaciones a desarrollar prácticas en beneficio de las personas y de los equipos, lo que a su vez impactará positivamente en la totalidad de la organización.

En este ámbito, múltiples estudios (Cameron et al., 2011; Lyubomirsky, King y Diener, 2005; Alfes, Shantz y Truss, 2012; Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2013) han demostrado con diversas variables para representar el bienestar de las personas (satisfacción, engagement, compromiso, flow), que la sola percepción por parte de los trabajadores de la existencia de prácticas organizacionales planificadas y sistemáticas, provoca en ellos sensación de bienestar.

En esta línea Carlsen (2008) plantea que el desarrollo de buenas prácticas provoca que la organización sea vista como un buen lugar para trabajar, aumentando su reputación y buena imagen, lo que impactará en los resultados, por lo cual Zapata (2009) manifiesta que éstas deberían incluirse en las planificaciones estratégicas de las empresas. Desde el modelo HERO se señala que para que una organización sea considerada saludable es imperativo desarrollar prácticas planificadas y sistemáticas (Salanova et al., 2019)

Desde aquí surge el nombre de “Prácticas organizacionales saludables” (POS) las cuales son: Conciliación entre la vida laboral y familiar, Prevención del mobbing, Desarrollo de carrera, Desarrollo de habilidades, Salud laboral, Equidad y Justicia, Comunicación, información organizacional y Responsabilidad social empresarial (Salanova et al., 2019)

Desde el Grupo de Investigación “Gestión del Comportamiento Organizacional GeCO” hemos basado nuestras investigaciones e intervenciones en este modelo, principalmente desde el año 2020. Alguno de los resultados obtenidos los presentamos a continuación.

En el segundo semestre del 2020, primer año en pandemia, encuestamos un grupo de 594 trabajadores de diversos sectores (Educación, salud, comercio, industria) a quienes se les consultó por la percepción que ellos tenían respecto al desarrollo de prácticas organizacionales saludables en sus lugares de trabajo y de cómo esto incidía en sus estados de psicoemocionales. Con sus respuestas pudimos comprobar que la incidencia es positiva en sus estados de vigor, dedicación y absorción, específicamente vimos que la percepción positiva de estas prácticas propuestas por el modelo HERO, aumentaban un 50% su bienestar, pero no solo eso, pues también disminuían el agotamiento en un 44% (Mendoza-Llanos et al., 2022)

Posterior a lo anterior y aún en pandemia, seguimos poniendo a prueba el modelo y lo aplicamos en tres organizaciones distintas: Centro Educacional (Colegio Subvencionado), Centro de Salud (Clínica Privada) y Municipalidad (Institución Pública). Elegimos estas organizaciones pues las tres, en mayor o menor medida, tuvieron que seguir funcionando, con poco y nada de margen de tiempo para adaptarse a las nuevas condiciones que el coronavirus imponía.

El modelo funcionó de la forma esperada en el centro educacional, es decir, las y los trabajadores tenían una positiva percepción de las prácticas organizacionales saludables y eso aumentaba sus estados de bienestar y disminuía el malestar, lo que no sucedía en el centro de salud ni en el municipio, en donde las y los trabajadores percibían un bajo desarrollo de las prácticas y por ende ellas no se relacionaban con sus estados psicoemocionales, que por lo demás eran bastante bajos, encontrándonos con trabajadores cercanos a experimentar estrés crónico (Acuña – Hormazabal et al., 2023)

El año siguiente decidimos hacer seguimiento al centro educacional por sus buenos resultados obtenidos en el año 1, pero para nuestra sorpresa, los resultados cambiaron. El estado de vigor, dedicación y absorción con el trabajo prácticamente se mantenía, pero sus niveles de malestar habían aumentado y la percepción de desarrollo de las prácticas organizacionales saludables había bajado notoriamente.

Para encontrar respuestas a las interrogantes que surgían con este nuevo escenario, fuimos al centro educacional a entrevistar a directivos y trabajadores, encontrando una nueva realidad que pudiese explicar estos nuevos resultados: El colegio ya no tenía al departamento de recursos humanos que se preocupaba de la planificación e implementación de las prácticas, lo que podía explicar la baja percepción de estas. Esto, como lo señala la evidencia, generó un aumento en el malestar de los trabajadores, lo que se vio reforzado por el avance de la pandemia, el miedo producido por ella y las nuevas restricciones impuestas por el gobierno (Ganga-Contreras et al., 2022)

Con esta evidencia teórica y empírica, creemos importante resaltar la relevancia que tiene el que una organización se haga cargo del bienestar de sus trabajadores no solo por ética y por lo que eso genera en las personas, sino también porque este hecho generará buenos desempeños individuales y colectivos que repercutirán en el desarrollo de buenos procesos y resultados organizacionales, que implicarán finalmente un desarrollo de la sociedad en su conjunto, formando así, un círculo virtuoso.

Teniendo claridad de lo expuesto hasta aquí y propiciando el desarrollo continuo de la investigación científica surge una nueva interrogante y que dice relación a saber si las prácticas organizacionales tendrán el mismo efecto en trabajadores que presenten un buen estado de salud y felicidad que en quienes no.

¿Una intervención organizacional causara el mismo resultado en trabajadores sanos y felices que en trabajadores con mala salud y con alguna dificultad de su vida familiar y/o privada que limite su felicidad?

Intuitivamente nuestra respuesta tiende a ser negativa, lo que es respaldado por Bakker et al. (2023) quienes exponen que cada vez es más notorio como los asuntos personales afectan el “vivir” en los diversos ámbitos en los que nos desenvolvemos y afectan nuestro funcionamiento y por ende el desempeño.

¿Las organizaciones deben preocuparse por la felicidad y salud de sus trabajadores solo cuando están en el trabajo?

Creemos que la respuesta a la interrogante es negativa, pues si bien la empresa no es responsable de la felicidad y salud de sus colaboradores, si lo es de promoverla y no se puede limitar al espacio laboral, pues sabemos que las personas somos seres integrales que habitamos diversos espacios (Familia, amigos, trabajo) y que lo que nos sucede en uno de ellos, nos afecta en él y en todos los ámbitos de la vida.

Entonces ¿Qué hacer?

Sin duda estas reflexiones abren una nueva línea de investigación necesaria de abarcar para encontrar nuevas respuestas. En el siguiente apartado, intentaremos dar fundamentos que sustenten este cuestionamiento.

Factores individuales de la felicidad.

La OMS define a la salud como un “estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (Masic, 2015). Por su parte la felicidad no es solo una emoción pasajera, sino un estado emocional duradero que además de consistir en experimentar emociones positivas, trata de tener un sentido de propósito y sentirse satisfecho con la vida en general (Wilson, 1967).

Estas definiciones son importantes para señalar que la felicidad y salud es multivariable y que son múltiples las prácticas individuales que las personas pueden desarrollar para alcanzarlas y mantenerlas.

Preocuparse y ocuparse de la salud es una responsabilidad individual que no se pueden traspasar, mucho menos a nuestro empleador (Badri et al., 2021), pero dado que los trabajadores a tiempo completo pueden pasar alrededor de la mitad de sus horas de vigilia en el trabajo, este espacio se convierte en un lugar fundamental para su salud, por lo que es un imperativo que las organizaciones la promuevan (Aziz y Cunningham,

2008; Antoniou & Cooper, 2005), más si sabemos, como lo expresa la OMS, que el empleo justo y el trabajo decente son importantes determinantes sociales de la salud, y una fuerza laboral saludable es un prerrequisito esencial para la productividad y el desarrollo económico (World Health Organization, 2022).

En línea con lo anterior la OMS propuso en el año 2008 un Plan de Acción Mundial sobre la Salud de los Trabajadores, cuyos objetivos fueron: *Elaborar una política de salud de los trabajadores; Proteger y promover la salud en el lugar de trabajo; Mejorar el desempeño y el acceso a los servicios de salud ocupacional; Proporcionar pruebas para la acción; Incorporar la salud de los trabajadores a otras políticas* (World Health Organization, 2013), los cuales promueven en los estados miembros la incorporación de prácticas en pro de la salud de los trabajadores.

En Chile se desarrolla la política “Plan Nacional de Salud” que establece objetivos sanitarios para la década 2021-2030, la cual en su línea operativa se materializa con la “Estrategia Nacional de Salud”, cuyo eje N°1 “Medio Ambiente y Entornos Saludables”, dimensión “Salud Ocupacional” la cual tiene como objetivo el disminuir la exposición de la población trabajadora a condiciones y organización del trabajo desfavorables que generan daños a su salud, afectando su seguridad y bienestar” (Ministerio de Salud, 2022).

La salud y felicidad de los trabajadores es una preocupación mundial, cada país, en mayor o menor medida ha intentado promoverlas con sus legislaciones. Las empresas intentan cumplir con esas legislaciones y algunas de ellas van más allá, teniendo resultados significantes y alentadores.

¿Qué están haciendo los trabajadores al respecto?

No tenemos respuesta a esta interrogante, pero si podemos identificar los principales ámbitos que contribuyen a la salud y felicidad y como las personas pueden trabajar en ellas.

