

TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE COACALCO

Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

GESTIÓN DEL PROCESO DE NUEVO INGRESO PARA LA DISMINUCIÓN DE TIEMPOS EN ÁREAS OPERATIVAS.

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Jonathan De La Rosa Sánchez

DIRECTOR (A) DE TESIS:

Dr. Samuel Garrido Roldan

Coacalco de Berriozábal, México agosto de 2024

Dedicatoria y agradecimientos

Dedico este proyecto a mi familia, por su amor y apoyo incondicional a lo largo de mi trayectoria académica. A mis padres, por su sacrificio y dedicación para brindarme las mejores oportunidades, en especial a mi padre quien no se encuentra en esta vida y siempre fue y será un ejemplo de persona y donde quiera que este, le llena de orgullo cada paso que doy. A mi hermano, por su amistad y aliento constantes. A mi novia que siempre comprendió el sacrificio que estaba haciendo día con día con el objetivo de lograr mi grado

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi director de tesis, el Dr. Samuel Garrido Roldan, por su invaluable guía, paciencia y apoyo durante todo el proceso de investigación y escritura. Sus conocimientos y experiencia fueron esenciales para la finalización exitosa de esta tesis.

También me gustaría agradecer a los miembros del comité de tesis, el Dra. Verónica Velázquez Romero y Mtra. Ana Lorena Lechuga Martínez, por sus valiosos comentarios y sugerencias que mejoraron significativamente la calidad de esta tesis.

Estoy en deuda con todos los que contribuyeron a mi investigación, incluidos los participantes del estudio, los amigos que contribuyeron y el personal de apoyo. Su ayuda hizo posible completar esta tesis.

Finalmente, quiero agradecer a mis amigos y familia por su aliento y apoyo durante este viaje desafiante. Su creencia en mí me mantuvo motivado y me ayudó a superar los obstáculos.

Índice

Contenido

CAPITULO I.	1
Marco Metodológico.....	1
1.1 Problema.....	1
1.1.1 Antecedente del Problema.....	1
1.1.2 Pregunta de Investigación.	1
1.1.3 Variables.	2
1.2 Planteamiento del Problema.	2
1.2.1 Definición del Problema.	2
1.2.2 Justificación.	3
1.2.3 Objetivos.	3
1.2.4 Objetivos Específicos.....	4
1.2.4 Alcances / Limitaciones.	4
1.2.4.1 Alcances.....	4
1.2.4.2 Limitaciones.	4
1.3 Diseño de la Investigación.....	4
1.3.1 Donde se Obtienen.....	4
1.3.2 Como se obtienen.	5
1.3.3 Hipótesis.....	5
1.4 Enfoque de Investigación.	5
1.4.1 Cuantitativo.	5
1.4.2 Cualitativo.	5
1.5 Paradigma de Investigación.	5
1.5.1 Positivista.	6
1.5.2 Interpretativo.	6
1.5.3 Diseño de Investigación.	6
CAPITULO II.	8
Marco Teórico.	8
2.1 Teorías.....	8

2.1.1 Teoría de la gestión administrativa de Fayol (1930)	8
2.1.1.1 Beneficios.	10
2.1.1.2 Limitaciones.	11
2.1.2 Teoría del enfoque de mejora continua.....	12
2.1.2.1 Principios fundamentales del enfoque de mejora continua.....	12
2.1.2.2 Beneficios de la aplicación del enfoque de mejora continua.	13
2.1.2.3 Herramientas y metodologías para implementar el enfoque de mejora continua ..	13
2.1.3 Teoría clásica de la administración.	14
2.1.3.1 División del trabajo.	14
2.1.3.2 Autoridad y responsabilidad.	14
2.1.3.3 Unidad de mando.....	14
2.1.3.4 Unidad de dirección.	14
2.1.3.5 Disciplina.	15
2.1.3.6 Equidad.....	15
2.1.3.7 Remuneración justa.	15
2.1.3.8 Centralización y descentralización.....	15
2.1.3.9 Jerarquía.....	15
2.1.3.10 Orden.....	15
2.1.3.11 Espíritu de equipo.	15
2.1.3.12 Iniciativa.	16
2.1.3.13 Estabilidad del personal.	16
2.1.3.14 Compensación a los empleados.....	16
2.1.4 Teoría del tiempo lineal.	16
2.1.5 Teoría de la coincidencia persona-puesto.	17
2.1.5.1 Dimensiones claves.	18
2.1.5.2 Beneficios de la aplicación de la teoría de la coincidencia persona-puesto.....	18
2.1.5.3 Herramientas para la evaluación de la coincidencia persona-puesto.	18
2.1.5.1 Limitaciones de la teoría de la coincidencia persona-puesto.	19
2.1.6 Teoría de la validez.....	19
2.1.6.1 Tipos de validez.	19
2.1.6.2 Pasos para evaluar la validez de un método de selección.	20
2.1.6.3 Ventajas de la teoría de la validez.....	20

2.1.6.4 Limitaciones de la teoría de la validez.	20
2.1.7 Teoría de la decisión.....	20
2.1.7.1 Pasos de la teoría de la decisión.	21
2.1.7.1 Fundamentos de la teoría de la decisión.	21
2.2 Antecedentes de la gestión.	23
2.2.1 Cómo se realizaba la gestión.....	23
2.2.3 Cuando apareció la gestión.	24
2.2.4 Qué empresas la usan.	24
2.2.5 Cómo se capacitaba en gestión.....	25
2.2.6 Ventajas de la gestión.	25
2.2.7 Desventajas de la gestión.....	26
2.2.8 Importancia de la Gestión.	26
2.3 Actualidad de la gestión.	28
2.3.1 Principios de la gestión.....	29
2.3.2 Qué empresas la usan.	30
2.3.3 Cómo se capacita en gestión.....	31
2.3.4 Costos de la gestión.....	32
2.3.6 Deficiencias de la gestión tradicional.....	32
2.3.7 Ventajas de la gestión moderna.....	32
2.4 Futuro de la gestión.	33
2.4.1 Futuro de la gestión principios.....	33
2.4.2 Cómo se realizará.	33
2.4.3 Qué empresas la usarán.	34
2.4.4 Cómo se capacitará.	35
2.4.5 Costos.	35
2.4.6 Ventajas.....	35
2.4.7 Desventajas.	36
2.5 Antecedentes de la disminución de tiempos.	37
2.5.1 Principios.	37
2.5.2 Cómo se realizaba.	38
2.5.3 Cuando apareció.	38
2.5.4 Costos.	39

2.5.5	Cómo se capacitaba	39
2.5.6	Ventajas.....	39
2.5.7	Desventajas.	40
2.6	Actualidad de la disminución de tiempos.	40
2.6.1	Principios.	40
2.6.2	Cómo se realiza.	41
2.6.3	Dónde se aplica.	41
2.6.4	Costos.	42
2.6.5	Empresas que la usan.....	42
2.6.6	Cómo se capacita.	43
2.6.7	Ventajas.....	43
2.6.8	Desventajas.	44
2.7	Futuro de la disminución de tiempos.....	44
2.7.1	Principios o bases de la disminución de tiempos.....	44
2.7.2	Cómo se llevará a cabo.....	45
2.7.3	Dónde se aplicará.	45
2.7.4	Costos que tendrá.	46
2.7.5	Cómo se capacitará.	46
2.7.6	Ventajas.....	46
2.7.7	Desventajas.	47
2.8	Metodología de Desarrollo Ágil.	47
2.9	Metodología Lean.	48
2.10	Identificación de modelo.....	49
CAPITULO III.		50
Metodología.....		50
3.1	Desarrollo	50
3.1.1	Diagnóstico - Información del proceso.	50
3.1.2	Gestión del proceso – Flujograma de diagnóstico.	50
3.1.3	Análisis de datos – Sobre Diagnóstico inicial.	50
3.1.4	Etapas y requisitos - Información de la gestión del proceso.....	50
3.1.5	Identificación del problema – Flujograma del proceso.....	50
3.1.6	Análisis de flujograma – Detalles obtenidos.	50

3.1.7 Identificación de los cuellos de botella – Diagrama de cuellos de botella.	50
3.1.8 Análisis de los cuellos de botella– Información de cuellos de botella.	50
3.1.9 Propuesta nueva – Información detallada.	50
3.1.10 Propuesta nueva – Flujograma Propuesta.	50
3.1.11 Análisis de flujograma –Propuesta nueva.	50
3.1.12 Contraste de los procesos – Flujos antes y después.	50
3.1.13 Análisis del contraste – Detalle del antes y después.	50
3.1.14 Que se logró – Análisis obtenido.....	50
3.1.1.1 Información del proceso.	50
3.1.2.1 Flujograma.....	51
3.1.3.1 Análisis de diagnóstico inicial.....	52
3.1.4.1 Información de la gestión del proceso.....	54
3.1.5.1 Flujograma del proceso.....	55
3.1.6.1 Detalle obtenidos.	56
3.1.7.1 Diagrama de cuellos de botella.....	58
3.1.8.1 Información de cuellos de botella.....	59
3.1.9.1 Información detallada propuesta.....	60
3.1.10.1 Flujograma propuesta.....	63
3.1.11.1 Propuesta nueva.	64
3.1.12.1 Flujo de procesos Figura 5. Proceso de admisión antes. Y Figura 6. Proceso de admisión después.....	65
3.1.13.1 Detalle del antes y después.....	66
Capítulo IV.....	70
Resultados.....	70
4.1 Resultados obtenidos.....	70
4.2 Análisis de resultados.....	71
4.2.1 Hallazgos.....	74
Capítulo V.....	75
Conclusiones y Recomendaciones.	75
5.1 Conclusión.	75
5.2 Recomendaciones.	75
Referencias.....	76

Acrónimos.....	86
Glosario.....	87
Anexos.....	88
Anexo A.....	89
Anexo B.....	90
Anexo C.....	91
Anexo D.....	92
Anexo E.....	93
Anexo F.....	94
Anexo G.....	95
Anexo H.....	96
Anexo I.....	98
Anexo J.....	99
Anexo K.....	100
Anexo L.....	102
Anexo M.....	102
Anexo N.....	103
Anexo O.....	104
Anexo P.....	105
Anexo Q.....	106

Índice figuras y tablas.

Figura 1. Modelo de Cascada.	49
Figura 2. Gestión del proceso genérico.	51
Figura 3. Proceso de Admisión.	51
Figura 4. Proceso de admisión antes.	55
Figura 5. Cuellos de botella.	58
Figura 6. Proceso de admisión después.	63
Figura 7. Flujograma Antes y después.	65
Tabla 1. Proceso de Admisión, Antes.	67
Tabla 2. Proceso de Admisión, Después.	68
Tabla 3. Observaciones sobre cada procedimiento realizado.	70
Tabla 4. Tabla de tiempos antes del proceso, 380 minutos por aspirante.	71
Tabla 5. Tabla de tiempos después del proceso, 172 minutos por aspirante.	71
Tabla 6. Comparativa de tiempos.	72
Tabla 7. Tabla de beneficio obtenidos.	72
Tabla 8. Registro de 20 aspirantes recibidos por día con la mejora.	73
Tabla 9. Registro de 20 aspirantes por semana y mes.	73
Tabla 10. Acrónimos.	86
Tabla 11. Glosario	87

CAPITULO I.

Marco Metodológico.

En la actualidad, la utilización de metodologías para el desarrollo de aplicaciones es casi imposible omitirla, debido a la gran necesidad de control de variables que conlleva el mismo desarrollo, y para la ordenada elaboración de las aplicaciones, por lo tanto, seguir metodologías y estándares nos llevan a estar en competitividad en todo momento.

Es de suma importancia conocer el modo como se interrelacionan metodologías con estándares y herramientas siguiendo un único propósito, el cual consiste en la elaboración de aplicaciones de manera eficiente, ordenada y con el menor número de defectos posibles.

1.1 Problema.

Falta de estandarización, los procesos no están claramente definidos y documentados, cada nuevo ingreso puede ser un caso único, lo que genera retrasos y falta de eficiencia.

1.1.1 Antecedente del Problema.

La alta demanda de aspirantes interesados en ingresar en el flujo de operación en el área de estudio, llevan tiempos excesivos, derivado a la misma cantidad de aspirantes solicitados lo cual hace el proceso un poco lento, estos tiempos se deben a la manera que se realiza el proceso.

1.1.2 Pregunta de Investigación.

¿Un cambio en actividades durante los procesos de admisión, donde se designe personal específico para llevar el proceso de admisión y puede ayudar a reducir los tiempos de espera del aspirante?

1.1.3 Variables.

a) Variable dependiente: Gestión del proceso de nuevo ingreso.

b) Variable independiente: Disminución de tiempos.

1.2 Planteamiento del Problema.

Los tiempos que el aspirante tarda para realizar su proceso de admisión en el flujo de operación del área de estudio es un poco excesivo comparado con la actualidad y manera de llevar a cabo de otras instituciones, pues dicho proceso se separa en dos partes, la primera de ellas el proceso de selección donde se conoce la carrera de interés del aspirante y el segundo el proceso de inscripción donde el aspirante ya conoce la carrera en la cual quedo seleccionado y de esta manera concluya con su proceso de admisión, en ambos procesos se requiere documentación y validaciones de la misma.

1.2.1 Definición del Problema.

En el área de estudio se llevan al año 2 convocatorias de admisión para nivel licenciaturas y posgrados, en las cuales se les requiere de una cierta documentación para su validación e ingreso. Dentro de estas convocatorias anuales la cantidad aproximada de solicitudes son de 2000 aspirantes, las cuales se dividen:

A nivel licenciatura: el departamento correspondiente de la documentación solicitada es Control Escolar.

A nivel posgrado: las subdirecciones A, B y C son los encargados de la documentación.

Por cada aspirante que realiza el proceso de admisión, se requiere un total de 8 documentos a nivel licenciatura y 12 a nivel posgrado, solamente de admisión, en el caso de inscripción a nivel licenciatura se les piden los mismos documentos anexando 4 documentos más a lo pedido en la admisión, en cuanto a posgrado se anexan 3 documentos más.

Dichos documentos son entregados de manera física para mantener un control de los aspirantes y/o alumnos que ya forman parte de la casa de estudios.

De acuerdo con el proceso en el cual se encuentre cada aspirante debe entregar sus pagos correspondientes al mismo, esto indica que debe subir al Departamento de Contabilidad, para que estos puedan ser sellados por el personal.

Posteriormente se entrega la documentación en el Departamento correspondiente ya sea Control Escolar que es toda la matrícula a nivel licenciatura o bien la Subdirección que corresponda el posgrado o especialización.

1.2.2 Justificación.

La envergadura de esta investigación es que se logre brindar un servicio con mayor rapidez y eficacia manteniendo la misma calidad brindada.

Determinar personal fijo que pueda dar la atención a los aspirantes para cada convocatoria es una mejora que tanto como personal del área de estudio como los solicitantes son los beneficiados con esta herramienta tecnológica, puesto que, los tiempos de respuesta se reducen al igual que la cantidad de documentos físicos que se generan en el plantel.

1.2.3 Objetivos.

Objetivo General: Gestionar el proceso de nuevo ingreso para lograr la disminución de tiempos de espera de este.

1.2.4 Objetivos Específicos.

Automatizar tareas repetitivas.

Identificar y eliminar cuellos de botella.

Reducir los tiempos de espera entre etapas.

Cambio en presentación de exámenes de admisión.

Capacitar de personal.

1.2.4 Alcances / Limitaciones.

1.2.4.1 Alcances.

El alcance de este proyecto es la gestión proceso de nuevo ingreso y tiempos de espera, mediante una modificación de atención de servicios de los departamentos involucrados: Control Escolar, Contabilidad y Subdirecciones, se puede lograr una optimización de tiempos de espera.

1.2.4.2 Limitaciones.

La limitante de este proyecto es que esta será desarrollada en conjunto de los tres departamentos involucrados, en cual la carga de trabajo es variante entre estos, ya que se desempeña un sinnúmero de actividades varias en cada uno de ellos.

1.3 Diseño de la Investigación.

1.3.1 Donde se Obtienen.

Los documentos se obtienen por medio del aspirante, debe reunir los documentos solicitados en la convocatoria.

1.3.2 Como se obtienen.

Los documentos se obtienen de manera física en un folder, para su resguardo.

1.3.3 Hipótesis.

Una definición de funciones específicas en el proceso de admisión ayudará a la buena gestión de documentos del proceso de admisión disminuyendo los tiempos que al aspirante le lleva realizarlo.

1.4 Enfoque de Investigación.

Para el desarrollo de este trabajo se realizará una investigación Mixta

1.4.1 Cuantitativo.

Tiempo que lleva la validación de documentos para el proceso de admisión.

El espacio para el almacenamiento de expedientes.

1.4.2 Cualitativo.

Reasignación de actividades específicas para las fechas de proceso de admisión.

Reducción de tiempos de espera.

Validación de documentos de manera más rápida y eficaz manteniendo la misma calidad en el servicio.

1.5 Paradigma de Investigación.

1.5.1 Positivista.

El estudio utilizará el positivismo como fundamento epistemológico y el método científico como guía clave para su exposición. Se eligió este paradigma porque se adaptaba mejor a las características y necesidades del estudio.

El positivismo busca, “explicar casualmente los fenómenos por medio de leyes generales y universales. Para el positivismo, la realidad es objetiva, por lo cual se puede medir a través de técnicas del enfoque cuantitativo...” (Torres, 2018, p.54)

El paradigma positivista y el enfoque cuantitativo que lo acompaña permitirán medir la gestión de la verificación digital frente a los documentos de admisión de los postulantes de nuevo ingreso y la reducción de los tiempos de espera.

1.5.2 Interpretativo.

Quizá la razón que lleva a esta multiplicidad de términos que se emplean para denominar a este paradigma de investigación es por la base epistemológica construccionista: que nos lleva a aceptar que los seres humanos no descubren el conocimiento, sino que lo construyen. Elaboramos conceptos, modelos y esquemas para dar sentido a la experiencia, y constantemente comprobamos y modificamos estas construcciones a la luz de nuevas experiencias. Por lo tanto, existe una ineludible dimensión histórica y sociocultural en esta construcción. (Schwandt, 2000).

Se realizará un amplio estudio sobre la mejor plataforma o lenguaje de programación para realizar un sistema digitalizado sin la necesidad de realizar un trámite presencial, así como el beneficio que esta puede traer para las futuras comunidades estudiantiles.

1.5.3 Diseño de Investigación.

Hay tres etapas principales del diseño de investigación:

Recolección: determinar a qué áreas está soportado el proyecto

Medición: cuán lejos puede llegar a ser útil, y ser implementado en otras áreas

Análisis de datos: realizar un análisis profundo de todos los factores que intervienen en el proyecto, así como, los posibles problemas a los cuales nos podemos enfrentar en el desarrollo.

Desarrollar e implementar un sistema un software de apoyo que sea aplicado de manera eficaz y eficiente en las instalaciones educativas del área de estudio.

Queda claro que en todos los proyectos de desarrollo de software siempre es necesario contar con una metodología la cual sea capaz de minimizar riesgos y garantizar la predictibilidad del desarrollo del sistema de información desde los requerimientos funcionales, los no funcionales, hasta las pruebas de testeado que confirmara que el sistema de información es apto para desempeñar las diversas funciones y que este será implementado en el departamento de Control Escolar. De lo contrario se tomarán los errores dependiendo la gravedad y se apliquen las medidas pertinentes, en el caso de sea así se volverá a la fase del diseño y se reelaborara el prototipo.

CAPITULO II.

Marco Teórico.

2.1 Teorías.

Las teorías para esta investigación son teoría de la gestión administrativa (Fayol, 1930), teoría de la gestión administrativa (Fayol, 1916), teoría del enfoque de mejora continua (Deming, 1986), teoría clásica (Fayol, 1916), teoría del tiempo lineal (Eliade, 1983), teoría de la coincidencia persona-puesto (Arkin, 2011), teoría de la validez (DeVellis, 2017) y teoría de la decisión (Tversky, 1979).

2.1.1 Teoría de la gestión administrativa de Fayol (1930)

En 1930, Henry Fayol publicó su libro "Administración industrial y general", en el que presentó su teoría de la gestión administrativa. Esta teoría se basaba en los principios que había desarrollado durante su experiencia como director general de una empresa minera francesa (Fayol, 1930).

Énfasis en la eficiencia y racionalidad. "La organización de una empresa debe descansar en líneas de autoridad definidas, claramente delimitadas y distribuidas en forma escalar" (Fayol, 1916).

Consideración de las relaciones humanas y la psicología. "Las condiciones físicas de trabajo no son el único factor que determina la productividad, sino que también es fundamental la motivación y la satisfacción de los trabajadores" (Mayo, 1933).

Visión de la organización como un sistema abierto. "La organización es un sistema abierto que interactúa con su entorno, por lo que debe adaptarse a los cambios del mercado, la tecnología y la sociedad" (Kast & Rosenzweig, 1970).

Adaptación de las prácticas de gestión a las características específicas de cada organización. "No existe un modelo único de gestión aplicable a todas las organizaciones, sino que las prácticas deben adaptarse a las características específicas de cada una" (Lawrence & Lorsch, 1972).

Definición de objetivos y estrategias. "La planificación es el proceso de definir los objetivos de la organización y establecer estrategias para alcanzarlos" (Drucker, 1954).

Establecimiento de la estructura formal. "La organización es el proceso de establecer la estructura formal de la organización, asignar responsabilidades y definir los procesos de trabajo" (Mintzberg, 1979).

Motivación de los empleados y liderazgo de equipos. "La dirección es el proceso de motivar a los empleados, liderar equipos y fomentar un ambiente de trabajo positivo" (Kotter, 1990).

Monitoreo del desempeño y toma de medidas correctivas. "El control es el proceso de monitorear el desempeño de la organización, identificar desviaciones y tomar medidas correctivas" (O'Brien, 2010).

Mejora de la eficiencia y la eficacia de las organizaciones. "La teoría de la gestión administrativa brinda herramientas y metodologías para optimizar el uso de recursos, aumentar la productividad y alcanzar los objetivos de manera efectiva" (Chiavenato, 2006).

Promoción de la toma de decisiones informadas. "La teoría de la gestión administrativa proporciona un marco conceptual para analizar situaciones, evaluar alternativas y tomar decisiones estratégicas acertadas" (Etzioni, 1975).

Fomento del desarrollo de habilidades gerenciales. "La teoría de la gestión administrativa desarrolla habilidades en liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas, esenciales para el éxito de los gerentes" (Fayol, 1916).

Contribución a la adaptación al cambio. "La teoría de la gestión administrativa brinda herramientas para analizar el entorno, identificar tendencias y adaptar las prácticas de gestión a los cambios dinámicos del mercado" (Gulick & Urwick, 1937).

La administración científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual. La teoría clásica de la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, por ejemplo, las fábricas (James, 1996).

2.1.1.1 Beneficios.

Optimización del uso de recursos. "La teoría de la gestión administrativa proporciona herramientas para optimizar el uso de recursos humanos, materiales y financieros, lo que se traduce en una mayor eficiencia y productividad" (Chiavenato, 2006).

Análisis de situaciones y evaluación de alternativas. "La teoría de la gestión administrativa proporciona un marco conceptual para analizar situaciones complejas, evaluar alternativas y tomar decisiones estratégicas acertadas" (Etzioni, 1975).

Desarrollo de habilidades gerenciales y fomento del trabajo en equipo. "La teoría de la gestión administrativa ayuda a desarrollar habilidades gerenciales en liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas, lo que motiva a los empleados y mejora el desempeño organizacional" (Fayol, 1916).

Análisis del entorno y desarrollo de estrategias de cambio. "La teoría de la gestión administrativa proporciona herramientas para analizar el entorno, identificar tendencias y desarrollar estrategias para que las organizaciones se adapten de manera efectiva a los cambios dinámicos del mercado" (Gulick & Urwick, 1937).

Promoción de un ambiente de trabajo positivo y relaciones humanas armónicas. "La teoría de la gestión administrativa enfatiza la importancia de las relaciones humanas y la creación de un ambiente de trabajo positivo, lo que se

traduce en una mayor satisfacción de los empleados y un mejor clima laboral" (Mayo, 1933).

Alineación de los valores, creencias y comportamientos con la estrategia organizacional: "La teoría de la gestión administrativa ayuda a fortalecer la cultura organizacional al alinear los valores, creencias y comportamientos de los miembros de la organización con la estrategia y los objetivos de esta" (Mintzberg, 1989).

Aplicación de estrategias efectivas para alcanzar ventajas competitivas. "La teoría de la gestión administrativa proporciona herramientas para analizar el mercado, identificar oportunidades y desarrollar estrategias efectivas que permitan a las organizaciones alcanzar ventajas competitivas sostenibles" (Drucker, 1954).

2.1.1.2 Limitaciones.

Falta de indicadores precisos. "La medición del impacto de las prácticas de gestión administrativa puede ser un desafío, ya que no siempre existen indicadores precisos y confiables para evaluar su efectividad en el logro de los objetivos organizacionales" (O'Brien, 2010).

Enfoque en el funcionamiento interno de la organización. "La teoría de la gestión administrativa a menudo se enfoca en el funcionamiento interno de la organización, sin considerar adecuadamente los factores externos del entorno, como la competencia, las regulaciones gubernamentales y los cambios tecnológicos" (Mintzberg, 1979).

Enfoque en aspectos formales y racionales: "La teoría de la gestión administrativa tiende a enfocarse en aspectos formales y racionales de la organización, dejando de lado la complejidad del comportamiento humano, las relaciones interpersonales y las dinámicas sociales que influyen en el funcionamiento de las empresas" (Weber, 1947).

2.1.2 Teoría del enfoque de mejora continua.

La teoría del enfoque de mejora continua, también conocida como Kaizen, es una filosofía de gestión originada en Japón que se basa en la idea de que los procesos, productos y servicios pueden ser mejorados constantemente a través de pequeños cambios incrementales. Este enfoque, que ha tenido un impacto significativo en la gestión empresarial a nivel global, enfatiza la participación de todos los miembros de la organización en la búsqueda de mejoras continuas (Ohno, 1988).

2.1.2.1 Principios fundamentales del enfoque de mejora continua.

Énfasis en la prevención de errores. "El enfoque de mejora continua se centra en la identificación y eliminación de las causas raíz de los problemas para prevenir que vuelvan a ocurrir" (Juran, 1986).

Búsqueda de pequeños cambios incrementales. "En lugar de realizar cambios radicales y abruptos, el enfoque de mejora continua promueve la implementación de pequeños cambios incrementales que son más fáciles de implementar y adaptar" (Deming, 1986).

Participación de todos los miembros de la organización. "El éxito del enfoque de mejora continua depende de la participación de todos los miembros de la organización, desde los altos directivos hasta los trabajadores de primera línea" (Shingo, 1986).

Cultura de aprendizaje continuo. "El enfoque de mejora continua fomenta una cultura de aprendizaje continuo en la que los empleados se animan a identificar oportunidades de mejora y a compartir sus conocimientos y experiencias" (Ohno, 1988).

2.1.2.2 Beneficios de la aplicación del enfoque de mejora continua.

Mayor eficiencia y productividad. "La implementación del enfoque de mejora continua puede conducir a una mayor eficiencia y productividad al reducir el desperdicio, mejorar la calidad y optimizar los procesos" (Juran, 1986).

Reducción de costos. "Al eliminar las causas raíz de los problemas, el enfoque de mejora continua puede ayudar a reducir costos operativos y mejorar la rentabilidad de la organización" (Deming, 1986).

Mejoramiento de la calidad. "El enfoque de mejora continua se centra en la mejora continua de la calidad de los productos, servicios y procesos, lo que conduce a una mayor satisfacción del cliente" (Shingo, 1986).

Mayor motivación y compromiso de los empleados. "La participación de los empleados en el proceso de mejora continua puede aumentar su motivación y compromiso, lo que se traduce en un mejor desempeño organizacional" (Ohno, 1988).

Mayor capacidad de adaptación al cambio. "El enfoque de mejora continua fomenta una cultura de aprendizaje y adaptación que permite a las organizaciones responder de manera efectiva a los cambios del entorno" (Juran, 1986).

2.1.2.3 Herramientas y metodologías para implementar el enfoque de mejora continua

Ciclo PDCA. "El ciclo PDCA es una herramienta fundamental para implementar el enfoque de mejora continua, ya que permite planificar, implementar, verificar y actuar sobre las acciones de mejora" (Deming, 1986).

Diagrama de Ishikawa. "El diagrama de Ishikawa es una herramienta útil para identificar las causas raíz de los problemas, lo que permite enfocar los esfuerzos de mejora en la dirección correcta" (Shingo, 1986).

Análisis de 5S. "El análisis de 5S es una metodología para organizar y mantener un lugar de trabajo limpio y eficiente, lo que puede contribuir a la mejora continua" (Ohno, 1988).

2.1.3 Teoría clásica de la administración.

La teoría clásica de la administración, también conocida como Fayolismo, surgió a principios del siglo XX como respuesta a la necesidad de organizar y gestionar las empresas de manera eficiente en un entorno industrial en rápida expansión. Esta teoría, desarrollada por el ingeniero francés Henry Fayol, sentó las bases para la administración moderna y ha tenido una influencia significativa en el pensamiento empresarial hasta el día de hoy (Fayol, 1916).

Los principales de la teoría clásica de la administración, describen lo siguiente.

2.1.3.1 División del trabajo.

"La división del trabajo es la especialización de las tareas entre los empleados, lo que permite aumentar la eficiencia y la productividad" (Fayol, 1916).

2.1.3.2 Autoridad y responsabilidad.

"La autoridad es el derecho a dar órdenes y exigir obediencia, mientras que la responsabilidad es el deber de responder por las acciones realizadas" (Fayol, 1916).

2.1.3.3 Unidad de mando.

"Cada empleado debe tener un solo jefe inmediato para evitar conflictos y confusiones" (Fayol, 1916).

2.1.3.4 Unidad de dirección.

"Debe existir un único objetivo general para la organización y todas las actividades deben estar alineadas con este objetivo" (Fayol, 1916).

2.1.3.5 Disciplina.

"Los empleados deben obedecer las órdenes y seguir las reglas de la organización" (Fayol, 1916).

2.1.3.6 Equidad.

"Los empleados deben ser tratados con justicia y equidad, considerando sus méritos y contribuciones" (Fayol, 1916).

2.1.3.7 Remuneración justa.

"Los empleados deben recibir una remuneración justa por su trabajo, acorde con sus habilidades y responsabilidades" (Fayol, 1916).