Son variados los estudios que muestran la relación entre salud mental y felicidad. Gray (2019) realiza una revisión sobre intervenciones proactivas para mitigar el deterioro de la salud mental en el trabajo, con temas desde el liderazgo positivo, pasando por la buena comunicación que disminuya la incertidumbre, hasta la revisión de la carga de trabajo y los recursos disponibles para enfrentarla. Con esto, la salud mental de los trabajadores se ha mantenido y promovida la sensación de bienestar y felicidad. Por otra parte, Khodabakhsh (2021) nos muestra en una revisión sistémica los principales síntomas de deterioro en la salud mental que afectan la felicidad, encontrando a la ansiedad, síntomas de migraña, presión arterial desregulada, agotamiento y hasta depresión como elementos que marcan un camino de expresión del deterioro y por ende de la infelicidad.

En una línea de comprensión compleja e integral, no podemos dejar de mencionar que existen otros elementos relacionados con el bienestar que en ocasiones consideramos como parte del espacio individual extra organizacional, pero que sin duda le atañen, y de alguna manera afectan, estas son la nutrición y la actividad física. En ese orden de ideas, la nutrición y el consumo de una dieta equilibrada es base para el buen vivir. Una nutrición adecuada y equilibrada es obviamente la base de la salud física, pero también para el desarrollo psicosocial (Pyle et al., 2009).

La obesidad es un problema que repercute en la salud física que afecta la sensación de bienestar, pero de la misma forma lo es la desnutrición (Lambert, 2022)

Entonces no se trata de comer mucho o poco, si no de comer lo que el cuerpo necesita y en los tiempos que lo necesita para ser saludables y felices (Rosenthal, 2007). Por otro la realización de actividad física está relacionada positivamente con la felicidad y esta asociación es universal (Balish et al., 2016). Ahora bien, esa felicidad no solo es generada por la liberación de endorfinas producto de la acción, sino también por las interacciones sociales que ahí se producen (Lera-López et al., 2021).

Badri et al. (2022) señalan que sentirse con mucha energía proviene de realizar actividades físicas a diario y que eso es uno de los principales promotores de la felicidad. Entonces la salud mental, la nutrición y actividad física (idealmente el deporte), son ámbitos relevantes para la felicidad y salud de las personas. Los tres ámbitos son de dominio personal, pero que pueden ser promovidos por las organizaciones en las que las personas trabajan para fomentar su felicidad y desempeño (Roczniewska et al., 2022) lo que ya es una realidad en varios países del mundo, en donde sus organizaciones fomentan hábitos saludables en sus trabajadores con muy buenos resultados (Byrne et al., 2011; Kahn-Marshall et al., 2012; Kilpatrick et al., 2014; Stringer, 2017)

Conclusiones

En el análisis de las investigaciones y prácticas relacionadas con la psicología positiva y su aplicación en el ámbito organizacional, destacan varios resultados que subrayan la importancia de desarrollar organizaciones saludables para favorecer el bienestar de los trabajadores. Las investigaciones muestran consistentemente que los empleados felices y saludables tienen mejor desempeño laboral, mayor resiliencia, compromiso y creatividad, lo que se traduce en beneficios tanto para los individuos como para las organizaciones. La conexión entre la implementación de prácticas organizacionales saludables y la mejora en el bienestar de los empleados es evidente, destacando la relevancia de integrar estas prácticas en las estrategias organizacionales.

El equilibrio entre vida-trabajo es crucial, ya que pasamos una parte significativa de nuestras vidas en el entorno laboral. Si bien la felicidad no se limita al ámbito laboral, la influencia de este en el bienestar general de los trabajadores es innegable (Faragher et al., 2005; Fond et al., 2022). Por lo tanto, las organizaciones que promuevan un entorno de trabajo positivo no solo mejorarán la satisfacción laboral, sino que también contribuyen a una mayor felicidad y salud general de sus empleados. Esto resalta la importancia de abordar la felicidad de los trabajadores como un objetivo principal, más allá de simples condiciones laborales (Aubouin-Bonnaventure et al., 2023; Salanova et al., 2019).

Sin embargo, persisten desafíos significativos en términos de gestión para la implementación efectiva de políticas y estrategias que promuevan el bienestar. Resulta fundamental que las organizaciones adopten enfoques basados en evidencia, actualizando prácticas que no permiten dar respuesta a la magnitud del problema. Al respecto, si bien existe un desarrollo teórico considerable y una variedad de herramientas de diagnóstico, incluso con aplicación sistemática por disposiciones legales (como el caso del Cuestionario de Evaluación de Ambiente Laboral y Salud Mental (CEAL-SM) en Chile, Batería para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial en Colombia, o el COPSOQ-ISTAS21 en España) se observan deficiencias en la incorporación a nivel estratégico en las organizaciones.

Frente a lo anterior, la formación especializada en la materia es otra área crítica. Esto ha dado paso a la proliferación de “gurús de la felicidad” promoviendo “recetas” o intervenciones cortoplacistas, que, aunque bien intencionadas, a menudo carecen de efectos comprobados científicamente, siendo ineficaces a largo plazo, y a su vez minando la posibilidad de intervenciones frente a los trabajadores, al observar que sus propios esfuerzos se pierden en actividades “parche” que buscan cumplir con indicadores de gestión, más que con atacar los problemas de fondo con una perspectiva de abordaje integral. Es necesario el desarrollo de profesionales capacitados que puedan diseñar e implementar estrategias basadas en fundamentos científicos del bienestar, garantizando así intervenciones efectivas para la gestión de ambientes laborales saludables.

Finalmente, las perspectivas actuales para abordar el bienestar reconocen que tanto organizaciones como los individuos tienen roles complementarios en la promoción de prácticas saludables. Mientras que las organizaciones deben crear un entorno que facilite y promueva prácticas saludables, los individuos también deben asumir la responsabilidad de su bienestar personal. Esta colaboración entre prácticas individuales y organizacionales es fundamental para alcanzar un estado de bienestar integral y sostenible, beneficiando a los individuos, a la organización y a la sociedad en su conjunto.

Referencias

- Acosta Antognoni, H., Salanova, M., & Llorens Gumbau, S. (2012). How organizational practices predict team work engagement: The role of organizational trust. *Ciencia y trabajo*, 7-15.
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., y Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107–120.
- Acuña-Hormazabal, Á., Dávila-Vera, M., Mendoza-Llanos, R., Maureira-Meneses, S., & Pons-Pérgo, O. (2023). Engagement and Burnout in Times of COVID-19: A Comparative Analysis Based on Healthy Organizational Practices. *Sustainability*, 15(23). <https://doi.org/10.3390/ijerph19137700>
- Alfes, K., Shantz, A. y Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409–427. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12005>
- Alketbi, S., & Alshurideh, M. (2023). *Impact of workplace happiness on the employee creativity: A systematic review. The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence System*. Springer International Publishing.
- Antonioni, A.-S. G., & Cooper, C. L. (2005). *Research companion to organizational health psychology*. Edward Elgar. <https://n9.cl/5a1gu>
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., and Bernaud, J.-L. (2016). *From meaning of working to meaningful lives: the challenges of expanding decent work*. Front. Psychol.
- Arora, T., & Grey, I. (2020). Health behaviour changes during COVID-19 and the potential consequences: A mini-review. *Journal of Health Psychology*, 25(9), 1155-1163. <https://doi.org/10.1177/1359105320937053>
- Aubouin-Bonnaventure, J., Chevalier, S., Lahiani, F.-J., & Fouquereau, E. (2023). Well-being and performance at work: A new approach favourable to the optimal functioning of workers through virtuous organisational practices. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 608-623. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3584>
- Avia, M., y Vazquez, C. (2011). *Optimismo inteligente*. Alianza Editorial.
- Aziz, S. and Cunningham, J. (2008), “Workaholism, work stress, work-life imbalance: exploring gender’s role”. *Gender in Management*, 23(8), 553-566. <https://doi.org/10.1108/17542410810912681>
- Badri, M. A., Alkhaili, M., Aldhaheri, H., Alnahyan, H., Yang, G., Albahar, M., & Alrashdi, A. (2021). Understanding the interactions of happiness, self-rated health, mental feelings, habit of eating healthy and sport/activities: a path model for Abu Dhabi. *Nutrients*, 14(1), 55.
- Badri, Masood A., Mugheer Alkhaili, Hamad Aldhaheri, Hamdan Alnahyan, Guang Yang, Muna Albahar, y Asma Alrashdi. 2022. “Comprensión de las interacciones entre la felicidad, la salud autoevaluada, los sentimientos mentales, el hábito de comer sano y el deporte/actividades: un modelo de ruta para Abu Dhabi”. *Nutrients* 14(1). <https://doi.org/10.3390/nu14010055>
- Balish, SM, Conacher, D., y Dithurbide, L. (2016). El deporte y la recreación están asociados con la felicidad en todos los países. *Investigación trimestral para el ejercicio y el deporte*, 87(4), 382-388.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A., y Rodríguez-Muñoz, A. (2023). La Teoría de las Demandas y Recursos Laborales: Nuevos Desarrollos en la Última Década. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(3), 157–167. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a17>