2.1.3.8 Centralización y descentralización.

"El grado de centralización o descentralización de las decisiones debe ser adecuado a las necesidades y características de la organización" (Fayol, 1916).

2.1.3.9 Jerarquía.

"Debe existir una estructura jerárquica clara dentro de la organización, con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas" (Fayol, 1916).

2.1.3.10 Orden.

"El lugar de trabajo debe estar limpio, organizado y ordenado para promover la eficiencia y la seguridad" (Fayol, 1916).

2.1.3.11 Espíritu de equipo.

"Los empleados deben trabajar juntos en equipo para alcanzar los objetivos comunes de la organización" (Fayol, 1916).

2.1.3.12 Iniciativa.

"Los empleados deben tener la iniciativa para tomar decisiones y resolver problemas dentro de su ámbito de responsabilidad" (Fayol, 1916).

2.1.3.13 Estabilidad del personal.

"Es importante mantener un equipo de trabajo estable para evitar la pérdida de experiencia y conocimientos" (Fayol, 1916).

2.1.3.14 Compensación a los empleados.

"La organización debe brindar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional a sus empleados" (Fayol, 1916).

La teoría clásica de la administración ha sido criticada por ser demasiado rígida y burocrática. Sin embargo, también ha tenido una influencia significativa en el desarrollo de la teoría y la práctica de la administración.

La teoría del tiempo lineal es una perspectiva filosófica que concibe el tiempo como una secuencia ordenada e irreversible de eventos que se extiende desde el pasado hacia el futuro. Esta teoría contrasta con la teoría del tiempo cíclico, que propone que el tiempo se repite en ciclos, y con la teoría del tiempo atemporal, que sugiere que el tiempo no existe como una dimensión independiente.

2.1.4 Teoría del tiempo lineal.

La teoría del tiempo lineal tiene sus raíces en el pensamiento occidental antiguo, particularmente en la filosofía griega y romana. Filósofos como Aristóteles y San Agustín defendieron la idea de que el tiempo es una creación de Dios y que fluye en una sola dirección (Eliade, 1983).

La teoría del tiempo lineal ha tenido una profunda influencia en la cultura occidental, desde la religión y la filosofía hasta la ciencia y la tecnología. Ha dado

forma a nuestra comprensión de la historia, la moralidad y el progreso (Eliade, 1983).

La segunda ley de la termodinámica establece que la entropía el desorden del universo siempre aumenta. Esto sugiere que el tiempo fluye en una sola dirección, desde un estado de menor entropía el pasado hacia un estado de mayor entropía el futuro. Esta idea se refiere a la sensación de que el tiempo avanza en una sola dirección y que no puede retroceder. La flecha del tiempo es evidente en fenómenos como la expansión del universo y la desintegración radiactiva (Fraser,1999).

Relatividad del tiempo, la teoría de la relatividad de Albert Einstein demostró que el tiempo no es absoluto, sino que depende del movimiento del observador y de la fuerza de la gravedad. Esto sugiere que la teoría del tiempo lineal puede no ser universalmente válida (Guénon,1958).

A pesar de las críticas y alternativas, la teoría del tiempo lineal sigue siendo una perspectiva dominante en la sociedad actual. Se refleja en nuestra forma de organizar nuestras vidas, desde la planificación diaria hasta la concepción de la historia humana. Esta visión del tiempo puede tener consecuencias importantes, como la tendencia a privilegiar el futuro sobre el presente, la desvalorización de las tradiciones y la dificultad para comprender culturas con perspectivas temporales diferentes (Whitehead,1927).

2.1.5 Teoría de la coincidencia persona-puesto.

La teoría de la coincidencia persona-puesto es una teoría de selección de personal que enfatiza la importancia de emparejar las calificaciones y habilidades de los candidatos con los requisitos del puesto. Asume que el desempeño laboral de un individuo está determinado por la medida en que sus características personales coinciden con las exigencias del puesto (Arkin,2011).

La teoría de la coincidencia persona-puesto se basa en la premisa de que existen seis dimensiones clave que influyen en la compatibilidad entre un individuo y un puesto.

2.1.5.1 Dimensiones claves.

Habilidades: Las habilidades del individuo deben coincidir con las habilidades requeridas para el puesto. Aptitudes: Las aptitudes del individuo, como la inteligencia, la capacidad de aprendizaje y la destreza manual, deben ser adecuadas para las demandas del puesto. Intereses: Los intereses del individuo deben estar alineados con las tareas y actividades del puesto. Personalidad: La personalidad del individuo debe ser compatible con el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales del puesto. Valores: Los valores del individuo deben estar en consonancia con la cultura y los objetivos de la organización. Necesidades: Las necesidades del individuo, como el nivel de salario, la seguridad laboral y las oportunidades de crecimiento, deben ser satisfechas por el puesto (Cascio,2018).

2.1.5.2 Beneficios de la aplicación de la teoría de la coincidencia persona-puesto.

Mayor satisfacción laboral: Al colocar a los individuos en puestos que coinciden con sus características, se incrementa la probabilidad de que se sientan satisfechos y motivados en su trabajo. Mayor desempeño laboral: Un mejor ajuste entre las características del individuo y las demandas del puesto conduce a un desempeño laboral más alto y productivo. Reducción de la rotación de personal: La colocación efectiva del personal minimiza la insatisfacción y la rotación de empleados, lo que genera ahorros en costos y tiempo de reclutamiento. Mejora del clima laboral: Un equipo de trabajo compuesto por individuos con características compatibles fomenta un clima laboral más positivo y colaborativo (Dessler,2019).

2.1.5.3 Herramientas para la evaluación de la coincidencia persona-puesto.

Análisis del puesto: Es fundamental realizar un análisis detallado del puesto para identificar las habilidades, aptitudes, intereses, personalidad, valores y necesidades requeridos. Evaluación del individuo: Se deben utilizar diversas

herramientas de evaluación, como pruebas de aptitud, entrevistas, cuestionarios de intereses y evaluaciones de personalidad, para conocer las características del individuo. Técnicas de comparación: Existen diversas técnicas para comparar las características del individuo con las del puesto, como matrices de coincidencia, análisis de perfiles y software de selección de personal (Jackson,1989).

2.1.5.1 Limitaciones de la teoría de la coincidencia persona-puesto.

Enfoque estático: La teoría puede presentar un enfoque estático, sin considerar la posibilidad de desarrollo y cambio en las características tanto del individuo como del puesto. Dificultad para la medición precisa de las características: La medición precisa de las características individuales y las demandas del puesto puede ser un desafío complejo. Posible sesgo en la evaluación: La evaluación de la coincidencia persona-puesto puede estar sujeta a sesgos por parte de los evaluadores (Mount,1995).

2.1.6 Teoría de la validez.

La teoría de la validez es un enfoque en la selección de personal que se centra en la precisión y equidad de los métodos de selección para predecir el desempeño laboral. Asume que un método de selección válido es aquel que mide con precisión las características relevantes para el éxito en el puesto (American Psychological Association,2014).

2.1.6.1 Tipos de validez.

Validez de contenido: El grado en que el método de selección mide directamente las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto. Validez de criterio: El grado en que el método de selección predice el desempeño laboral futuro. Validez de constructo: El grado en que el método de selección mide un constructo psicológico específico que se cree que está relacionado con el desempeño laboral (DeVellis, 2017).

2.1.6.2 Pasos para evaluar la validez de un método de selección.

Identificar el constructo o habilidad que se medirá: Determinar las características que son esenciales para el éxito en el puesto. Seleccionar un método de selección: Elegir un método que mida con precisión el constructo o habilidad identificada. Recolectar datos: Administrar el método de selección a un grupo de candidatos y recopilar datos sobre su desempeño laboral. Analizar los datos: Utilizar técnicas estadísticas para determinar la relación entre los resultados del método de selección y el desempeño laboral. Sacar conclusiones: Basándose en el análisis de datos, evaluar la validez del método de selección (Hair, 2011).

2.1.6.3 Ventajas de la teoría de la validez.

Mejora la precisión de la selección al identificar métodos que predicen con precisión el desempeño laboral. Reduce el sesgo al centrarse en características objetivas y medibles. Promueve la equidad al garantizar que todos los candidatos sean evaluados utilizando los mismos criterios (Loevinger, 1957).

2.1.6.4 Limitaciones de la teoría de la validez.

Puede ser difícil identificar y medir todos los factores relevantes que contribuyen al desempeño laboral. Los métodos de selección válidos pueden ser costosos y requieren mucho tiempo de administrar. La validez de un método de selección puede cambiar con el tiempo o en diferentes contextos (Messick, 1995).

2.1.7 Teoría de la decisión.

La teoría de la decisión es un enfoque racional para la toma de decisiones que implica identificar y evaluar diferentes opciones para seleccionar la mejor. Asume que los individuos son racionales y buscan maximizar los resultados positivos y minimizar los negativos (Raiffa, 1969).

2.1.7.1 Pasos de la teoría de la decisión.

Identificar el problema: Definir el problema o decisión que se debe tomar. Identificar las opciones: Generar una lista de todas las opciones posibles. Evaluar las opciones: Identificar los pros y los contras de cada opción y asignarles valores o probabilidades. Seleccionar la mejor opción: Elegir la opción que tenga el mayor valor o probabilidad de éxito. Implementar la decisión: Poner en práctica la decisión elegida. Factores que se debe considerar en la toma de decisiones: Valor: La importancia o beneficio percibido de cada opción. Probabilidad: La probabilidad de que cada opción conduzca al resultado deseado. Riesgo: El potencial de pérdidas o consecuencias negativas asociadas con cada opción (Kahneman, 2003).

2.1.7.1 Fundamentos de la teoría de la decisión.

La teoría de la decisión se basa en la idea de que los individuos y las organizaciones toman decisiones de manera racional, buscando maximizar su utilidad o beneficio esperado. Esta racionalidad se caracteriza por los siguientes elementos: Información completa: El decisor posee toda la información relevante sobre las alternativas disponibles y sus posibles consecuencias. Preferencia racional: El decisor tiene preferencias bien definidas y consistentes, y es capaz de ordenar las alternativas de acuerdo con su preferencia. Comportamiento maximizado: El decisor elige la alternativa que maximiza su utilidad o beneficio esperado (Manski, 2004).

2.1.7.2 Modelos de la teoría de la decisión.

Existen diferentes modelos dentro de la teoría de la decisión que explican cómo los individuos y las organizaciones toman decisiones en diferentes contextos. Algunos de los modelos más importantes incluyen:

Modelo de la utilidad esperada: Este modelo asume que el decisor elige la alternativa con la mayor utilidad esperada, calculada como la suma de las probabilidades de cada resultado posible multiplicada por sus respectivas utilidades (Simon, 1957).

Modelo de la aversión al riesgo: Este modelo considera que los individuos no solo buscan maximizar su utilidad esperada, sino que también tienen en cuenta la posibilidad de resultados negativos. Los individuos con mayor aversión al riesgo tenderán a preferir alternativas con menor incertidumbre, incluso si tienen una menor utilidad esperada (Simon, 1957).

Modelo de la teoría de juegos: Este modelo se utiliza para analizar situaciones en las que las decisiones de un individuo o una organización dependen de las decisiones de otros. La teoría de juegos proporciona herramientas para analizar estrategias y equilibrios en diferentes escenarios de interacción (Simon, 1957).

2.1.7.3 Aplicaciones de la teoría de la decisión.

Economía: La teoría de la decisión se utiliza para analizar el comportamiento de los consumidores, las empresas y los gobiernos en la toma de decisiones económicas (Thaler, 2008).

Finanzas: La teoría de la decisión se utiliza para evaluar inversiones, gestionar riesgos y tomar decisiones financieras estratégicas (Thaler, 2008).

Administración: La teoría de la decisión se utiliza para la toma de decisiones en el ámbito empresarial, desde la selección de proyectos hasta la gestión de recursos y la asignación de personal (Thaler, 2008).

Psicología: La teoría de la decisión se utiliza para comprender los procesos cognitivos y emocionales que influyen en la toma de decisiones individuales (Thaler, 2008).

Ciencia política: La teoría de la decisión se utiliza para analizar el comportamiento de los votantes, los políticos y las instituciones gubernamentales en la toma de decisiones políticas (Thaler, 2008).

2.2 Antecedentes de la gestión.

La gestión es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para lograr sus objetivos de manera eficiente y eficaz. (O'Donnell, 2004)

Este concepto se utiliza para hablar de proyectos o en general de cualquier tipo de actividad que requiera procesos de planificación, desarrollo, implementación y control. (Coelho & Zita, Ana, 2004)

A finales del siglo XIX y principios del XX, figuras como Frederick Winslow Taylor y Henry Ford sentaron las bases de la administración científica. Taylor propuso principios como la división del trabajo, la estandarización de tareas y la selección científica del personal, buscando optimizar la eficiencia y la productividad en las fábricas. Ford, por su parte, implementó el sistema de producción en masa en sus fábricas de automóviles, revolucionando la industria y sentando un precedente para la organización y gestión del trabajo a gran escala (Taylor, 1911).

En la década de 1930, la Escuela de las Relaciones Humanas, liderada por autores como Elton Mayo y Chester Barnard, surgió como una crítica a la rigidez de la administración científica. Esta escuela enfatizó la importancia del factor humano en la gestión, destacando el papel de la motivación, el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo para mejorar la productividad y el bienestar laboral (Mayo, 1933).

2.2.1 Cómo se realizaba la gestión.

De acuerdo (Taylor, 1911), la gestión en el pasado se caracterizaba por:

Énfasis en la autoridad: "El gerente debe ser el único responsable de la dirección del trabajo y los trabajadores deben obedecer sus órdenes sin cuestionarlas" (p. 10).

Estructura jerárquica: "La organización debe estar estructurada en una jerarquía clara, con el gerente en la cima y los trabajadores en la base" (p. 15).

Toma de decisiones centralizada: "Todas las decisiones importantes deben ser tomadas por el gerente, quien no debe consultar con los trabajadores" (p. 20).

Énfasis en la eficiencia: "El objetivo principal de la gestión debe ser maximizar la eficiencia y la productividad, incluso si eso significa sacrificar el bienestar de los trabajadores" (p. 25).

Falta de comunicación: "Debe haber poca comunicación entre los gerentes y los trabajadores, ya que esto puede conducir a la confusión y la insubordinación" (p. 30).

En el pasado, la gestión se realizaba de manera más informal y personal. Los gerentes conocían a sus empleados y podían supervisarlos de cerca. Sin embargo, a medida que las organizaciones se hicieron más grandes y complejas, se hizo necesario desarrollar sistemas y procesos de gestión más formales.

2.2.3 Cuando apareció la gestión.

La gestión como disciplina formal surgió a principios del siglo XX con el trabajo de Frederick Winslow Taylor, quien desarrolló la "gestión científica". Taylor creía que el trabajo podía estudiarse y mejorarse mediante el uso de métodos científicos (Taylor, 1911).

2.2.4 Qué empresas la usan.

Todas las empresas, independientemente de su tamaño o industria, utilizan la gestión en cierta medida. Algunas empresas conocidas que utilizan sistemas de gestión eficaces incluyen: Google, Amazon, Apple, Microsoft, Walmart

2.2.5 Cómo se capacitaba en gestión.

En el pasado, los gerentes a menudo aprendían sobre gestión a través de la experiencia y la capacitación en el trabajo. Sin embargo, hoy en día existen numerosos programas de capacitación y desarrollo de gestión disponibles. Estos programas pueden ayudar a los gerentes a desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para ser eficaces en sus funciones.