- Benevene, P., De Stasio, S., Fiorilli, C., Buonomo, I., Ragni, B., Briegas, J. J. M., y Barni, D. (2019). Efecto de la felicidad de los docentes en la salud de los docentes. El papel mediador de la felicidad en el trabajo. *Frente. Psicólogo*, 10.
- Benítez-Saña, R. M. (2021). Sistemas de trabajo de alto rendimiento y modelo de organización saludable frente al impacto psicológico de la COVID-19 en profesionales sanitarios. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 167-177. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4376>
- Byrne, D. W., Goetzel, R. Z., McGown, P. W., Holmes, M. C., Beckowski, M. S., Tabrizi, M. J., & Yarbrough, M. I. (2011). Seven-year trends in employee health habits from a comprehensive workplace health promotion program at Vanderbilt University. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(12), 1372-1381.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266– 308. doi:10.1177/0021886310395514
- Carlsen, A. (2008). Positive dramas: Enacting self-adventures in organizations. *The Journal of Positive Psychology*, 3(1), 55-75.
- Choudhury, A., Dutta, A., y Dutta, S. (2019). Felicidad de los empleados, compromiso de los empleados y compromiso organizacional: una revisión de la literatura. *ITI HAS-The Journal of Indian Management*, 9(1).
- Clark, J. (1962). A Healthy Organization. *California Management Review*, 4(4), 16-30
- Contreras, F., & Esguerra, G. (2006). Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 2(2), 311-319.
- Cooper, C., y Cartwright, S. (1994). Healthy mind–healthy organization—a proactive approach to occupational stress. *Human Relations*. 47(4).
- Csikszentmihalyi, M. (1997). Felicidad y creatividad. *El futurista*, 31(5), 8.
- De Smet, A., Loch, M., and Schaninger, B. (2007). Anatomy of a healthy corporation. *Mckinsey Q*, 2(1), 64–73.
- Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers In Psychology*, 8(1).
- Di Fabio, A., Cheung, F., y Peiró, J. (2020). “Personality and individual differences and healthy organizations”. *Personality and Individual Differences*. 166(2020).
- Faragher, E., Cass, M., & Cooper, C. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105-112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- Fond, G., Fernandes, S., Lucas, G., Greenberg, N., & Boyer, L. (2022). Depression in healthcare workers: Results from the nationwide AMADEUS survey. *International Journal of Nursing Studies*, 135. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2022.104328>
- Ganga-Contreras, F., Acuña-Hormazábal, A., Ceballos-Garrido, P., Pons-Peregort, O., & Araya-Castillo, L. (2022). Perception of healthy organizational practices of workers in the Chilean educational sector and impact on their levels of engagement and burnout. *Sustainability*, 14(20). <https://doi.org/10.3390/su142013671>
- Grawitch, M. J., and Ballard, D. W. (2016). *The Psychologically Healthy Workplace: Building a Win-Win Environment for Organizations and Employees*. Washington. American Psychological Association.

- Gray, Patricia, Siphon Senabe, Nisha Naicker, Spo Kgalamono, Annalee Yassi, and Jerry M. Spiegel. 2019. "Workplace-Based Organizational Interventions Promoting Mental Health and Happiness among Healthcare Workers: A Realist Review". *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16(22). <https://doi.org/10.3390/ijerph16224396>
- Haar, J., Schmitz, A., Di Fabio, A., y Daellenbach, U. (2019). El papel de las relaciones en el trabajo y la felicidad: un estudio de mediación moderado moderado de gerentes de Nueva Zelanda. *Sostenibilidad*, 11(12).
- Hassanien, A. E., Slowik, A., & Snasel, V. (2021). The effect of work environment happiness on employee leadership. In K. Alameeri, M. Alshurideh, B. Al Kurdi, & S. A. Salloum, *Proceedings of the international conference on advanced intelligent systems and informatics 2020* (pp. 668-680). Springer International Publishing.
- Jiskrova, G. K. (2022). Impact of COVID-19 pandemic on the workforce: From psychological distress to the Great Resignation. *J Epidemiol Community Health*, 76(6), 525-526. <https://doi.org/10.1136/jech-2022-218826>
- Kahn-Marshall, J. L., & Gallant, M. P. (2012). Making healthy behaviors the easy choice for employees: a review of the literature on environmental and policy changes in worksite health promotion. *Health Education & Behavior*, 39(6), 752-776.
- Khodabakhsh, S. (2021). Effects of happiness training on mental health in adults: a systematic review. *Int J Edu, Psychol Counsell*, 6, 93-109.
- Kim, H., Doiron, K., Warren, M., y Donaldson, S. (2018). The international landscape of positive psychology research: A systematic review. *International Journal of Wellbeing*, 8(1), 50-70.
- Kilpatrick, M., Sanderson, K., Blizzard, L., Nelson, M., Frendin, S., Teale, B., & Venn, A. (2014). Workplace health promotion: what public-sector employees want, need, and are ready to change. *Journal of occupational and environmental medicine*, 56(6), 645-651.
- Kuzior, A., Kettler, K., & Rąb, Ł. (2022). Great Resignation—Ethical, Cultural, Relational, and Personal Dimensions of Generation Y and Z Employees' Engagement. *Sustainability*, 14(11). <https://doi.org/10.3390/su14116764>
- Lambert, R. (2022). *The Science of Nutrition: Debunk the Diet Myths and Learn How to Eat Responsibly for Health and Happiness*. Penguin.
- Lera-López, F., Ollo-López, A., & Sánchez-Santos, J. M. (2021). Is passive sport engagement positively associated with happiness?. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 13(1), 195-218.
- Leigh Stringer MArch, M. B. A. (2017). Ten bad habits that should be banned from the workplace forever. *The Journal of Medical Practice Management: MPM*, 32(4), 288.
- López Pérez, C. P., Vieira Salazar, J. A., & Echeverri Rubio, A. (2023). Leadership and its Influence on Happiness at Work: A Narrative Literature Review. *Cuadernos de Administración*, 39(75).
- Lowe, G. (2010). *Healthy Organizations: How Vibrant Workplaces Inspire Employees to Achieve Sustainable Success*. University of Toronto Press.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- Lyubomirsky, S., y Della Porta, M. D. (2010). Impulsar la felicidad, reforzar la resiliencia. *Manual de resiliencia de adultos*, 450.
- Masic, I. (2015). Determinantes de la salud y conceptos de salud según las metas de la OMS. *Int J Biomed Healthc*, 3(2), 16-21.

- Mendoza-Llanos, R., Acuña-Hormazábal, Á., & Pons-Peregrort, O. (2022). We Need Engaged Workers! A Structural Equation Modeling Study from the Positive Organizational Psychology in Times of COVID-19 in Chile. *International journal of environmental research and public health*, 19(13), 7700. <https://doi.org/10.3390/ijerph19137700>
- Ministerio de Salud. (2022). *Estrategia Nacional de Salud para los Objetivos Sanitarios al 2030*. <https://n9.cl/w45oe>
- Ng, E., & Stanton, P. (2023). Editorial: The great resignation: managing people in a post COVID-19 pandemic world. *Personnel Review*, 52(2), 401-407. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-914>
- Pojanes, A. D., y Japos, G. (2022). Efecto mediador de la felicidad en el trabajo en la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral: una revisión de la literatura. *Investigación multidisciplinaria JPAIR*, 50(1), 85-117.
- Potthoff, E. (1973). Precedence for healthy business financing. *Betrieb*, 26(1).
- Pyle, S. A., Hyder, M. L., Haddock, C. K., y Poston, W. S. C. (2009). Nutrición: La base de la salud, la felicidad y el éxito académico. En R. Gilman, E. S. Huebner, y M. J. Furlong, (Eds.). *Manual de psicología positiva en las escuelas* (págs. 423–432). Grupo Routledge/Taylor & Francis.
- Ratten, V. (2023). The post COVID-19 pandemic era: Changes in teaching and learning methods for management educators. *The International Journal of Management Education*, 21(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100777>
- Raya, R. P., y Panneerselvam, S. (2013). The healthy organization construct: A review and research agenda. *Indian Journal of Occupational and Enviromental Medicinal*, 17(3).
- Roczniewska, M., Smoktunowicz, E., Calcagni, C. C., von Thiele Schwarz, U., Hasson, H., & Richter, A. (2022). Beyond the individual: A systematic review of the effects of unit-level demands and resources on employee productivity, health, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), 240.
- Rosenthal, J. (2007). *Integrative nutrition: Feed your hunger for health and happiness*. Integrative Nutrition Pub Incorporated.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785–822. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M., y Llorens, S. (2016). Hacia una psicología positiva aplicada. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 161-164
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar Organizaciones Saludables y Resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2019). *Organizaciones saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Aranzadi.
- Sanchez Montero, I. K., Ríos Mariño, M. J., Cajas Cajas, V.E., y Tanqueño Colcha, O. P. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(95), 544-563. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.7>
- Schneider, B. (2020). People management in work organizations. *Organizational Dynamics*, 50(4). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100789>
- Seligman, M. E. (1999). The president's address. *American psychologist*, 54(8), 559-562.

- Seligman, M., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M., Steen, T. Park, N., y Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress. Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5).
- Seligman, M., y Csikszentmihalyi, M. (2014). *Positive Psychology: An Introduction*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_18
- Settersten, R. A., Bernardi, L., Härkönen, J., Antonucci, T. C., Dykstra, P. A., Heckhausen, J., Kuh, D., Mayer, K. U., Moen, P., Mortimer, J. T., Mulder, C. H., Smeeding, T. M., van der Lippe, T., Hagestad, G. O., Kohli, M., Levy, R., Schoon, I., & Thomson, E. (2020). Understanding the effects of Covid-19 through a life course lens. *Advances in Life Course Research*, 45. <https://doi.org/10.1016/j.alcr.2020.100360>
- Sharma, G. D., Kraus, S., Liguori, E., Bamel, U. K., & Chopra, R. (2024). Entrepreneurial challenges of COVID-19: Re-thinking entrepreneurship after the crisis. *Journal of Small Business Management*, 62(2), 824-846. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2089676>
- Stephens, A. (2019). Happiness and health. *Annual review of public health*, 40, 339-359.
- Valencia Franco, E. J., & Castaño González, E. J. (2022). Organizational Communication and Happiness at Work. *Investigación y Desarrollo*, 30(2), 191-218.
- Veenhoven, R. (2008). Felicidad saludable: efectos de la felicidad en la salud física y consecuencias para la atención sanitaria preventiva. *J Happiness Stud*, 9, 449-469. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9042-1>
- Waldinger, R., y Schulz, M. (2023). *La buena vida: lecciones del estudio científico sobre la felicidad más largo del mundo*. Simón y Schuster.
- Wilson, W. R. (1967). *Correlates of avowed happiness*. *Psychological bulletin*, 67(4), 294.
- World Health Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief*. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/362983/9789240057944-eng.pdf?sequence=1>
- World Health Organization. (2013, 11 de abril). WHO Global Plan of Action on Workers' Health (2008-2017): Baseline for Implementation. <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-FWC-PHE-2013-01>
- Wright, P. M., y McMahan, C. G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295- 320.
- Zapata, J. (2009). La integración de la dirección de recursos humanos con la estrategia organizacional en las empresas afiliadas a ASCORT. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17, 273-290.
- Zhong, L., Wayne, S. J., y Liden, R. C. (2016). Compromiso laboral, apoyo organizacional percibido, prácticas de recursos humanos de alto desempeño y orientaciones de valores culturales: una investigación a varios niveles. *Revista de comportamiento organizacional*, 37(6), 823-844.

Happiness management and healthy organizations. Intervention evidence. Gestão da felicidade e organizações saudáveis. Evidências de intervenção.

Alvaro Acuña-Hormazabal

Universidad del Bío-Bío | Chillán | Chile
<https://orcid.org/0000-0002-8679-3886>
alacuna@ubiobio.cl

Sebastián Maureira-Meneses

Universidad del Bío-Bío | Chillán | Chile
<https://orcid.org/0000-0003-4867-9457>
smaureira@ubiobio.cl

Liz Pierina González- Infante

Universidad del Bío-Bío | Chillán | Chile
<https://orcid.org/0009-0001-6999-0829>
gonzalezinfanteliz@gmail.com

Rodolfo Mendoza-Llanos

Universidad del Bío-Bío | Chillán | Chile
<https://orcid.org/0000-0001-9529-570X>
rmendoza@ubiobio.cl

Abstract:

The COVID-19 pandemic impacted both individuals and organizations, highlighting the importance of organizational management in stressful situations. This chapter, based on studies by the “Organizational Behavior Management” Research Group in Chile, addresses how positive psychology and positive organizational psychology improve work well-being and organizational outcomes. Results of healthy practices from the HERO Model applied in organizations are presented. The findings underline the importance of healthy organizations to foster well-being, resilience, commitment and creativity of workers. However, challenges still exist in the effective implementation of wellness policies, highlighting the need for evidence-based approaches to address these future challenges, which undoubtedly represents a challenge for the coming years.

Keywords: Healthy Organizations; Healthy Organizational Practices; Happiness; Health; Organizational Behavior Management.

Resumo:

A pandemia da COVID-19 afetou tanto os indivíduos quanto as organizações, destacando a importância da gestão organizacional em situações estressantes. Este capítulo, baseado em estudos do Grupo de Pesquisa de Gestão do Comportamento Organizacional no Chile, discute como a psicologia positiva e a psicologia organizacional positiva melhoram o bem-estar no trabalho e os resultados organizacionais. São apresentados os resultados das práticas saudáveis do Modelo HERO aplicadas nas organizações. As descobertas destacam a importância de organizações saudáveis para promover o bem-estar, a resiliência, o engajamento e a criatividade dos trabalhadores. No entanto, ainda há desafios na implementação efetiva de políticas de bem-estar,

destacando a necessidade de abordagens baseadas em evidências para lidar com esses desafios futuros, o que, sem dúvida, representa um desafio para os próximos anos.

Palavras-chave: Organizações saudáveis; Práticas organizacionais saudáveis; Felicidade; Saúde; Gestão do comportamento organizacional.

Gestión de conflictos y clima organizacional de una institución educativa en San Juan de Lurigancho

Johnny Félix Farfán Pimentel, Raúl Delgado Arenas, Diana Eulogia Farfán Pimentel, Marco Antonio Candia Menor, Luis Carmelo Fuertes Meza, Liz Gabriela Sanabria Rojas

Resumen:

En estos momentos actuales que se atraviesa en las instituciones educativas se evidencia un conjunto de cambios que afectan significativamente el desarrollo organizacional y consecuentemente de sus elementos constituyentes dado que surgen una serie de conflictos que se generan por múltiples circunstancias en el contexto educativo por una carente comunicación, un débil liderazgo, la carencia de compromisos en la ejecución de planes y proyectos de desarrollo afectando seriamente el clima organizacional y por ende en la consecución de los objetivos estratégicos institucionales. El estudio tiene como objetivo determinar la relación entre los constructos de gestión de conflictos y clima organizacional, el enfoque aplicado es cuantitativo, de nivel correlacional y de corte transversal; se emplearon dos instrumentos debidamente validados por el criterio de juicio de expertos obteniéndose una confiabilidad por Alfa de Cronbach para la variable gestión de conflictos y para la variable clima organizacional en el rango de muy buena. Se evidenció que existe una correlación alta y significativa para las variables de estudio. Se concluyó que la gestión de conflictos se encuentra asociada al clima organizacional de una institución educativa.

Palabras clave:

Gestión de conflictos, Clima organizacional, Comunicación, Relaciones humanas.

Farfán Pimentel, J. F., Delgado Arenas, R., Farfán Pimentel, D. E., Candia Menor, M. A., Fuertes Meza, L. C., y Sanabria Rojas, L. G. (2024). Gestión de conflictos y clima organizacional de una institución educativa en San Juan de Lurigancho. En J. Vargas. (Ed). *Investigaciones en Administración. Perspectivas y estudios multidisciplinares. Volumen I.* (pp. 135-152). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.173.c158>



Introducción

En un mundo cada vez más complejo, dinámico y cambiante, resulta apremiante asumir que el conflicto tiene una presencia constante en cualquier contexto en el que hay diferentes unidades; éstas pueden ser personas, grupos, departamentos, entre otros. Lo cual hace que todos tengamos una noción intuitiva de lo que es un conflicto, a la vez que dificulta el establecimiento de una definición unitaria para todos los tipos de conflicto. Esto día a día se va agravando más en nuestras escuelas, de ahí que amerite el esfuerzo de la investigación para conocer lo que está ocurriendo y poder plantear alternativas de solución que conlleven a prevenir y superar estos hechos de orden socioeducativo e institucional.

Azaña (2023) en su tesis de licenciatura realizó un estudio sobre la gestión de conflictos y el clima organizacional; manifestó que, los conflictos a nivel organizacional ocurren con frecuencia pues estos son inevitables, teniendo que estar alertos ante cualquier situación de disconformidad de grupo, carencias comunicativas, tergiversación de roles, pocos recursos asignados e incompatibilidad en los objetivos propuestos en la organización. Los resultados advierten que existe una relación entre la gestión de conflictos y el clima organizacional con un $\rho=0.702$ y $p=0.000$ en la municipalidad distrital de Huaura.

Gómez (2023) en su tesis de maestría estudió la gestión de conflictos y la práctica pedagógica; señala que, las situaciones conflictivas que se observan en las instituciones educativas surgen como producto de intereses de grupos que se originan a partir de una carencia de recursos para afrontar los problemas que se suscitan entre los actores implicados y por el inadecuado manejo del conflicto en su etapa de desarrollo y cierre de la problemática. Los resultados evidencian que la gestión de conflictos afecta significativamente a la práctica pedagógica, según el estadístico de Nagelkerke se obtuvo un valor de 0.159 en cuatro instituciones educativas de Moquegua.

Luna (2023) en su tesis de maestría estudió la gestión de conflictos y clima laboral en tres escuelas; señala que los factores que se encuentran implícitamente en la interacción entre personas es la carente comunicación y el desarrollo de habilidades sociales que posibiliten una adecuada gestión de conflictos, se destaca que un adecuado enfoque de derechos humanos es esencial; además de contar con una óptima sensibilización en los docentes, los directivos y la comunidad educativa. Los resultados muestran una incidencia entre la gestión de conflictos y el clima laboral, según el estadístico de Nagelkerke se obtuvo un valor de 0.569 para las escuelas de Cajamarca.