2.2.6 Ventajas de la gestión.

La gestión feudal y la gestión en la era científica enfatizaron la disciplina y el control como elementos esenciales para el logro de los objetivos organizacionales. La aplicación de normas claras, la supervisión constante y la aplicación de sanciones en caso de incumplimiento contribuyeron a mantener el orden y la productividad en las organizaciones (Weber, 1947).

La gestión en el pasado, particularmente en la antigüedad y la Edad Media, se basaba en gran medida en el aprendizaje práctico y la experiencia directa en el trabajo. Los líderes y gestores transmitían sus conocimientos y habilidades a sus aprendices a través de la observación, la imitación y la participación en proyectos reales. Este enfoque permitió desarrollar habilidades prácticas y un conocimiento profundo del funcionamiento de las organizaciones (Mumford, 2003).

Se enfatizaban valores como la lealtad, la honestidad, la responsabilidad y el respeto por las personas, lo que contribuía a crear un ambiente de trabajo más justo y armonioso (Carroll, 2017).

Se caracterizaba por adaptarse a las condiciones y necesidades específicas de cada época y contexto. Las prácticas gerenciales se ajustaban a los recursos disponibles, las características de la fuerza laboral y las demandas del entorno social y económico (Mintzberg, 2014).

2.2.7 Desventajas de la gestión.

La gestión se caracterizó por un enfoque predominantemente técnico y mecánico, con poca atención al factor humano. Esto se tradujo en prácticas como la explotación laboral, la falta de consideración por las necesidades e intereses de los trabajadores y la deshumanización del trabajo (Braverman, 1974).

Las prácticas gerenciales del pasado se caracterizaban por su rigidez y falta de flexibilidad. Las estructuras organizacionales eran jerárquicas y centralizadas, con poca autonomía para los trabajadores y una resistencia al cambio (Mintzberg, 2014).

La gestión en el pasado tenía una comunicación vertical y una falta de trabajo en equipo. La información fluía de arriba hacia abajo, con poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones (Schein, 2010).

No siempre tenía un enfoque estratégico claro. Las decisiones se tomaban de manera intuitiva y empírica, sin una planificación formal ni una visión a largo plazo (Thompson, 2019).

2.2.8 Importancia de la Gestión.

La gestión ha jugado un papel crucial en el mantenimiento del orden y la estabilidad social a lo largo de la historia. Sistemas de gestión como el feudalismo, con su estructura jerárquica y clara división de roles, permitieron mantener el control social y organizar la producción y distribución de bienes en comunidades medievales (Bloch, 1962).

La gestión es un término importante, engloba todo el acervo de conocimientos sobre la ciencia administrativa ya que mediante ella se desarrolla la acción no solo de administrar y cumplir las cuatro fases del proceso administrativo que determinó Henry Fayol, abarca otros elementos para lograr los objetivos propuestos, incorpora la estrategia, la mirada al futuro mediante la visión y misión,

debe entender el presente con las influencias del entorno y el contexto, debe proyectar diversos escenarios futuros entre los más importantes aspectos. Este despliegue no solo de conocimientos sino de la acción holística se la entiende como gerenciamiento o gestión, término que muestra el desempeño, conocimiento, experticia de los que dirigen la empresa y deben contar con estas principales virtudes para ser un profesional de negocios y de empresas (Peter, 1990).

El concepto de gestión empresarial ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, buscando satisfacer a los clientes, también busca a través de las personas, mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios (Stephen, 2020).

El que está de responsable de la gestión se ve influenciado por diversos factores complejos sobre todo de carácter externo, los cuales le fuerzan a que esta acción de gestionar sea dinámica y en constante movimiento. La gestión empresarial ya no se la considera como una actividad de carácter local ni tampoco nacional, con la evolución de la sociedad de información y conocimiento se la debe considerar ahora como un asunto de índole mundial, de manera que pueda afrontar el desarrollo de nuevas estrategias para la permanencia en el mercado nacional y proyectar la penetración en mercados internacionales. Existen tres acciones que los líderes a cargo de la gestión de una empresa deben conocer y que para ocupar puestos directivos deben saber distinguirlos, estos términos son: administración, gestión y dirección. Por lo que, se exponen diferentes posiciones al respecto de los dos últimos términos dado que el primero ya fue desarrollado en párrafos anteriores (Thomas, 1998).

La gestión empresarial pone énfasis, no tanto en la organización de los recursos de administración, como en la planificación de los procesos para alcanzar los objetivos de la organización. En este sentido, se la concibe a la gerencia como un cargo que maneja lo estratégico de la organización. La idea generalizada entre los distintos autores es que la gerencia conlleva un punto de vista holístico de la organización, en tanto la administración de empresas se centra en la estructura

determinando los niveles organizacionales de una entidad u organización (Pacheco & Rodríguez, 2022)

2.3 Actualidad de la gestión.

La creciente conciencia sobre el impacto ambiental y social de las empresas ha impulsado la adopción de prácticas sostenibles en la gestión empresarial. Esto incluye iniciativas para reducir la huella de carbono, promover el uso de energías renovables, fomentar la responsabilidad social y adoptar modelos de producción y consumo más circulares. (Aguilar, 2020).

La adopción de tecnologías digitales como la inteligencia artificial, el big data, la computación en la nube y el internet de las cosas está transformando radicalmente la forma en que las empresas operan. La gestión empresarial debe aprovechar estas tecnologías para mejorar la eficiencia, la productividad, la toma de decisiones y la experiencia del cliente (García Álvarez, 2021, p. 42).

El talento humano es un activo fundamental para el éxito de las empresas. En la actualidad, se pone mayor énfasis en crear una cultura organizacional positiva, inclusiva y atractiva que fomente el bienestar, la motivación y el compromiso de los colaboradores (Jones, 2020).

La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno es crucial para la supervivencia y el éxito de las empresas. La gestión empresarial debe ser ágil y flexible para responder a las nuevas tendencias, demandas del mercado y desafíos emergentes (Hitt, 2023).

Las empresas están reconociendo la importancia de tener un propósito más allá de la maximización de beneficios. Un propósito claro y significativo puede motivar a los colaboradores, atraer a clientes y socios, y generar un impacto positivo en la sociedad (Senge, 2020).

Las empresas deben encontrar formas de diferenciarse, innovar y crear valor para sus clientes en un mercado global competitivo (Hit, 2023, p. 622).

2.3.1 Principios de la gestión.

La planificación es el proceso de establecer objetivos y definir cursos de acción para alcanzarlos. Un principio fundamental de la gestión es establecer planes claros y estratégicos que orienten el trabajo de la organización hacia el logro de sus metas. La planificación efectiva implica definir objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado, así como desarrollar estrategias y tácticas para su consecución (Robbins, 2019).

La organización implica establecer una estructura formal que defina las relaciones entre los miembros de la organización, los roles y responsabilidades, y los canales de comunicación. Un principio fundamental de la gestión es diseñar una estructura organizacional eficiente y adaptable que facilite la coordinación del trabajo, la toma de decisiones y el logro de los objetivos. La estructura debe ser congruente con la estrategia de la organización y las características de su entorno (Mintzberg, 2014).

La dirección implica motivar, inspirar y guiar a los empleados para que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Un principio fundamental de la gestión es ejercer un liderazgo efectivo que fomente el compromiso, la colaboración y el alto desempeño del talento humano. El líder debe ser capaz de establecer una visión clara, comunicar eficazmente, delegar responsabilidades, brindar retroalimentación y crear un ambiente de trabajo positivo (Goleman, 2013).

El control implica monitorear el desempeño de la organización y tomar medidas correctivas para garantizar que se cumplan los objetivos establecidos, es establecer mecanismos de control efectivos que permitan identificar desviaciones, analizar las causas y tomar acciones para corregirlas. El control debe ser preventivo y orientado a la mejora continua (Anthony, 2014).

La eficiencia se refiere a la capacidad de utilizar los recursos de manera óptima para lograr los objetivos con el menor costo posible. La eficacia, por otro lado, se refiere al logro de los objetivos establecidos. Un principio fundamental de

la gestión es buscar el equilibrio entre la eficiencia y la eficacia, optimizando el uso de recursos y asegurando el cumplimiento de los objetivos de manera efectiva (Drucker,1993).

La ética y la responsabilidad social son principios fundamentales que guían la toma de decisiones y las acciones de las organizaciones. Las empresas deben actuar de manera ética, responsable y sostenible, considerando el impacto de sus actividades en la sociedad, el medio ambiente y las partes interesadas. La ética empresarial implica actuar con honestidad, integridad, transparencia y respeto por los demás. La responsabilidad social implica contribuir al desarrollo social, proteger el medio ambiente y generar valor compartido con la sociedad (Carroll, 2017).

2.3.2 Qué empresas la usan.

Netflix: Esta empresa de entretenimiento por streaming ha sido reconocida por su cultura organizacional innovadora, basada en la autonomía, la responsabilidad y la transparencia. Netflix ha implementado un sistema de gestión del desempeño sin evaluaciones anuales, fomentando el feedback continuo y el desarrollo profesional de sus colaboradores (Hamel, 2007).

Spotify: La plataforma de música en streaming también se ha destacado por su enfoque en la gestión del talento. Spotify utiliza un modelo de gestión basado en objetivos y resultados, brindando a sus empleados la libertad y los recursos necesarios para alcanzar sus metas (Hamel, 2007).

TOYOTA: La automotriz japonesa ha sido reconocida por su enfoque en la gestión de la calidad y la mejora continua. Toyota implementa el sistema de producción Sistema de producción Toyota, que se basa en la filosofía de "kaizen" mejora continua y la participación de los empleados (Hamel, 2007).

2.3.3 Cómo se capacita en gestión.

La capacitación en gestión es un proceso fundamental para el desarrollo profesional de los líderes y gerentes, permitiéndoles adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual. En este contexto dinámico, la capacitación en gestión debe ser moderna, adaptable y responder a las necesidades específicas de las organizaciones y sus colaboradores.

Aprendizaje experiencial: Este enfoque se basa en la participación de los participantes, quienes aprenden a través de simulaciones, juegos de roles, estudios de caso y proyectos prácticos. El aprendizaje experiencial permite a los participantes aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones reales y desarrollar habilidades como la resolución de problemas, la toma de decisiones y el trabajo en equipo (Kolb, 1984).

Aprendizaje en línea: La capacitación en línea ofrece flexibilidad y accesibilidad a los participantes, quienes pueden acceder a los materiales de aprendizaje desde cualquier lugar y en cualquier momento. Los cursos en línea pueden incluir videos, presentaciones, módulos interactivos y foros de discusión, permitiendo una experiencia de aprendizaje personalizada y adaptable (Pichler, 2010).

Aprendizaje combinado: Este enfoque combina el aprendizaje presencial con el aprendizaje en línea, aprovechando las ventajas de ambos métodos. El aprendizaje combinado permite a los participantes interactuar con el instructor y sus compañeros en persona, mientras que también tienen acceso a materiales de aprendizaje en línea que pueden revisar a su propio ritmo (Garrison & Vaughan, 2004).

Mentoría y coaching: ofrecen una experiencia de aprendizaje personalizada y enfocada en el desarrollo individual de los participantes. Un mentor o coach

experimentado puede guiar a los participantes, brindarles retroalimentación y ayudarlos a alcanzar sus objetivos profesionales (Kram, 1985).

Micro aprendizaje: se basa en módulos cortos y específicos de contenido que se pueden consumir en cualquier momento y lugar. Este enfoque es ideal para un mundo en constante cambio, donde los profesionales necesitan mantenerse actualizados con las últimas tendencias y tecnologías (Rosernberg,2013).

2.3.4 Costos de la gestión.

El costo de la gestión varía según el tamaño y la complejidad de la organización. Sin embargo, incluso las organizaciones más pequeñas necesitan invertir en gestión para funcionar de manera eficaz. Los costos de gestión pueden incluir: salarios y prestaciones de los gerentes, costos de capacitación y desarrollo, costos de tecnología, costos de consultoría.

2.3.6 Deficiencias de la gestión tradicional.

Una teoría que explica las motivaciones humanas. Según Maslow, las personas están motivadas por satisfacer sus necesidades básicas fisiológicas y de seguridad antes de pasar a necesidades de orden superior sociales, de estima y autorrealización. La gestión tradicional, al centrarse únicamente en las necesidades básicas de los trabajadores, no toma en cuenta su potencial para alcanzar niveles más altos de motivación y satisfacción laboral (Maslow, 1943).

2.3.7 Ventajas de la gestión moderna.

Automatización de tareas: La gestión moderna utiliza herramientas tecnológicas para automatizar tareas repetitivas y manuales, liberando tiempo para que los empleados se centren en actividades de mayor valor. (De Souza et al., 2022)

Mejora de la comunicación y la colaboración: Las plataformas digitales facilitan la comunicación y la colaboración entre los empleados, lo que permite un flujo de trabajo más fluido y eficiente. (Scalefusion Blog, 2023)

Cultura de innovación: Las organizaciones modernas fomentan una cultura de innovación, donde los empleados se sienten empoderados para proponer nuevas ideas y soluciones. (Scalefusion Blog, 2023)

2.4 Futuro de la gestión.

2.4.1 Futuro de la gestión principios.

Inteligencia artificial (IA) y automatización: La IA está transformando la forma en que se realizan las tareas en todos los sectores, y la gestión no es una excepción. La IA se está utilizando para automatizar tareas repetitivas, analizar grandes conjuntos de datos, tomar decisiones más inteligentes y mejorar la eficiencia operativa. (Mordor Intelligence, 2021).

Gestión del talento: En un mundo cada vez más competitivo por el talento, las empresas están redefiniendo sus estrategias de gestión del talento para atraer, desarrollar y retener a los mejores empleados. Esto incluye la creación de culturas de trabajo inclusivas y flexibles, el fomento del aprendizaje y desarrollo continuo, y la oferta de paquetes de compensación y beneficios competitivos. (Salesforce, 2023).

2.4.2 Cómo se realizará.

La IA tendrá un impacto profundo en todos los aspectos de la gestión, desde la automatización de tareas hasta la toma de decisiones (Manyika, 2013). Los gerentes deberán ser capaces de comprender y utilizar la IA para mejorar la eficiencia, la productividad y la toma de decisiones (Aguinis, 2020).

La gestión del talento será aún más crítica en el futuro, ya que las organizaciones competirán por atraer y retener a los mejores empleados (Schwab, 2016). Los gerentes deberán crear culturas de trabajo atractivas, ofrecer oportunidades de desarrollo y aprendizaje, y fomentar la diversidad y la inclusión.

La sostenibilidad se convertirá en un imperativo para las empresas que deseen tener éxito a largo plazo (Manyika., 2013). Los gerentes deberán integrar principios de sostenibilidad en sus estrategias de gestión, centrándose en la reducción de su impacto ambiental, la promoción de prácticas sociales responsables y la gobernanza corporativa ética.

Pensamiento crítico y resolución de problemas: Los gerentes deberán ser capaces de analizar información compleja, identificar problemas y desarrollar soluciones innovadoras (Aguinis, 2020).

Creatividad e innovación: Los gerentes deberán ser capaces de pensar de manera creativa y generar nuevas ideas para mejorar sus organizaciones (Schwab, 2016).