Villar (2023) en su tesis de maestría abordó la gestión de conflictos y clima laboral; señala que, en las instituciones educativas se evidencian aspectos que afectan la adecuada interrelación entre los individuos que componen un ente social y que debido a las

implicaciones de carácter personal se suscitan conflictos que afectan seriamente la buena marcha y la dinámica organizacional. Los resultados que se obtuvieron según el estadístico de Nagelkerke fue de 0.895 lo que demuestra que existe una influencia significativa entre la gestión de conflictos y el clima laboral en una institución educativa del Cusco.

Gonzáles (2022) indica en su tesis de maestría acerca de la gestión de conflictos y clima organizacional; que las organizaciones por su propia naturaleza están constituidas por un conjunto de personas que tienen en común su peculiar manera de percibir la realidad y que en algunos casos generan conflictos dependiendo de sus experiencias y aspectos propios de la cultura y clima organizacional que impactará en aspectos como la satisfacción laboral, la carga motivacional y en la atmósfera laboral de manera significativa. Los resultados muestran que existe una relación entre los constructos gestión de conflictos y clima organizacional con un $r=0.766$ y $p=0.004$ en una empresa en la ciudad de Chiclayo.

Sarzo (2022) en su tesis de maestría abordó el estudio de la gestión de conflictos y el clima organizacional; indicó que en las organizaciones surgen un estado de incompatibilidades producto de la sobrecarga laboral, asignación múltiple de actividades que a su vez genera el agotamiento emocional y el cansancio laboral; es por ello que el enfoque de conflictos permite analizar las incongruencias detectando los factores relevantes que afectan el buen desempeño de los colaboradores. Los resultados evidencian una relación significativa entre la gestión de conflictos y el clima organizacional con un $\rho=0.365$ y $p=0.000$.

Chávez (2019) señala en su estudio acerca de la comunicación y conflictos familiares que, las situaciones conflictivas atañen a los grupos humanos en la forma de como interaccionan en la que se vislumbra intereses específicos que afectan las buenas relaciones interpersonales; surgiendo cuando las personas se ven en grado de vulneración en las acciones que les posibilite lograr alcanzar sus objetivos establecidos. Los resultados muestran que los constructos de la comunicación y conflictos familiares se encuentran asociados de manera inversa y significativa.

Garro (2018) indica en su tesis de maestría acerca de la gestión de conflictos y clima laboral; señala que las instituciones públicas o privadas están siendo afectadas por un sinnúmero de situaciones conflictivas que afectan notoriamente el grado de productividad en múltiple de los casos por la inadecuada comunicación entre sus miembros deteriorando la funcionalidad del clima laboral que depende básicamente de las relaciones interpersonales, limitando el desempeño de los colaboradores y consecuentemente la calidad del servicio. Los resultados manifiestan que la gestión de conflictos y clima laboral se encuentran asociados según $\rho=0.763$ y $p=0.000$ en una institución educativa de Comas.

Muñoz (2017) señala en su estudio sobre la gestión para la prevención de conflictos escolares que, existe una preocupación latente por el incremento de agresiones físicas

y verbales en los estudiantes de las instituciones educativas hecho que repercute en el desarrollo de capacidades en los educandos constituyéndose en conductas que afectan seriamente la convivencia escolar en la escuela.

Pérez & Gutiérrez (2016) señala que, en las instituciones educativas se experimentan múltiples situaciones de conflicto en el diario vivir que devienen de problemas de distinto origen, de variada intensidad y de distintos protagonistas; estas situaciones conflictivas afectan significativamente el desarrollo integral de los educandos de la institución educativa.

La gestión de conflictos

La UNESCO, en el informe de Delors (1996) “La educación encierra un tesoro” ha reflexionado en relación a la educación del futuro, y ha propuesto los cuatro pilares que son fundamentales que dan sentido y direccionan las intenciones educativas. Solo así, respetando ese enfoque podemos hacer de la educación un verdadero tesoro: aprender a conocer, aprender a actuar, aprender a vivir juntos, y aprender a ser. Cuando decimos que la educación debe ayudar a “aprender a ser”, se confirma que se debe aprender a vivir en armonía, a vivir juntos, a convivir, a superar los conflictos y armonizar las acciones del hombre con el cuidado y conservación de la naturaleza. Sin embargo, nadie puede negar que el conflicto sea una realidad que acompaña y ha acompañado, en distintos grados de intensidad y de visibilidad, el desarrollo de la sociedad y de las personas; en tal sentido, los conflictos son parte del diario vivir del hombre, son inevitables, pero pueden gestionarse de manera inteligente para ser aprovechados de forma constructiva en bien de las interacciones humanas en sociedad.

Independientemente de la técnica aplicada, es posible resolver los conflictos mediante una vía pacífica porque: “El conflicto no es una catástrofe inevitable, sino la consecución de una mala percepción, una mala comunicación, de procesos inconscientes, resultado de una frustración, de la patología de los dirigentes o de una mala técnica de negociación” (Fisas, 1987, p.166).

Según Christopher Moore (2001) manifestó que, existen diferentes formas de abordar los conflictos, entre las que podemos citar a continuación que se nos brinda una caracterización con cada uno de sus aspectos más relevantes en el manejo adecuado de los conflictos en una organización. Los conflictos bien abordados pueden constituir una oportunidad de crecimiento para las personas y de cambio para los grupos en los que se presentan. No todos los desacuerdos son negociables y no todos los conflictos solucionables. Parte de la madurez de los grupos es aprender a vivir con diferencias y

desacuerdos. Las principales formas de abordar un conflicto son: (a) la evitación; (b) la confrontación; (c) la negociación; y (d) la involucración de un tercero. Por consiguiente, el conflicto es abordable desde diferentes aristas, lo fundamental es definir la finalidad de la intervención, encontrar las causas del conflicto y mediar entre las partes en conflicto.

Los tipos de conflictos, se pueden clasificar de diversas maneras; estas son algunas de las más utilizadas: Intrapersonal (autoestima, autovaloración, autodefinición, desórdenes de la personalidad), Interpersonal (entre individuos, entre individuos y grupos, intragrupal, intergrupar). Pueden ser según Martínez (2005) en los ámbitos escolar, familiar, comunitario, laboral, social, político, entre otros; según Fuquen (2003) las fuentes de origen son: (a) Conflictos de relación, problemas interpersonales; (b) Conflictos de información, información insuficiente o comunicación no asertiva o efectiva; (c) Conflictos de intereses, tales como intereses incompatibles entre las partes; (d) Conflictos estructurales, tales como las condiciones sociales desfavorables; y (e) Conflictos de valores, debido a los sistemas de creencias incompatibles.

En cuanto a la gestión de conflictos y los pilares de la autovaloración y autodefinición de la persona “para negociar hay que saber escuchar y empatizar” (Goleman, 2009). La autoestima sustentada en nuestra imagen personal o autoimagen, además de nuestra autodefinición, se sustenta en las creencias que tenemos acerca de nosotros mismos, en la introspección de nuestras cualidades, el reconocimiento de nuestras capacidades y modos de sentir o de pensar que nos atribuimos. Por eso se afirma que la “autoestima” es la valoración que hacemos de nosotros mismos sobre la base de las sensaciones y experiencias que hemos ido incorporando a lo largo de la vida. Es decir, son personas con capacidad de prevenir conflictos y en el caso que surjan tienen la capacidad para gestionar los conflictos; por ello, es necesario trabajar la autoestima en las personas desde la escuela; en esa línea, las personas comprendidas con complejos tanto de superioridad como de inferioridad en estos polos son las generadoras de problemas y grandes conflictos, personalizan el problema.

El clima organizacional

Aguilar et al. (2003), sostienen que: El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias “mitos” conductas y valores que

forman la cultura de la organización. Al respecto, Rey de Castro et al. (2020) señala que el clima organizacional es un constructo que exige un análisis desde una óptica científica debido al grado de complejidad de las instituciones y las relaciones laborales. Así también, Sotelo (2018) el clima organizacional es un factor determinante a nivel del compromiso y desarrollo organizacional.

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones. Así cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo se diferencian de una organización a otra. En esa línea, Huamani et al. (2021), señala que el clima organizacional es un pilar esencial para el logro de los objetivos estratégicos institucionales. El clima junto con las estructuras y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión de conflictos y el clima organizacional en una institución educativa de san Juan de Lurigancho?

Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la gestión de conflictos y el clima organizacional en una institución educativa de san Juan de Lurigancho.

Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre la gestión de conflictos y la dimensión de organización de una institución educativa de San Juan de Lurigancho.

Determinar la relación que existe entre la gestión de conflictos y la dimensión de relaciones humanas de una institución educativa de San Juan de Lurigancho.

Determinar la relación que existe entre la gestión de conflictos y la dimensión de comunicación de una institución educativa de San Juan de Lurigancho.

Hipótesis general

Existe relación significativa entre la Gestión de conflictos y el Clima organizacional en una institución educativa de san Juan de Lurigancho.

Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre la gestión de conflictos y la dimensión de organización de una institución educativa de San Juan de Lurigancho.

Existe relación significativa entre la gestión de conflictos y la dimensión de relaciones humanas de una institución educativa de San Juan de Lurigancho.

Existe relación significativa entre la gestión de conflictos y la dimensión de comunicación de una institución educativa de San Juan de Lurigancho.

La investigación tuvo como problema la pregunta científica: ¿Qué relación existe entre la gestión de conflictos y el clima organizacional en una institución educativa de san Juan de Lurigancho? Siendo el objetivo determinar la relación que existe entre la gestión de conflictos y el clima organizacional en una institución educativa de san Juan de Lurigancho. Finalmente, la hipótesis: Existe relación significativa entre la Gestión de conflictos y el Clima organizacional en una institución educativa de san Juan de Lurigancho.

Método y materiales

El trabajo de investigación es de tipo básico, se sostiene en la profundización y aporte a los conocimientos científicos (Delgado et al., 2010). Siendo la investigación científica el camino para el desarrollo de propuestas e ideas que contribuye con la comunidad científica con nuevas perspectivas de comprensión de la realidad (Pino, 2018). En tal sentido, el enfoque empleado es de carácter cuantitativo, según la mirada del investigador se propicia un análisis estadístico de la realidad para extraer conclusiones válidas a la luz de la ciencia (Sánchez & Reyes, 2017). En relación al diseño de investigación fue no experimental y de corte transversal, se aplicó el instrumento de recolección de datos en un solo momento (Mejía, 2005). La gestión de la base de datos se realizó a través del programa SPSS v.26, esto sirvió para realizar el tratamiento estadístico de los datos y la obtención de la información de manera tal que sustenta la etapa de inferencia estadística (Córdova, 2008). Así mismo, se analiza el grado de asociación de las variables de estudio mediante el modelo estadístico de Spearman en la investigación (Moya & Saravia, 2007).

Operacionalización de las variables

Definición conceptual de Gestión de conflictos

Se resalta que hay que remediar o dirigir el conflicto, tratándolo como si fuese una patología que invade y corroe el cuerpo de la organización. En algunas versiones de la

teoría de la dirección, donde las motivaciones y psicologías individuales empiezan a ser apuntadas, cualquier manifestación de conflicto o contestación es tomada como indicador de desajustes o insatisfacciones personales (Ball, 1990).

Tabla 1. Operacionalización de la variable Gestión de conflictos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valor	Niveles
Técnicas de resolución Percepción de conflictos Acción ante conflictos	Técnica de mediación	1,2,3	Escala ordinal Likert Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo [10;50] Regular [51;91] Bueno [92;150]
	Técnica de negociación	4,5,6		
	Técnica de arbitraje	7,8, 9,10		
	Amenazas	11,12,13		
	Actitudes	14,15,16		
	Agresividad	17,18, 19,20		
	Acciones preventivas	21,22,23,24		
	Comunicación	25,26,27		
	Denuncias	28, 29,30		

Nota: Elaborado por Farfán et al. (2023)

Definición conceptual: Clima organizacional

El concepto de clima organizacional proviene originalmente del trabajo de Lewin (1936), quien demostró que el comportamiento humano depende de la situación global donde ocurre la conducta. El término “situación global” en estudio se refiere a la persona y a su ambiente psicológico (o de comportamiento). Ese ambiente es percibido e interpretado por la persona. Es decir, la conducta es una función de la interacción entre persona y ambiente (Dorta, 2013).

Tabla 2. Operacionalización de la variable Clima organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valor	Niveles
Organización institucional Relaciones humanas Comunicación	Planificación educativa	1,2,3	Escala ordinal Likert Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo [10;50] Regular [51;91] Bueno [92;150]
	Normatividad educativa	4,5,6		
	Estructura organizativa	7,8,9,10		
	Buen trato	11,12,13		
	Respeto	14,15,16		
	Cordialidad	17,18, 19,20		
	Comunicación horizontal	21,22,23,24		
	Comunicación vertical	25,26, 27		
	Comunicación lateral	28, 29,30		

Nota: Elaborado por Farfán et al. (2023)

Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por los docentes y estudiantes de una Institución Educativa de la jurisdicción de la Ugel 05 del distrito de San Juan de Lurigancho. El cálculo de la muestra oficial de estudio con dos desviaciones estándar y un error de estimación del 5%.

Para seleccionar la muestra se utilizó la técnica del muestreo aleatorio simple, esta técnica consiste en que cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado como sujeto de estudio (Gamarra et al., 2008). Para el cálculo de la muestra, se empleó la técnica de determinación muestral para una variable cuantitativa y población conocida (Quispe, 2015). Según los cálculos estadísticos se obtuvo una muestra de 90 participantes.

Técnica e instrumento

Técnica

La técnica que se emplea en la investigación científica es un procedimiento cuyo propósito es la obtención y transformación de la información para la solución de situaciones problemáticas (Rojas, 2011). El empleo de la técnica es sustancial en la investigación brindando un conjunto de elementos clave para la consecución del estudio (Pulido, 2015). Se utilizó la técnica de la encuesta para recolectar datos sobre las dos variables de Gestión de conflictos y clima organizacional. Para Grasso (2006), expresó que “la encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas” (p.13).

Instrumento

La actividad investigativa es un proceso en la que se produce aportes esenciales al conocimiento científico en la que los instrumentos juegan un papel determinante (de la Lama et al., 2022). Los instrumentos de investigación son de gran utilidad para el registro de los datos y favorecen el proceso de sistematización de la información (Chowdhury et al., 2019; Bandalos, 2018). El primer cuestionario recogió datos sobre la variable Gestión de conflictos, que contiene 30 ítems siendo la escala y valores: Escala de Likert, Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2), Nunca (1) y el segundo instrumento sobre la variable clima organizacional que contiene 30 ítems siendo la escala y valores: Escala de Likert, Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2), Nunca (1).

Confiabilidad

Manterola et al. (2018) indicó que el proceso de confiabilidad permite dar una mayor confianza en los resultados y conclusiones de la investigación. Así mismo, Villasís et al. (2018) señaló que la confiabilidad de un instrumento es cuando se posee la capacidad para obtener resultados precisos a la luz de su propia consistencia interna del instrumento. Asimismo, Corral (2022) indicó que la estabilidad y confiabilidad en los resultados es la base para la obtención de información firme y fidedigna de contar con instrumentos bien diseñados que garanticen la calidad y veracidad de la información recolectada. Los resultados de la fiabilidad de la variable Gestión de conflictos arrojan (Alfa= 0,801) y la de Clima organizacional (Alfa=0,856). Ambos instrumentos tienen buen nivel y están aptos para su aplicación.

Resultados

Nivel de la variable 1: Gestión de conflictos

Tabla 3. Nivel de las dimensiones de la Gestión de conflictos

Nivel	D1: Técnicas de resolución		D2: Percepción de conflictos		D3: Acción ante conflictos	
	f	%	f	%	f	%
Deficiente	11	12,5	17	18,5	14	15,6
Regular	53	58,9	48	53,4	37	41,2
Bueno	26	28,6	25	28,1	39	43,2
Total	90	100.0	90	100.0	90	100.0

Nota: Elaborado por Farfán et al. (2023)

En la tabla 3, se observa que el empleo de técnicas de resolución al nivel de regular es de 58,9% y buena 28,6%; en percepción de conflictos al nivel de regular es de 53,4% y buena es de 28,1% y en cuanto a acción ante conflictos a nivel de regular es de 41,2% y al nivel de buena es de 43,2%. Lo que indica que en la institución educativa se debe de trabajar en generar un ambiente en la cual los miembros de la comunidad educativa reciban capacitaciones en el manejo de los conflictos. El diálogo es fundamental para la búsqueda de alternativas de solución para cambiar las percepciones y actitudes de los actores, modificando la conducta y tomando nuevas decisiones estratégicas sobre el uso de recursos como la autovaloración, la autoestima, la autodefinición y la empatía.

Nivel de la variable 2: Clima organizacional

Tabla 4. Nivel de las dimensiones de Clima organizacional

Nivel	D1: Organización institu- cional		D2: Relaciones hu- manas		D3: Comunicación	
	f	%	f	%	f	%
Deficiente	13	14,4	15	16,5	14	15,8
Regular	48	53,5	43	48,3	42	46,7
Bueno	29	32,1	32	35,2	34	37,5
Total	90	100.0	90	100.0	90	100.0

Nota: Elaborado por Farfán et al. (2023)

En la tabla 4, se observa que en la dimensión organizacional al nivel de regular es de 53,5% y al nivel de buena 32,1%; en la dimensión de relaciones humanas al nivel de regular es de 48,3% y buena es de 35,2% y en cuanto a la dimensión comunicación a nivel de regular es de 46,7% y de buena es de 37,5%. Lo que indica que el comportamiento organizacional de los miembros de la institución educativa posibilita tener un conocimiento general del desarrollo de habilidades, crecimiento personal y mejoramiento de la eficacia organizacional. Asimismo, la comunicación es esencial, para la creación de un ambiente que conduzca a la motivación y el liderazgo eficaz; la comunicación como un proceso de interacción social, democrática que se basa en el respeto, el diálogo, la participación es fundamental para un adecuado clima organizacional de la institución educativa.