Inteligencia emocional: Los gerentes deberán ser capaces de comprender y gestionar sus propias emociones y las de los demás, y crear relaciones sólidas con sus empleados, clientes y socios (Manyika, 2013).

2.4.3 Qué empresas la usarán.

Las empresas líderes en tecnología y plataformas digitales, como Google, Amazon, Microsoft, Facebook y Apple, ya están implementando prácticas de gestión innovadoras que incorporan inteligencia artificial, análisis de datos, automatización y estructuras organizativas flexibles. Estas empresas continuarán liderando la transformación digital y serán pioneras en la implementación de modelos de gestión del futuro (Aguinis, 2020).

Las empresas de servicios profesionales, como consultoras, auditorías y bufetes de abogados, también se adaptarán a las nuevas tendencias de gestión. Estas empresas utilizarán la tecnología para mejorar la eficiencia y la calidad de sus servicios, enfocándose en la especialización, la colaboración y la creación de valor para sus clientes (Manyika, 2013).

2.4.4 Cómo se capacitará.

Aprendizaje personalizado: Los programas de capacitación se adaptarán cada vez más a las necesidades individuales de los gerentes, utilizando tecnologías como la inteligencia artificial y el análisis de datos para identificar brechas de conocimiento y ofrecer experiencias de aprendizaje personalizadas. (Crehana, 2023).

Microaprendizaje: El ritmo acelerado del trabajo actual demanda enfoques de aprendizaje más breves y enfocados. El microaprendizaje, que ofrece módulos de aprendizaje cortos y digeribles, se volverá aún más popular para la capacitación en gestión. (Crehana, 2023)

Aprendizaje experiencial: Las técnicas de aprendizaje experiencial, como la simulación, los juegos de roles y los estudios de caso, se utilizarán cada vez más para brindar a los gerentes oportunidades prácticas para desarrollar sus habilidades. (Docebo, 2023)

2.4.5 Costos.

El costo de capacitar a los gerentes del futuro variará según el método y las herramientas utilizados. Sin embargo, la inversión en capacitación valdrá la pena, ya que los gerentes capacitados estarán mejor equipados para liderar sus organizaciones hacia el éxito en el futuro.

2.4.6 Ventajas.

Mejora de la toma de decisiones: La gestión efectiva proporciona a las empresas un marco sólido para la toma de decisiones estratégicas. Al analizar datos, evaluar riesgos y considerar diferentes perspectivas, los gerentes pueden tomar decisiones informadas que conduzcan al éxito a largo plazo. (Hitt, Black & Porter, 2021)

Mayor eficiencia y productividad: La gestión efectiva optimiza los procesos y recursos de la organización, lo que conduce a una mayor eficiencia y productividad. Al implementar estrategias de gestión eficientes, las empresas pueden reducir costos, mejorar la calidad y aumentar la producción. (Slack & Brandon-Power, 2021)

Mejoramiento del clima laboral: La gestión efectiva crea un ambiente de trabajo positivo y productivo para los empleados. Al fomentar la comunicación abierta, el respeto y el trabajo en equipo, los gerentes pueden motivar a su personal y mejorar su desempeño. (Dessler, 2023)

Mayor ventaja competitiva: La gestión efectiva permite a las empresas desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Al identificar y aprovechar sus fortalezas, las organizaciones pueden diferenciarse de sus competidores y atraer a clientes leales. (Grant, 2022)

Mayor adaptabilidad al cambio: La gestión efectiva prepara a las empresas para adaptarse a los cambios del entorno empresarial. Al ser proactivos y receptivos a las nuevas tendencias, los gerentes pueden guiar a sus organizaciones hacia el éxito en un mundo en constante cambio. (Thompson, Strickland & Gamble, 2020)

2.4.7 Desventajas.

Rigidez y falta de adaptabilidad, los enfoques de gestión tradicionales pueden volverse rígidos e inflexibles, lo que dificulta que las empresas se adapten a los rápidos cambios del entorno empresarial. La dependencia excesiva en procesos y estructuras burocráticas puede obstaculizar la innovación y la agilidad. (Adler, 2021)

Enfoque en el corto plazo, la presión por obtener resultados a corto plazo puede llevar a los gerentes a tomar decisiones que no consideran las consecuencias a largo plazo. Esto puede conducir a una falta de inversión en

innovación, desarrollo de empleados y estrategias sostenibles. (Kotler, Keller & Jobber, 2022)

Énfasis excesivo en el control, un enfoque excesivo en el control y la jerarquía puede sofocar la creatividad, la iniciativa y la toma de decisiones de los empleados. Esto puede generar un ambiente de trabajo desmotivador y limitar el potencial de la organización. (Ohly, Sonntag, & Rauch, 2020)

Falta de transparencia y comunicación, la falta de transparencia y comunicación efectiva entre los gerentes y los empleados puede generar desconfianza, resentimiento y una baja moral. Esto puede afectar negativamente la productividad, el compromiso y la cultura organizacional. (Robbins & Judge, 2023)

Desconexión de las necesidades del cliente, un enfoque excesivo en las métricas y procesos internos puede llevar a las empresas a perder de vista las necesidades y expectativas de sus clientes. Esto puede resultar en productos y servicios que no satisfacen las demandas del mercado y en la pérdida de clientes. (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 2022)

2.5 Antecedentes de la disminución de tiempos.

La Revolución Industrial marcó un punto de inflexión en la historia al introducir la mecanización y la producción en masa, lo que dio lugar a una reducción significativa en los tiempos de producción. La invención de la máquina de vapor, la hiladora algodonera y otras máquinas revolucionarias permitió a las fábricas producir más bienes en menos tiempo, sentando las bases para la búsqueda continua de la eficiencia y la optimización de procesos (Chandler, 1977).

2.5.1 Principios.

Los principios fundamentales de la disminución de tiempos se basan en la identificación y eliminación de actividades o pasos no esenciales, la simplificación

de las tareas, la estandarización de métodos y procedimientos, la optimización del flujo de trabajo y la mejora continua de los procesos. Estos principios se pueden aplicar a una amplia gama de actividades, desde la fabricación de productos hasta la prestación de servicios (Womack, 1990).

JIT, eliminar desperdicios y mejorar la eficiencia mediante la producción solo de lo que se necesita, cuando se necesita. Lean Manufacturing, enfoque en la eliminación de actividades sin valor y la simplificación de procesos. Kaizen, mejora continua mediante pequeños cambios incrementales (Womack, 1990).

2.5.2 Cómo se realizaba.

Los supervisores o analistas observaban de cerca a los trabajadores mientras realizaban sus tareas, cronometrando el tiempo que dedicaban a cada paso. La información recopilada se utilizaba para identificar actividades innecesarias, optimizar el flujo de trabajo y establecer tiempos estándar para cada tarea (Taylor, 1911).

Se creaban diagramas de flujo de procesos para visualizar los pasos de cada tarea, identificar cuellos de botella y oportunidades de mejora. Estos diagramas se utilizaban para analizar el proceso en su conjunto y desarrollar soluciones para optimizar el tiempo y la eficiencia (Svejnar,2004).

2.5.3 Cuando apareció.

La disminución de tiempos, también conocida como optimización de tiempos o reducción de tiempos de ciclo, es un conjunto de estrategias y técnicas enfocadas en minimizar el tiempo que se requiere para completar una tarea o proceso. Estos principios han sido aplicados en diversos ámbitos, desde la industria y la manufactura hasta el deporte y la vida cotidiana, con el objetivo de mejorar la eficiencia, la productividad y el rendimiento.

En este análisis histórico, se examinarán los orígenes de la disminución de tiempos, remontándose a la Revolución Industrial y explorando su evolución a lo largo del tiempo. Se analizarán los factores que contribuyeron a su desarrollo, así como las figuras clave y los eventos que marcaron su trayectoria (Acevedo, 2012).

2.5.4 Costos.

El sistema de producción Toyota, desarrollado por Taiichi Ohno y Shigeo Shingo, enfatizó la eliminación de desperdicios y la mejora continua de los procesos. Sin embargo, el sistema también requería una inversión significativa en capacitación, modificación de equipos y desarrollo de nuevos métodos de trabajo. Implementación de sistemas ERP, la implementación de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) podía mejorar la eficiencia y la productividad de las empresas. Sin embargo, los costos de implementación, capacitación y mantenimiento de estos sistemas podían ser considerables (Womack, 1990).

2.5.5 Cómo se capacitaba.

Demostraciones y presentaciones: Los supervisores o instructores demostraban los nuevos métodos de trabajo paso a paso, explicando los principios y beneficios de la disminución de tiempos. Este método era útil para proporcionar una visión general del proceso y crear una comprensión básica de los nuevos métodos.

Manuales y guías de capacitación: Se utilizaban manuales escritos y guías de capacitación para proporcionar información detallada sobre los nuevos métodos de trabajo, incluyendo instrucciones paso a paso, ilustraciones y ejemplos. Este método era útil para reforzar el aprendizaje y proporcionar una referencia para futuras consultas.

2.5.6 Ventajas.

Mayor productividad: Mayor cantidad de productos producidos en menos tiempo.

Reducción de costos: Disminución de los costos de tiempo de inactividad y desperdicios.

Mejor calidad: Procesos más eficientes conducen a una mayor calidad del producto.

Mayor satisfacción del cliente: Tiempos de entrega más cortos y productos de mejor calidad.

2.5.7 Desventajas.

Coordinación: Dificultad para coordinar la disponibilidad de los empleados con horarios de trabajo reducidos.

Impacto en la calidad: La presión para reducir los tiempos puede comprometer la calidad del producto.

Resistencia al cambio: Los empleados pueden resistirse a los cambios en los procesos de trabajo.

2.6 Actualidad de la disminución de tiempos.

2.6.1 Principios.

Manufactura: La implementación de metodologías como Lean Manufacturing y Six Sigma ha permitido a las empresas manufactureras reducir significativamente sus tiempos de ciclo, mejorar la calidad de sus productos y optimizar el uso de recursos (Chopra & Khanna, 2017; Panwar & Soni, 2018).

Logística: La optimización de rutas de entrega, la gestión eficiente de inventarios y el uso de tecnologías de seguimiento y localización han contribuido a la disminución de tiempos de espera y entrega en el sector logístico (Jahre & Neubert, 2018; Laporte et al., 2014).

Administración de proyectos: La aplicación de técnicas de planificación eficaz, gestión de riesgos y comunicación efectiva ha permitido a los equipos de proyecto reducir tiempos de ejecución y mejorar la entrega puntual de proyectos (Williams, 2019; Wysocki, 2013).

Desarrollo de software: La adopción de metodologías ágiles, pruebas automatizadas y la reutilización de código han impulsado la disminución de tiempos de desarrollo y la entrega rápida de software de alta calidad (Highsmith, 2002; Lindstrom & Jeffries, 2011).

2.6.2 Cómo se realiza.

La implementación de metodologías como Lean Manufacturing y Six Sigma ha permitido a las empresas manufactureras reducir significativamente sus tiempos de ciclo, mejorar la calidad de sus productos y optimizar el uso de recursos (Chopra & Khanna, 2017; Panwar & Soni, 2018).

La optimización de rutas de entrega, la gestión eficiente de inventarios y el uso de tecnologías de seguimiento y localización han contribuido a la disminución de tiempos de espera y entrega en el sector logístico (Jahre & Neubert, 2018; Laporte et al., 2014).

Planificación ágil, uso de herramientas de gestión de proyectos y comunicación efectiva (Williams, 2019; Wysocki, 2013).

2.6.3 Dónde se aplica.

La disminución de tiempos se puede aplicar en cualquier industria o proceso, incluyendo: fabricación: Reducir los tiempos de producción y mejorar la eficiencia, servicios: Mejorar los tiempos de respuesta y la satisfacción del cliente, administración: Reducir los tiempos de procesamiento y mejorar la productividad.

2.6.4 Costos.

Los costos directos asociados a la disminución de tiempos se refieren a aquellos desembolsos monetarios inmediatos y fácilmente identificables que se incurren al implementar estrategias para reducir tiempos.

Capacitación de personal: La formación de los empleados en nuevas técnicas y metodologías para optimizar su desempeño y reducir tiempos de ciclo representa un costo directo (Groover, 2018).

Adquisición de tecnología: La implementación de tecnologías que automatizan tareas, optimizan flujos de trabajo y minimizan tiempos de espera puede generar costos de adquisición, instalación y mantenimiento (Slack, 2013).

Modificaciones en la infraestructura: Adaptar el espacio físico de trabajo para facilitar la fluidez de los procesos y reducir tiempos de desplazamiento puede implicar costos de remodelación o adquisición de nuevos equipos (Starr, 2015).

2.6.5 Empresas que la usan.

Amazon: El gigante del comercio electrónico ha revolucionado la logística y la cadena de suministro gracias a su enfoque en la entrega rápida y eficiente. Amazon ha implementado diversas estrategias para reducir tiempos, como la automatización de almacenes, la optimización de rutas de entrega y la utilización de algoritmos inteligentes (Furrer, 2016).

Dell: La empresa de tecnología ha logrado un gran éxito gracias a su modelo de producción a pedido, que reduce significativamente los tiempos de inventario y entrega. Dell utiliza un sistema de gestión de la cadena de suministro altamente eficiente y una estrecha colaboración con sus proveedores para optimizar sus procesos (Ellram, 2014).

2.6.6 Cómo se capacita.

Resolución de problemas: Se puede capacitar al personal en técnicas para identificar problemas, analizar causas raíz y desarrollar soluciones efectivas (De Bono, 1990).

Trabajo en equipo: La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales para la implementación exitosa de la disminución de tiempos. Se puede capacitar al personal en comunicación efectiva, resolución de conflictos y toma de decisiones conjunta (Katzenbach, 2005).

Gestión del cambio: La implementación de la disminución de tiempos puede generar resistencia al cambio. Se puede capacitar al personal en técnicas para gestionar el cambio, comunicar los beneficios de la iniciativa y motivar a los empleados a participar (Kotter, 2008).

2.6.7 Ventajas.

Menores costos de inventario: Al disminuir los tiempos de producción y entrega, las empresas pueden reducir significativamente sus niveles de inventario, lo que se traduce en menores costos de almacenamiento, financiamiento y obsolescencia (De Bono, 1990).

Menor inversión en activos: Al optimizar los procesos y reducir tiempos de ciclo, las empresas pueden requerir menos maquinaria, equipos y herramientas, lo que se traduce en una menor inversión en activos fijos (Katzenbach, 2005).

Aumento de la eficiencia: La disminución de tiempos generalmente conduce a una mayor eficiencia en el uso de los recursos disponibles, como mano de obra, energía y materiales (Kotter, 2008).

2.6.8 Desventajas.

Presión por cumplir plazos: La excesiva presión por cumplir con tiempos de ciclo cada vez más cortos puede generar estrés, ansiedad y agotamiento en los empleados (Karasek, 1987).

Reducción de la autonomía: La estandarización de procesos y la reducción de tiempos de espera pueden limitar la autonomía de los empleados en la realización de su trabajo (Quick, 2000).

Deterioro del clima laboral: Un ambiente de trabajo excesivamente exigente y con alta presión puede afectar negativamente el clima laboral, la motivación y el compromiso de los empleados (Cooper, 1998).