Contrastación de hipótesis

Tabla 5. Relación entre la gestión de conflictos y las dimensiones de la variable clima organizacional

Clima organizacional (Dimensiones)	Gestión de conflictos	
	ρ	Sig.
Organización institucional	0.828	0.000
Relaciones humanas	0.796	0.000
Comunicación	0.779	0.000

Nota: Elaborado por Farfán et al. (2023)

En la tabla 5, se evidencia que existe una relación significativa de la variable Gestión de conflictos y las dimensiones de la variable Clima organizacional; de esta manera con la dimensión organización institucional se asocia con un $\rho=0.828$ en un nivel positivo

alto; con la dimensión de relaciones humanas con un $\rho=0.796$ en un nivel positivo considerable y con la dimensión de comunicación con un $\rho=0.779$ en un nivel positivo considerable (Montes et al., 2021). Esto quiere decir que entre las variables existe una relación directa y positiva; esto permite aceptar la inferencia estadística a la vez que es una fuente de información valiosa para la toma de decisiones a nivel institucional.

Tabla 6. Relación entre la Gestión de conflictos y el Clima organizacional

	Gestión de conflictos	
	ρ	Sig.
Clima organizacional	0.825	0.000

Nota: Elaborado por Farfán et al. (2023)

En la tabla 6, se evidencia que existe una relación significativa entre las variables Gestión de conflictos y el Clima organizacional con un $\rho=0.825$ y un $p\text{-valor}=0.000<0.05$; el grado de relación entre los constructos según el coeficiente de correlación de Spearman es positiva y alta (Montes et al., 2021).

Discusión

A continuación se realiza la discusión de los resultados obtenidos en la investigación, que según el análisis estadístico la gestión de conflictos se relaciona con el clima organizacional con un $\rho=0.825$ y $p=0.000$; en tal sentido concordamos con el investigador Azaña (2023) acotó que, los conflictos a nivel organizacional ocurren y estos son inevitables, teniendo que estar alertos ante cualquier situación de disconformidad de grupo, carencias comunicativas, tergiversación de roles, pocos recursos asignados e incompatibilidad en los objetivos propuestos en la organización; se evidenció que la gestión de conflictos se relaciona con el clima organizacional con un $\rho=0.702$ y $p=0.000$. Así mismo, se concuerda con Gómez (2023) señaló que, los conflictos que se observan en las instituciones educativas surgen como producto de intereses de grupos que se originan a partir de una carencia de recursos comunicativos; se evidenció que la gestión de conflictos afecta significativamente a la práctica pedagógica, el estadístico de Nagelkerke fue de 0.159 y $p=0.000$ que señala que existe una influencia significativa

En ese sentido el estudio de Luna (2023) señaló que, la gestión de conflictos, se destaca que un adecuado enfoque de derechos humanos es esencial; además de contar con una óptima sensibilización en los docentes, los directivos y la comunidad educativa, se evidenció que la gestión de conflictos y el clima laboral, según Nagelkerke fue de 0.569

y $p=0.000$. En ese sentido Villar (2023) manifestó que, la gestión de conflictos y clima laboral; afectan la adecuada interrelación entre los individuos que componen un ente social y que debido a las implicaciones de carácter personal; se obtuvo según Nagelkerke fue de 0.895 y $p=0.000$ lo que demuestra que existe una influencia significativa entre la gestión de conflictos y el clima laboral.

Del mismo modo se concuerda con el estudio de Gonzáles (2022) afirmó que, la gestión de conflictos y clima organizacional que en algunos casos se generan conflictos dependiendo de las experiencias y aspectos propios de la cultura y clima organizacional que impacta en aspectos como la satisfacción laboral, la carga motivacional y en la atmósfera laboral de manera significativa; se evidenció que existe una relación entre los constructos gestión de conflictos y clima organizacional con un $r=0.766$ y $p=0.004$.

Se encuentra concordancia con el investigador Sarzo (2022) indicó que, la gestión de conflictos y el clima organizacional; el producto de la sobrecarga laboral, la asignación múltiple de actividades, el agotamiento emocional y el cansancio laboral; son factores que afectan el buen desempeño de los colaboradores; se evidencia que existe una relación significativa entre la gestión de conflictos y el clima organizacional con un $\rho=0.365$ y $p=0.000$. En esa línea, Chávez (2019) la comunicación y conflictos familiares surgen cuando las personas se ven vulnerados en las actividades que les posibilite lograr alcanzar sus objetivos establecidos. Finalmente, Garro (2018) indicó que, las situaciones conflictivas afectan notablemente la productividad que, en múltiple de los casos por la inadecuada comunicación entre sus miembros, limitando el desempeño de los colaboradores y consecuentemente la calidad del servicio; se evidenció que la gestión de conflictos y clima laboral se encuentran asociados según $\rho=0.763$ y $p=0.000$.

Conclusiones

Existen evidencias suficientes para concluir que la Gestión de Conflictos se relaciona con el Clima Organizacional de la Institución Educativa. Se obtuvo según el coeficiente de correlación de Spearman un valor de $\rho=0.825$, que se interpreta como una correlación positiva alta, que respalda la hipótesis propuesta en la investigación. Ya que en la actualidad la Gestión de Conflictos es un tema de gran importancia para el Clima Organizacional ya que encaminan la gestión de procesos educativos en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización.

La Gestión de Conflictos se relaciona con la Organización institucional de la Institución Educativa. Se obtuvo según el coeficiente de correlación de Spearman un valor de $\rho=0.828$ y su correlación es positiva fuerte. Debido a que la Gestión de Conflictos y la Organización institucional que encamina la gestión de conflictos implica un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo la organización institucional para proporcionar a los miembros una oportunidad de mejorar su rendimiento y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

La Gestión de Conflictos se relaciona con las Relaciones Humanas en la Institución Educativa. Se obtuvo según el coeficiente de correlación de Spearman un valor de $\rho=0.796$ es correlación positiva moderada. De aquí que la Gestión de Conflictos es de relevancia para las Relaciones Humanas porque encaminan la gestión de cambios en la mejora continua del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor primordial en el desarrollo estratégico de las instituciones educativas.

Finalmente, la Gestión de Conflictos se relaciona con la Comunicación en la Institución Educativa. Se obtuvo según el coeficiente de correlación de Spearman un valor de $\rho=0.779$ es una correlación positiva moderada. Por lo tanto, la Gestión de Conflictos y la Comunicación encaminan la gestión de información para el continuo mejoramiento organizacional de las instituciones educativas.

Referencias

- Aguilar, M., Pereyra, L. & Alcázar R. (2003). *Clima, cultura y cambio organizacional*. <https://n9.cl/x787k>
- Azaña Chiroque, R.A. (2023). *Clima organizacional y manejo de conflictos en la Municipalidad Distrital de Huaura – 2023*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://n9.cl/4m96n>
- Ball, S. (1990). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Barcelona: Paidós-MEC. <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie15a02.htm>
- Bandalos, D. L. (2018). *Measurement theory and applications for the social sciences*. New York: Guilford Press. <https://n9.cl/elg3o>
- Chávez Santamaria, A. (2019). *Comunicación padres–adolescente y conflictos familiares en estudiantes de secundaria de dos instituciones educativas públicas de Comas y San Juan de Lurigancho*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Federico Villarreal]. <https://n9.cl/yb2p38>
- Chowdhury, H., Alam, F., & Mustary, I. (2019). Development of an innovative technique for teaching and learning of laboratory experiments for engineering courses. *Energy Procedia*, 160, 806- 811. <https://n9.cl/u7m1ux>
- Corral de Franco, Y. (2022). Validez y confiabilidad en instrumentos de investigación: una mirada teórica. *Revista Ciencias de la Educación*, 32(60), 562-586. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/60/art06.pdf>