2.7 Futuro de la disminución de tiempos.

El futuro de la disminución de tiempos se presenta como un panorama complejo y multifacético, influenciado por una serie de tendencias tecnológicas, socioeconómicas y culturales que convergen para transformar la forma en que vivimos, trabajamos y experimentamos el mundo. Para comprender a cabalidad este panorama, es necesario abordarlo desde diversas perspectivas, considerando tanto los desafíos como las oportunidades que se avecinan (Brynjolfsson, 2014).

2.7.1 Principios o bases de la disminución de tiempos.

Transformación del trabajo, el futuro del trabajo se caracterizará por una mayor flexibilidad y autonomía, con modelos de trabajo híbridos y remotos que se volverán cada vez más comunes. Esto permitirá a las personas optimizar su tiempo y aumentar su productividad, al eliminar los tiempos de desplazamiento y las limitaciones de horarios laborales rígidos (Frey, 2017).

Hiperconectividad y acceso a la información, la ubicuidad de internet y la proliferación de dispositivos móviles permitirán un acceso instantáneo a la información y la comunicación fluida a nivel global. Esto reducirá significativamente los tiempos de búsqueda y colaboración, optimizando procesos y agilizando la toma de decisiones (Manyika & Osborne, 2013).

Nuevos modelos de negocio, la economía colaborativa y los modelos de negocio basados en plataformas digitales fomentarán la eficiencia y la reducción de tiempos en diversos sectores. La optimización del uso de recursos, la eliminación de intermediarios y la automatización de transacciones permitirán agilizar procesos y reducir costos (Martin, 2013).

Cambios en el estilo de vida, la creciente conciencia sobre la importancia del tiempo libre y el bienestar personal impulsará la adopción de hábitos y estilos de vida que optimicen el uso del tiempo. La automatización de tareas domésticas, la planificación inteligente y la priorización de actividades significativas permitirán a las personas disfrutar de mayor tiempo libre y una mejor calidad de vida (Rifkin, 2011).

2.7.2 Cómo se llevará a cabo.

La IA permitirá automatizar tareas repetitivas, optimizar procesos y tomar decisiones inteligentes. Los algoritmos de IA podrán analizar grandes cantidades de datos, identificar patrones y sugerir soluciones para optimizar el uso del tiempo (Brynjolfsson, 2014).

La automatización de procesos mediante herramientas digitales y software especializado permitirá optimizar flujos de trabajo, eliminar tareas manuales y reducir tiempos de espera. La automatización se aplicará en diversos sectores, desde la manufactura hasta la atención al cliente (Martin, 2013).

2.7.3 Dónde se aplicará.

En empresas del sector tecnológico que cuenten con una cultura flexible y abierta a nuevas formas de trabajo: Las empresas de tecnología suelen tener una

cultura más flexible y abierta a nuevas formas de trabajo, lo que las hace más propensas a adoptar la semana laboral de 4 días. Énfasis en tareas cognitivas: El trabajo en estas empresas a menudo se basa en tareas cognitivas, que pueden beneficiarse de un mayor descanso y concentración (Martin, 2013).

2.7.4 Costos que tendrá.

La reducción de tiempos en los procesos productivos y de servicio es una meta constante para las empresas en busca de mejorar su eficiencia, competitividad y rentabilidad. Sin embargo, es importante considerar que esta búsqueda de la eficiencia no está exenta de costos por lo tanto se deben de considerar: Costos de formación, costos de implementación, costos de mantenimiento.

2.7.5 Cómo se capacitará.

La capacitación tradicional basada en modelos de talla única está dando paso a enfoques más personalizados que se adaptan a las necesidades individuales de los empleados. Esto se logra a través de la utilización de herramientas como la inteligencia artificial, el aprendizaje adaptativo y la realidad virtual (Smith, M. J., & Ragsdale, C. 2020).

2.7.6 Ventajas.

Optimización de recursos: La reducción de tiempos en la ejecución de tareas y procesos permite optimizar el uso de recursos como mano de obra, maquinaria, materiales y energía. Esto se traduce en una disminución de costos operativos y en un mayor aprovechamiento de los activos de la empresa. (European Foundation for Quality Management, 2020)

Mejora en la calidad: Un menor tiempo de ciclo en la producción o prestación de servicios puede conducir a una mayor consistencia y calidad en los resultados. Esto se debe a que se reduce la probabilidad de errores y se aumenta el control sobre los procesos. (Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R., 2013)

2.7.7 Desventajas.

Aumento del riesgo de errores: La presión por cumplir con tiempos reducidos puede llevar a que los empleados cometan más errores, afectando negativamente la calidad de los productos o servicios. (Chiles, T. C., & Crain, M. A., 2003)

Disminución de la atención al detalle: La rapidez en la ejecución de tareas puede implicar una menor atención a los detalles, lo que puede generar fallas o defectos en los productos o servicios. (Hui, M. K., & Becker, T. E., 2008)

Limitación de la innovación: La búsqueda constante por la eficiencia puede llevar a que las empresas se enfoquen en optimizar procesos existentes en lugar de invertir en innovación y desarrollo de nuevos productos o servicios. (Kanter, R. M., 2004)

2.8 Metodología de Desarrollo Ágil.

Las metodologías ágiles han transformado la forma en que se gestionan los procesos en las organizaciones. En contraste con los enfoques tradicionales basados en planes rígidos y estructuras jerárquicas, las metodologías ágiles promueven la flexibilidad, la colaboración y la adaptación continua para optimizar los flujos de trabajo y mejorar el rendimiento general.

Los principios que sustentan las metodologías ágiles se encuentran plasmados en el Manifiesto Ágil: Satisfacer al cliente, asumir el cambio, entregar software de forma incremental y con frecuencia, colaboración entre negocio y desarrolladores, individuos y su interacción sobre procesos y herramientas, enfocarse en la excelencia técnica, promover un ritmo constante, atención a la excelencia del diseño, simplicidad, autoorganización, reflexión, adaptación y mejora continua (Beck et al., 2001).

Existen diversas metodologías ágiles que se han adaptado específicamente para la gestión de procesos.

Scrum: Divide el trabajo en ciclos cortos denominados sprints, con objetivos específicos y entregas tangibles al final de cada ciclo (Stahl & Larman, 2006).

Kanban: Visualiza el flujo de trabajo mediante un tablero que muestra las diferentes etapas del proceso y las tareas en curso (Anderson, 2010).

Lean: Enfatiza la eliminación de desperdicios y la optimización del flujo de valor para mejorar la eficiencia y la calidad (Womack & Jones, 2010).

2.9 Metodología Lean.

La metodología Lean, también conocida como manufactura esbelta, ha revolucionado la forma en que las organizaciones gestionan sus procesos y operaciones. Originada en el sector manufacturero japonés, Lean se ha expandido a diversos ámbitos, incluyendo la gestión de procesos, con el objetivo de eliminar desperdicios, optimizar el flujo de valor y mejorar la eficiencia general (Rother, 2003).

La filosofía Lean se basa en un conjunto de principios fundamentales que guían su implementación: identificar el valor, mapear el flujo de valor, crear un flujo continuo, establecer un sistema de pull, buscar la perfección (Rother, 2003).

Para implementar la metodología Lean en la gestión de procesos, se utilizan diversas herramientas y técnicas:

5S: Se trata de una técnica de organización y limpieza del espacio de trabajo que comprende cinco acciones: clasificar, ordenar, limpiar, estandarizar y sostener (Ohno ,1988).

Kanban: Un sistema visual que representa el flujo de trabajo y ayuda a identificar cuellos de botella y gestionar el inventario (Ohno ,1988).

Análisis de causa raíz: Permite identificar las causas fundamentales de problemas y tomar acciones correctivas efectivas (Ohno ,1988).

Gemba Kaizen: Enfoque que promueve la mejora continua mediante la observación y el análisis directo del trabajo en el lugar de acción (Ohno ,1988).

2.10 Identificación de modelo.

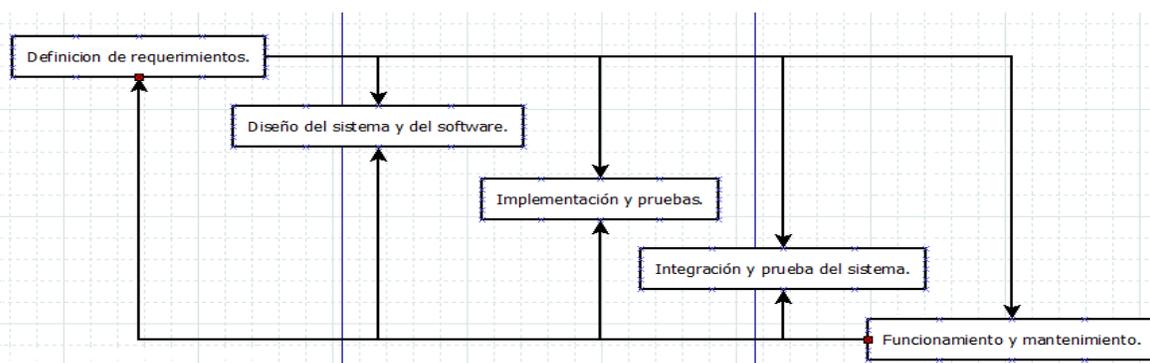
El modelo en cascada es un proceso de desarrollo secuencial, en el que el desarrollo de software se concibe como un conjunto de etapas que se ejecutan una tras otra. Se le denomina así por las posiciones que ocupan las diferentes fases que componen el proyecto, colocadas una encima de otra, y siguiendo un flujo de ejecución de arriba hacia abajo, como una cascada. Sugiere un enfoque sistemático o más bien secuencial del desarrollo de software que comienza en un nivel de sistemas y progresa con el análisis, diseño, codificación, pruebas y mantenimiento. (Sommerville, 2005, p. 62).

Lograr un nivel de satisfacción del cliente más elevado que otros enfoques, ya desde el principio. (Sommerville, 2005, p. 63).

Solucionar cualquier cuestión que se plantee requiere una cantidad sustancial de tiempo, esfuerzo y dinero. (Sommerville, 2005, p. 63).

Nótese en la siguiente Figura 1. A detalle el modelo de cascada.

Figura 1. Modelo de Cascada.



Nota: Elaboración propia, con datos tomados de la investigación realizada.

CAPITULO III.

Metodología.

3.1 Desarrollo

El método para el desarrollo de la metodología fue como se muestra a continuación.

3.1.1 Diagnóstico - Información del proceso.

3.1.2 Gestión del proceso – Flujograma de diagnóstico.

3.1.3 Análisis de datos – Sobre Diagnóstico inicial.

3.1.4 Etapas y requisitos - Información de la gestión del proceso.

3.1.5 Identificación del problema – Flujograma del proceso.

3.1.6 Análisis de flujograma – Detalles obtenidos.

3.1.7 Identificación de los cuellos de botella – Diagrama de cuellos de botella.

3.1.8 Análisis de los cuellos de botella– Información de cuellos de botella.

3.1.9 Propuesta nueva – Información detallada.

3.1.10 Propuesta nueva – Flujograma Propuesta.

3.1.11 Análisis de flujograma –Propuesta nueva.

3.1.12 Contraste de los procesos – Flujos antes y después.

3.1.13 Análisis del contraste – Detalle del antes y después.

3.1.14 Que se logró – Análisis obtenido.

3.1.1.1 Información del proceso.

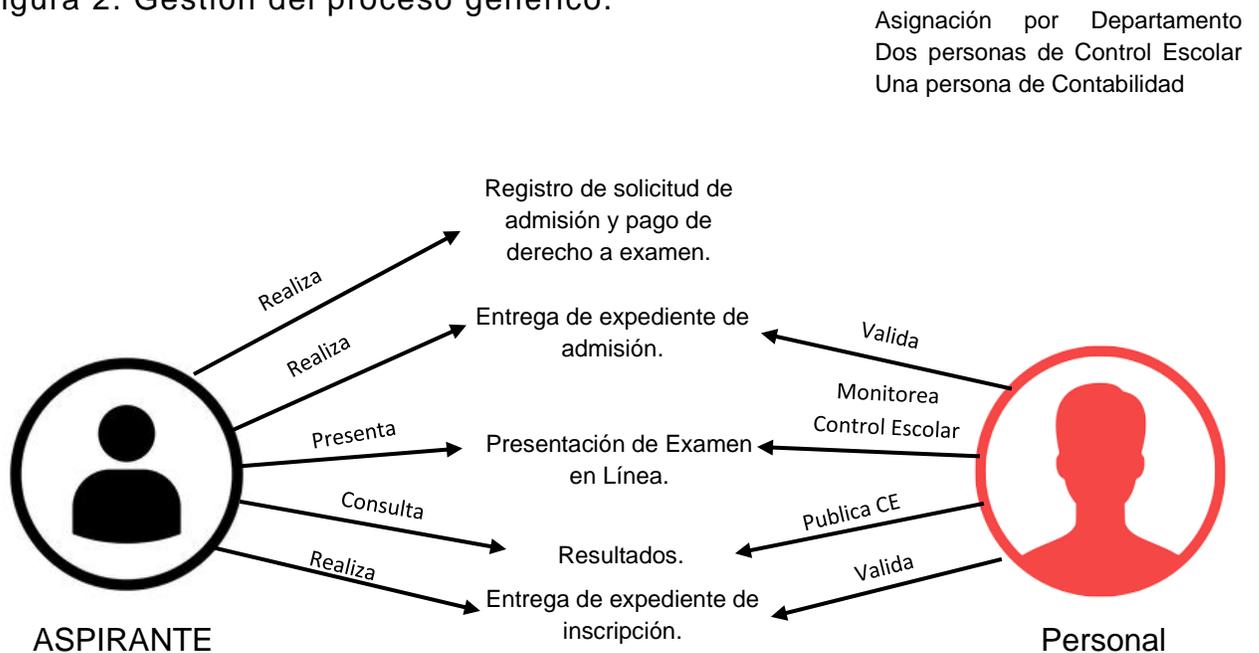
Se realiza un diagnóstico on site, para poder observar cómo se lleva a cabo el proceso desde que el aspirante llega al flujo de operación del área de estudio y el tiempo que tarda en concluirlo. Logramos obtener diferentes variantes que se presentan dentro del proceso y la estancia del aspirante, ya que no en todos los aspirantes se presentan las mismas situaciones estas son cambiantes.

El examen se presenta de manera presencial, en la cual los aspirantes deben entrar por puerta cuatro haciendo una fila para poder ingresar a la universidad, en el estacionamiento se comienzan a formar los aspirantes para ingresar a las aulas y realizar su examen, teniendo una duración de 4 horas.

Se muestra a continuación la gestión genérica del proceso de admisión

En la Figura 2. Se observa detalladamente como se realiza el proceso de admisión.

Figura 2. Gestión del proceso genérico.

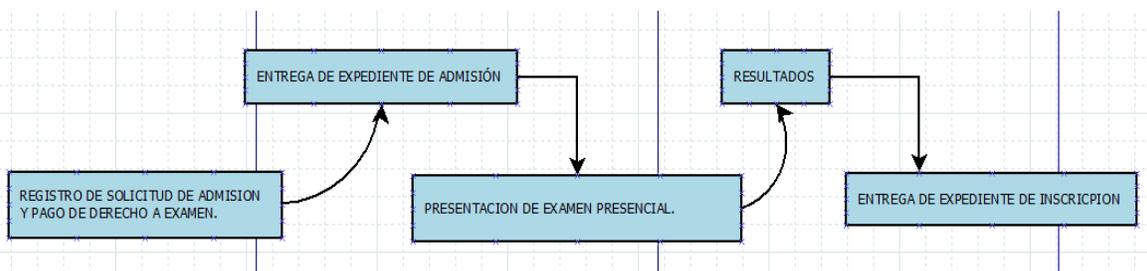


Nota: Elaboración propia, con datos obtenidos a través de la observación.

3.1.2.1 Flujoograma.

Obsérvese la Figura 3. Los procesos que se llevan a cabo durante el concurso de admisión.

Figura 3. Proceso de Admisión.



Nota: Elaboración propia, con datos obtenidos a través de la observación en el área de estudio.

Inicio: El proceso comienza cuando el estudiante potencial expresa interés en la universidad.

Entrega de expediente de admisión: El estudiante hace entrega de su expediente académico y otros documentos requeridos.

Revisión del expediente: El Departamento de Control Escolar revisa el expediente del estudiante para evaluar su elegibilidad.

Decisión de admisión: El Departamento de Control Escolar decide si admite o no al estudiante.

Notificación de admisión: La universidad notifica al estudiante su decisión de admisión.

Aceptación de la oferta: El estudiante acepta la oferta de admisión y paga la inscripción correspondiente.

Inscripción: El estudiante se inscribe oficialmente en la universidad y comienza sus estudios.

3.1.3.1 Análisis de diagnóstico inicial.

La investigación que se llevó a cabo para la realización del proyecto fue acudir al departamento de Control Escolar, para poder observar cómo es el comportamiento durante el proceso de admisión, ya que cada día es diferente. Desde el momento que el aspirante desde que llega a las instalaciones de campo de estudio se presente en el Departamento de Control Escolar para poder entregar su respectiva documentación, lo que podemos determinar es lo siguiente.

Una vez sellado su Pago de Derecho a examen el aspirante vuelve a ingresar al Departamento de Control Escolar para entregar su documentación, se revisan todos los documentos que se entregan y si alguno no se encuentra correctamente, el personal les indica sobre la situación y el por qué no pueden recibir la documentación hasta que se encuentre completa. En caso de la documentación se

encuentre completa, el personal recibe el folder y es resguardado dentro el Departamento de Control Escolar.

En caso de que el aspirante que llegue al Departamento de Control Escolar y este sea un aspirante de Pase Directo se en ese momento se recibe la documentación ya que estos aspirantes no presentan Examen de Admisión.

Una vez concluida la convocatoria, se realiza el examen de manera presencial el cual tiene una duración de 4 horas. En cuanto a los aspirantes de Pase Directo esperan a que sean publicado los resultados.

Una vez que la universidad cuente con los resultados, estos se publican en la página de Internet de este, para continuar con el proceso el aspirante debe seguir las indicaciones que vienen en su hoja de aceptación.

El proceso de inscripción es en general para todos igual, ya que aquí si se presenta los respectivos pagos y se presentan por carreras.

Desde que llega el aspirante al Departamento de Control Escolar, se le indica que deben traer sus pagos originales y dos copias más para que puedan subir al Departamento de Contabilidad y este les sellen sus respectivos pagos y pueden bajar nuevamente al Departamento de Control Escolar para que pueda ser recibida su documentación, una vez que el personal tenga la documentación la anexa al expediente de admisión que anteriormente fue entregado para tener ambos legajos en un solo folder. Y hasta este último paso es como se concluye el proceso.

Una vez que está siendo atendido se le pregunta si es aspirante de pase directo o examen tiene dos posibilidades

A) Pase directo, se revisa la documentación; en caso de estar correcta se concluye con el primer paso y recibe instrucciones para continuar más adelante con el proceso.

Si algún documento se encuentra mal, se le indica y su documentación no es aceptada hasta que tengo todo en orden

- B) Examen, se le indica que debe de subir al edificio de Gobierno donde se encuentra el Departamento de Contabilidad para que pueda sellar su pago de derecho a examen en original y dos copias, para que baje nuevamente al Departamento de Control Escolar y espere para ser atendido. Si la documentación se encuentra completa se recibe, para posteriormente esperar instrucciones para la presentación del examen; en caso contrario se indica el error y hasta no ser subsanado se encuentra incompleto y no se recibe.

En la presentación del examen el tiempo es cambiante entre los aspirantes, ya que, no a todos les lleva las 4 horas terminar, pero si algunos requieren de todo el tiempo.

3.1.4.1 Información de la gestión del proceso.

Etapa de Pre-Solicitud: En esta etapa, se definen claramente los requisitos de admisión, incluyendo fechas límite, criterios de elegibilidad, formularios de solicitud, documentación necesaria y procesos de evaluación.

Etapa de Recepción de Solicitudes: Se establece un proceso claro para la recepción de solicitudes, incluyendo la organización de la documentación, la verificación de datos y la comunicación con los solicitantes.

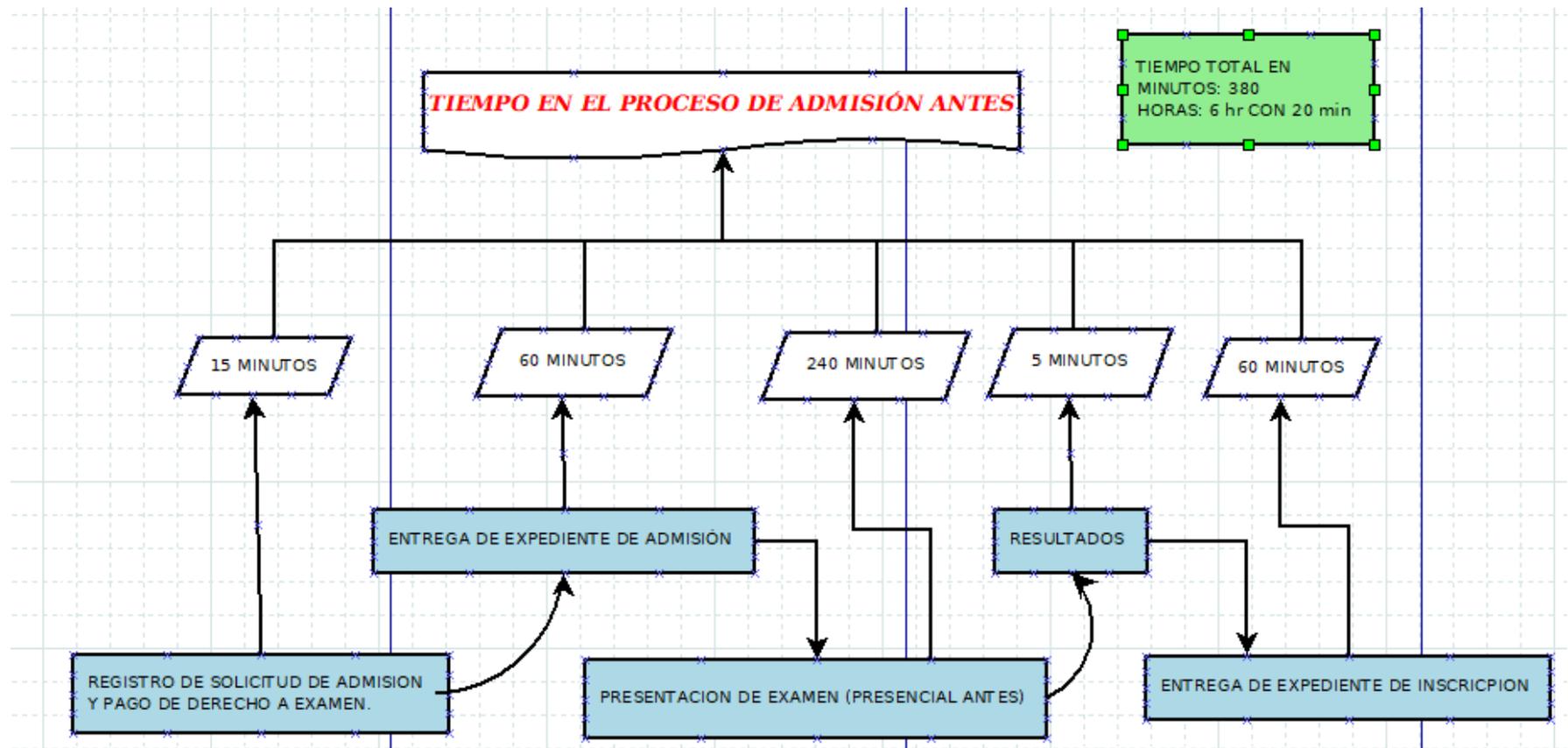
Etapa de Evaluación de Solicitudes: Se define un proceso estructurado para la evaluación de las solicitudes, incluyendo la revisión de expedientes académicos.

Etapa de Notificación de Decisiones: Se establece un proceso claro para la notificación de las decisiones de admisión a los solicitantes, incluyendo la comunicación de las fechas de respuesta y la provisión de información sobre las opciones disponibles.

3.1.5.1 Flujograma del proceso.

Obsérvese en la Figura 4, como se lleva el proceso en la actualidad con tiempos determinados a través de la observación en el área de operación

Figura 4. Proceso de admisión antes.



Nota: Elaboración propia, con datos obtenidos a través de la observación en el flujo de la operación del área de estudio.

El flujograma representa el tiempo que toma el actual de admisión de una universidad.

Descripción del proceso:

1. Registro de solicitud de admisión y pago de derecho a examen (15 minutos): El primer paso consiste en registrar la solicitud y pagar el derecho al examen, lo cual tomaba 15 minutos.
2. Entrega de expediente de admisión (60 minutos = 1 hora): Una vez registrados, se entrega el expediente de admisión.
 - Una espera de 60 minutos (1 hora) para la entrega inicial.
3. Presentación de examen (presencial antes) (240 minutos = 4 horas): El siguiente paso es la presentación del examen, que toma 240 minutos y se realiza de forma presencial.
4. Resultados (5 minutos): Después del examen, debe esperar días para la publicación de resultados.
5. Entrega de expediente de inscripción (60 minutos = 1 hora): Finalmente, se entrega el expediente de inscripción.
6. Tiempo total: 380 minutos (6 horas y 20 minutos)

La mayor parte del tiempo se dedica a la espera en la entrega y revisión del expediente de admisión e inscripción, así como la presentación de su Examen ya que estos dan un tiempo de 6 horas.

3.1.6.1 Detalle obtenidos.

Como se muestra en la Figura 4. Proceso de admisión antes, se detalla la documentación que cada aspirante debe entregar en el Departamento de Control Escolar para su validación y resguardo, A continuación, se muestran el listado de documentos.

Registro en línea a través del Sistema de Control Escolar (debe realizar la impresión de su ficha de admisión 2 veces y a la cual debe colocar una fotografía infantil a color).

Debe acudir al Departamento de Control Escolar con la siguiente documentación y anexos:

Formato de pago de derecho a examen, debidamente sellado por el Departamento de Contabilidad. (original y 2 copias)

CURP.

Certificado de término del nivel medio superior o constancia de estudios.

Acta de nacimiento (original y copia).

Comprobante de domicilio (original y copia).

Identificación oficial o credencial de escuela de procedencia (original y copia).

Aviso de privacidad de datos.

Toda la documentación se entrega un Folder verde, broche baco y cubre-hojas.

Ya publicados los resultados, cada aspirante realiza su proceso de inscripción; el cual se debe entregar de manera física de la siguiente manera:

Formato de pago con los conceptos de inscripción debidamente sellado por el Departamento de Contabilidad (original y 2 copias)

Hoja de aceptación

Certificado médico

Cédula de asignación de número de Seguridad Social.

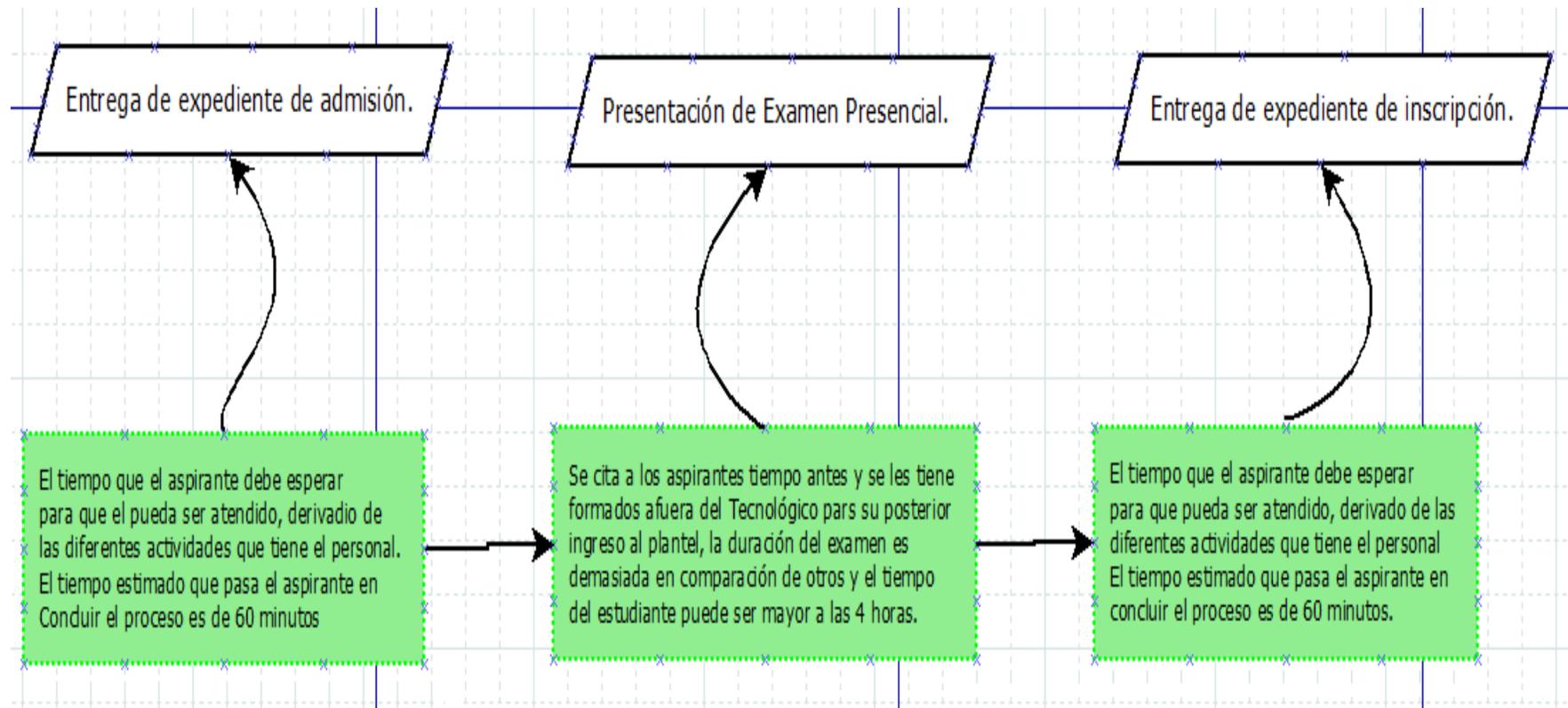
Evidencia de encuesta realizada.

Toda la documentación se entrega en un cubre-hojas.

3.1.7.1 Diagrama de cuellos de botella.

El complemento a detalle de los cuellos de botella obtenidos se muestra en la siguiente figura.

Figura 5. Cuellos de botella.



Nota: Elaboración propia, con datos obtenidos a través de la observación en el flujo de la operación del área de estudio.