- Córdova Zamora, M. (2008). *Estadística aplicada*. Lima: Moshera SRL.
- de la Lama Zubirán, P., de la Lama Zubirán, M.A. & de la Lama García, A. (2022). Los instrumentos de la investigación científica. Hacia una plataforma teórica que clarifique y gratifique. *Horizontes de la Ciencia*. 12(22), 189-202. <https://n9.cl/umgjk2>
- Delgado, R., Gallegos, F., & Loayza, L. (2010). *Constructos básicos para la investigación científica*. Lima: UAP.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. USA: Unesco. <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590so.pdf>.
- Dorta, A. (2013). *Definiciones y dimensiones del clima organizacional*. Centro de desarrollo gerencial. <https://n9.cl/udb6k1>
- Fisas, V. (1987). *Introducción al estudio de la paz y de los conflictos*. Barcelona: Lerna.
- Fuquen Alvarado, M.E. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*, 1(1), 265-278 <https://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>
- Gamarra, G., Berrospi, J., Pujay, & Cuevas, R. (2008). *Estadística e investigación*. Lima: San Marcos.
- Garro Aburto, S.F. (2018). *Manejo de conflictos y clima laboral en la institución educativa “Coronel José Gálvez” Comas, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://n9.cl/eax6ju>
- Goleman, D. (2009). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- Gómez Quispe, F. (2023). *Gestión de conflictos en la práctica pedagógica en docentes de cuatro instituciones educativas públicas, red educativa Ubina, Moquegua, 2023*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://n9.cl/rline>
- Gonzales Custodio, G. K. (2022). *Gestión de conflictos y clima organizacional de la Empresa de Crédito y Cobranzas SAC., Chiclayo*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://n9.cl/n8ju1>
- Grasso, L. (2006). *Encuestas elementos para su diseño y análisis*. Argentina: Encuentro Grupo editor.
- Huamaní, J., León, J.L., Ancalla, L.J., Huapaya, M., Moyocondo, W.J., Oros, W., & Cruz, T. (2021). Desarrollo de competencias en el clima organizacional del personal docente directivo de las universidades públicas de Apurímac. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(6), 12202-12229. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1481
- Lewin K. (1936). *Field theory of personality*. New York: Mcgraw Hill.
- Luna Atalaya, E.O. (2023). *Gestión de conflictos y clima laboral en docentes de tres instituciones educativas públicas, UGEL San Marcos. Cajamarca, 2023*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://n9.cl/v2d3r>
- Manterola, C., Grande, L., Otzen, T., García, N., Salazar, P., & Quiroz, G. (2018). Confiabilidad, precisión o reproducibilidad de las mediciones. Métodos de valoración, utilidad y aplicaciones en la práctica clínica. *Rev Chilena Infectol*, 35 (6), 680-688. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rci/v35n6/0716-1018-rci-35-06-0680.pdf>
- Martínez-Otero, V. (2005). Conflictividad escolar y fomento de la convivencia. *Revista Iberoamericana de Educación*, 38, 33–52. <https://rieoei.org/historico/documentos/rie38a02.pdf>
- Mejía, E. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: UNMSM

- Montes Díaz, A., Ochoa Celis, J., Juárez Hernández B., Vázquez Mendoza, M., & Díaz León, C. (2021). Aplicación del coeficiente de correlación de Spearman en un estudio de fisioterapia. *Cuerpo Académico de Probabilidad y Estadística*. <https://n9.cl/srnzb>
- Moore, C. W. (1996). *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Barcelona: Ediciones GRANICA.
- Moya, R., & Saravia, G. (2007). *Probabilidades e inferencia estadística*. Lima: San Marcos.
- Muñoz Sánchez, C. (2017). *Modelo de gestión educativa para la prevención y resolución de conflictos escolares en el grado noveno de educación básica secundaria de la Institución Educativa Departamental Tecnológico De Madrid-Cundinamarca*. [Tesis de maestría, Universidad Libre]. <https://n9.cl/917dbv>
- Pérez-Archundia, E., & Gutiérrez-Méndez, D. (2016). El conflicto en las instituciones escolares. *Ra Ximhai*, 12(3), 163-180. <https://n9.cl/b19ev>
- Pino Gotuzzo, R. (2018). *Metodología de la investigación: Elaboración de diseños para contrastar hipótesis*. Lima: San Marcos.
- Pulido Polo, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31(1), 1137-1156. <https://acortar.link/des>
- Quispe, U. (2015). *Fundamentos de estadística básica*. Lima: San Marcos.
- Rey de Castro, D.E., Gutiérrez, J.E., & Uribe, J. (2020). Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima, Perú. *Industrial Data*, 23(2), 73-82. DOI: <https://doi.org/10.15381/idata.v23i2.17653>
- Rojas Crotte, I.R. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de educar*. 12(24), 277-297. <https://acortar.link/ggNgax>
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2017). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Business Support Aneth.
- Sarzo Rojas, Y.Y. (2022). *Manejo de conflictos y el clima organizacional en los docentes de la UGEL 02, Lima – 2022*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://n9.cl/b33ji>
- Sotelo Medina, A. B. (2018). Impacto del soporte organizacional percibido y el compromiso organizacional en el balance vida-trabajo en la industria manufacturera de exportación grande en Hermosillo, Sonora. *Revista de Comunicación y Salud*, 8(1), 45–59. [https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2018.8\(1\).45-59](https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2018.8(1).45-59)
- Villar Velarde, I. (2023). *Gestión de conflictos y clima laboral docente en instituciones educativas de educación inicial multigrado, Urubamba. Cusco, 2023*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://n9.cl/fms94>
- Villasís-Keever M.A, Márquez-González, H, Zurita-Cruz, J.N., Miranda-Novales, G., & Escamilla-Núñez A. El protocolo de investigación VII. Validez y confiabilidad de las mediciones. *Rev Alerg Mex.*, 65(4), 414-421. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ram/ v65n4/2448-9190-ram-65-04-414.pdf>

Conflict management and organizational climate of an educational institution in San Juan de Lurigancho **Gestão de conflitos e clima organizacional de uma instituição educacional em San Juan de Lurigancho**

Johnny Félix Farfán Pimentel

<https://orcid.org/0000-0001-6109-4416>

Universidad César Vallejo | Facultad de Educación | Lima | Perú
 felix13200@hotmail.com

Profesional en Educación obtuvo el grado académico de Doctor en Educación en la mención de Ciencias de la Educación en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Labora en la Universidad César Vallejo, Lima-Perú.

Raúl Delgado Arenas

<https://orcid.org/0000-0003-4941-4717>

Universidad César Vallejo | Facultad de Educación | Lima | Perú
 rdelgadoa@ucv.edu.pe

Doctor en Educación en la mención de Ciencias de la Educación en la Universidad de San Martín de Porres. Labora en la Universidad César Vallejo, Lima-Perú.

Diana Eulogia Farfán Pimentel

<https://orcid.org/0000-0002-1555-1919>

Universidad César Vallejo | Facultad de Educación | Lima | Perú
 diana75_farfan@hotmail.com

Profesional en Ciencias de la Educación obtuvo el título profesional de Licenciada en Educación en la mención de Educación Primaria en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Labora en la IE Uniciencias de Lima.

Marco Antonio Candia Menor

<https://orcid.org/0000-0002-4661-6228>

Universidad César Vallejo | Facultad de Educación | Lima | Perú
 mcandiam@ucvvirtual.edu.pe

Profesional en Ciencias Administrativas obtuvo el grado académico de Doctor en Administración en la Universidad César Vallejo. Labora en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Lima-Perú.

Luis Carmelo Fuertes Meza

<https://orcid.org/0000-0001-5058-2828>

Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle | Facultad de Educación | Lima | Perú

lfuertes@une.edu.pe

Profesional en Educación obtuvo el grado académico de Doctor en Educación en la mención de Ciencias de la Educación en la Universidad César Vallejo. Labora en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima-Perú.

Liz Gabriela Sanabria Rojas

<https://orcid.org/0000-0003-4993-4886>

Universidad César Vallejo | Facultad de Educación | Lima | Perú
 lizsanabriarojas@gmail.com

Profesional en Educación obtuvo el grado académico de Doctora en Educación en la mención de Ciencias de la Educación en la Universidad César Vallejo. Labora en la Ugel 05, Lima-Perú.

Abstract:

In these current times that educational institutions are going through, there is evidence of a set of changes that significantly affect organizational development and consequently of its constituent elements given that a series of conflicts arise that are generated by multiple circumstances in the educational context due to a lack of communication, weak leadership, lack of commitments in the execution of plans and development projects seriously affecting the organizational climate and therefore in the achievement of institutional strategic objectives. The study aims to determine the relationship between the constructs of conflict management and organizational climate, the approach applied is quantitative, correlational and cross-sectional; two instruments were used, duly validated by the criterion of expert judgment, obtaining a reliability by Cronbach's Alpha for the conflict management variable and for the organizational climate variable in the range of very good. It was evidenced that there is a high and significant correlation for the variables under study. It was concluded that conflict management is associated with the organizational climate of an educational institution.

Keywords: Conflict management, Organizational climate, Communication, Human relations.

Resumo:

Nestes tempos atuais que estamos atravessando nas instituições educacionais, há evidências de um conjunto de mudanças que afetam significativamente o desenvolvimento organizacional e, conseqüentemente, de seus elementos constituintes, uma vez que surgem uma série de conflitos gerados por múltiplas circunstâncias no contexto educacional por falta de comunicação, liderança fraca, falta de comprometimento na implementação de planos e projetos de desenvolvimento que afetam seriamente o clima organizacional e, portanto, na consecução dos objetivos estratégicos institucionais. O estudo tem como objetivo determinar a relação entre os construtos de gestão de conflitos e clima organizacional; o enfoque aplicado é quantitativo, correlacional e transversal; foram utilizados dois instrumentos, devidamente validados pelos critérios de julgamento de especialistas, obtendo-se uma confiabilidade pelo Alfa de Cronbach para a variável de gestão de conflitos e para a variável de clima organizacional na faixa muito boa. Verificou-se que existe uma correlação alta e significativa para as variáveis em estudo. Concluiu-se que a gestão de conflitos está associada ao clima organizacional de uma instituição de ensino.

Palavras-chave: Gestão de conflitos, Clima organizacional, Comunicação, Relações humanas.



Religación **Press**

Ideas desde el Sur Global



Religación
Press



ATIK
editorial



ISBN: 978-9942-664-11-2



9 789942 664112