3.1.8.1 Información de cuellos de botella.

De acuerdo con los cuellos de botella mostrados en la Figura 5. Cuellos de botella. Que se originan en la gestión del proceso de nuevo ingreso, se encontraron tres de ellos, en los cuales el personal que brinda el servicio es muy repetitivo con las instrucciones a seguir por lo que se obtiene lo siguiente:

Automatización de la recepción y organización de solicitudes: Se pueden implementar estrategias para la recepción más rápida y eficiente de documentos, la organización de cómo debe realizar el proceso correctamente el aspirante y la rápida atención del aspirante.

Automatización de la evaluación inicial de solicitudes: Se pueden desarrollar algoritmos para la evaluación inicial de solicitudes, identificando posibles errores o inconsistencias en la información proporcionada por los solicitantes.

Automatización de la presentación de examen: Se pueden utilizar herramientas de digitales para realizar examen desde casa.

Revisiones internas de las solicitudes: Se pueden establecer revisiones internas aleatorias de las solicitudes evaluadas para garantizar la consistencia y la calidad de las decisiones de admisión.

Auditorías del proceso de admisión: Se pueden realizar auditorías periódicas del proceso de admisión para identificar áreas de mejora y garantizar el cumplimiento de las normas y regulaciones.

Establecimiento de un proceso formal de gestión del cambio: Se define un proceso claro para la gestión de cambios en los requisitos de admisión.

Evaluación cuidadosa del impacto de los cambios: Antes de aprobar cualquier cambio, se debe evaluar cuidadosamente su impacto en el proceso de admisión, considerando el tiempo.

Comunicación efectiva de los cambios: Es importante comunicar los cambios a todos los involucrados en el proceso de admisión de manera oportuna y clara para evitar confusiones y retrasos.

3.1.9.1 Información detallada propuesta.

Una reestructuración de actividades durante el proceso de admisión beneficiará al proceso, ya que lo hará más eficaz y rápido brindando un servicio de calidad; para llevar a cabo la correcta organización y manejo de la información proporcionada por los aspirantes, con personal fijo para la recepción de documentos e instrucciones para la correcta culminación.

Las operaciones nos ayudan a abordar una gran variedad de problemas de naturaleza real y ciencias sociales permitiendo así encontrar un solución más fácil y oportuna.

Operación Usuario.

El usuario deberá realizar su registro de admisión y pago de derecho a examen como se indique en la convocatoria de admisión.

Durante las fechas establecidas en la convocatoria el aspirante debe acudir a la universidad para realizar la entrega de su documentación, la cual contara con personal fijo para su atención.

Una vez entregada debe esperar indicaciones para la presentación de su examen el cual será en línea, mediante una plataforma digital, en la cual podrá ingresar y responder su examen, de esta manera los resultados de examen se pueden obtener en menos de 48 horas.

Se le notificará mediante un correo electrónico acerca de sus resultados, en donde deberá consultar para saber en qué carrera fue seleccionado y fechas para concluir con su proceso, la atención por parte de los departamentos tanto de Contabilidad como de Control Escolar será de la misma manera, como fue en la admisión.

Operación personal.

En los departamentos de Contabilidad y Control Escolar, se dará la indicación a personal específico para que pueda atender la demanda de la gestión del proceso de admisión, únicamente este proceso sin realizar ninguna otra actividad.

Con la finalidad de optimizar tiempos y que el aspirante se encuentre esperando tiempos de espera excesivos e innecesarios.

El personal puede ser roto entre el personal que este en cada departamento, para la atención y solvencia de otras actividades instruidas por sus jefes respectivamente.

Un proceso secuencial es aquel en el que las actividades se realizan una tras otra, en un orden específico. La optimización de tiempos en este tipo de procesos implica identificar y eliminar cuellos de botella, minimizar tiempos de espera y maximizar la eficiencia en cada etapa.

Herramientas útiles:

Diagrama de flujo

Encuestas de satisfacción

En este proceso secuencial, se deberá realizar mejoras de acuerdo con el comportamiento de este, con el objetivo de seguir mejorando y brindando un servicio rápido y con calidad, para ello se puede utilizar:

Recopilación de datos: Recopilar datos de manera regular para medir el impacto de las soluciones implementadas en las métricas establecidas.

Análisis de resultados: Analizar los datos recopilados para evaluar el progreso hacia las metas de optimización.

Mejora continua: Implementar ajustes y mejoras continuas en el proceso de admisión en base a los resultados obtenidos.

Para el proceso de nuevo ingreso los departamentos involucrados y actividades son:

Departamento de Contabilidad

Solamente valida los pagos

Formato de pago de derecho a examen

Formato de pago con los conceptos de inscripción

Departamento de Control Escolar

Valida todos los documentos que se requieren para el proceso de admisión e inscripción.

Si ya cuenta con su pago sellado por parte de contabilidad, se considera completo siempre y cuando cumpla con el resto de los documentos solicitados para el proceso, de lo contrario no se considera.

El flujo de operación en el área de estudio se diferenciará por realizar un proceso de mucha calidad el cual se espera ofrecer:

Un proceso de admisión eficiente y transparente: Utilizará metodologías optimizadas y personal altamente capacitado para agilizar el proceso y garantizar la transparencia en la comunicación con los postulantes.

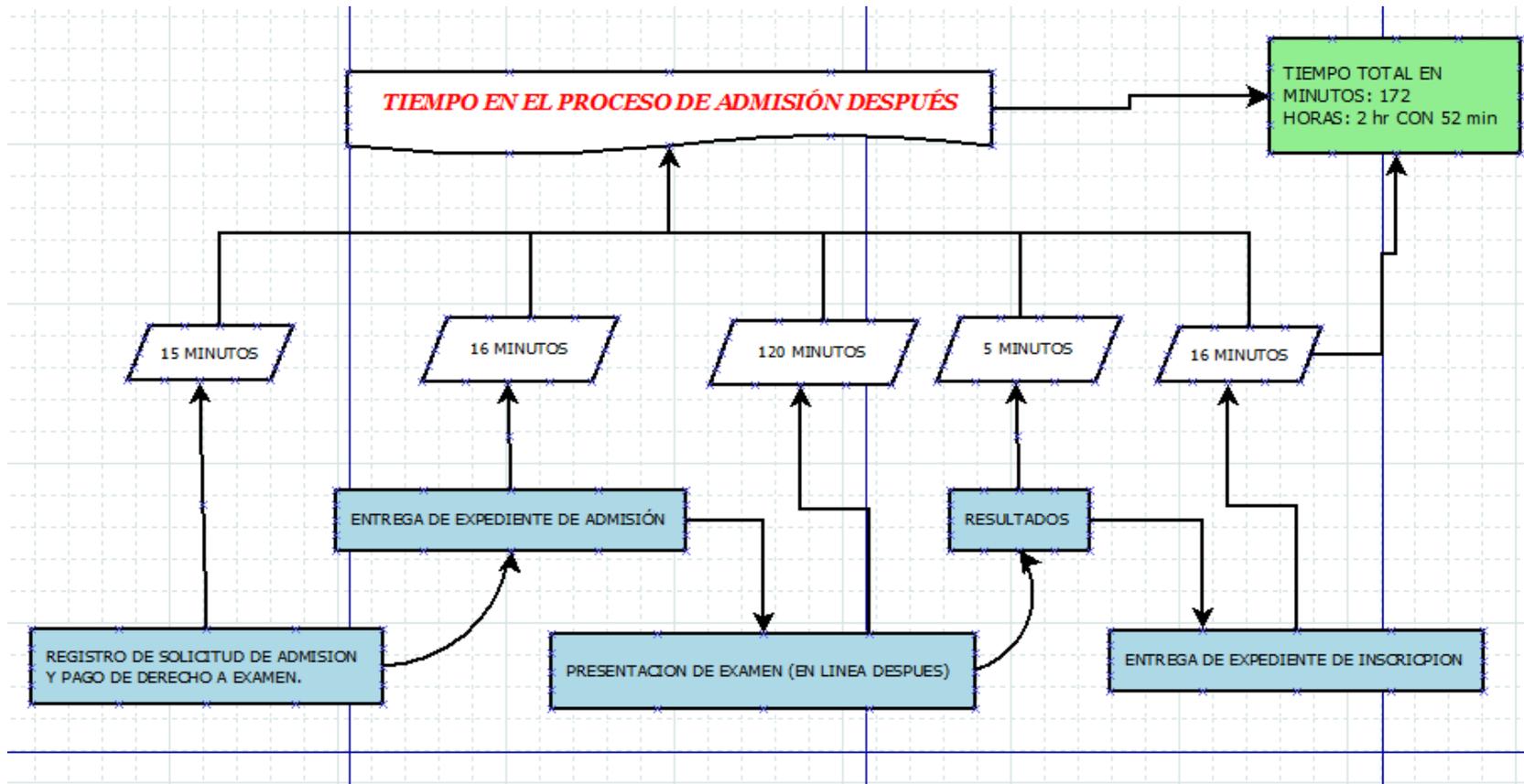
Una experiencia personalizada para el postulante: Ofrecerá atención personalizada a cada postulante, brindándole información clara y oportuna sobre el proceso de admisión y los requisitos específicos para su programa de interés.

Una estrategia de captación efectiva: Implementará estrategias de marketing y comunicación dirigidas a los segmentos de mercado objetivo, utilizando canales digitales y tradicionales para atraer a estudiantes de alto potencial.

3.1.10.1 Flujograma propuesta.

La siguiente figura muestra la propuesta de proceso después de implementar un cambio de actividades.

Figura 6. Proceso de admisión después.



Nota: Elaboración propia, con datos obtenidos a través de la observación en el flujo de la operación del área de estudio.

3.1.11.1 Propuesta nueva.

El proceso se divide en dos etapas principales:

1. Antes de la presentación del examen:

- Registro de solicitud de admisión y pago de derecho a examen: 15 minutos.
- Entrega de expediente de admisión: 16 minutos.

2. Después de la presentación del examen:

- Presentación del examen (en línea): 120 minutos (2 horas).
- Resultados: 5 minutos.
- Entrega de expediente de inscripción: 16 minutos.

Tiempo total del proceso: 172 minutos, equivalentes a 2 horas y 52 minutos.

El tiempo de la presentación del examen es el más largo del proceso, representando más del 70% del tiempo total.

El proceso se ha optimizado al permitir la presentación del examen en línea, lo que podría reducir el tiempo total en el futuro.

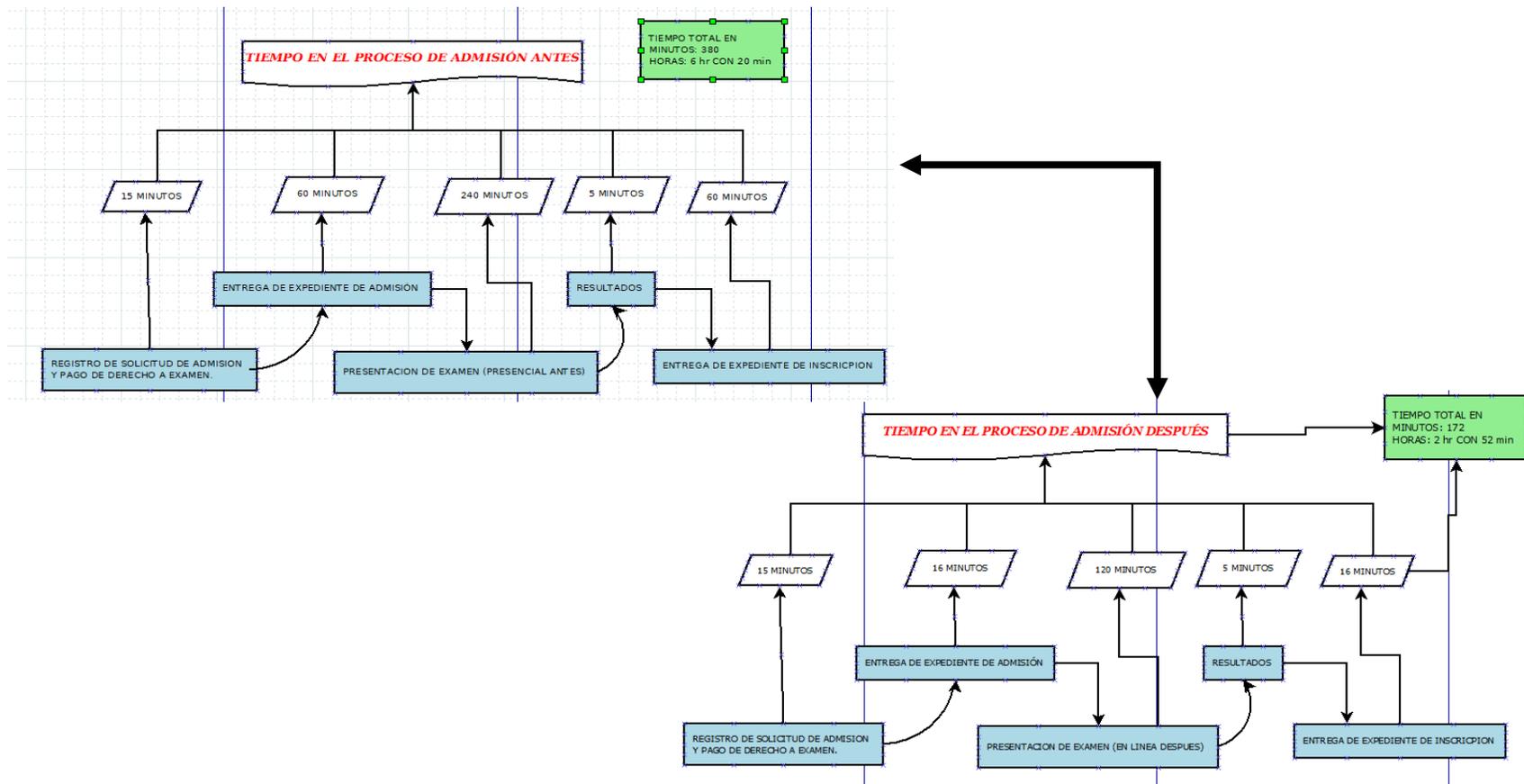
En general, el diagrama de flujo proporciona una visión clara y concisa del proceso de admisión y el tiempo estimado para cada paso. Sin embargo, es importante tener en cuenta que estos son solo tiempos estimados y el tiempo real puede variar.

Después de la mejora propuesta, obtenemos que el flujo de operación en el campo de estudio obtuvo que el tiempo para completar la tarea se redujo en un 50%. Se pueden realizar encuestas con el personal encargado de la manipulación de la tarea con la finalidad de poder saber que tan a gusto y satisfechos se siente con la implementación realizada en la manera de realizar el proceso.

3.1.12.1 Flujo de procesos Figura 5. Proceso de admisión antes. Y Figura 6. Proceso de admisión después.

Obsérvese la comparativa de ambos procesos tanto el antes como el después.

Figura 7. Flujograma Antes y después.



Nota: Elaboración propia, con datos obtenidos a través de la observación en el flujo de la operación del área de estudio.

3.1.13.1 Detalle del antes y después.

Obtenida la información tanto de las tablas como diagramas determinamos lo siguiente en cuanto a la Gestión del proceso de nuevo ingreso para la disminución de tiempos en áreas operativas de operación.

Antes:

1. Registro de solicitud de admisión y pago de derecho a examen (15 minutos): Esta etapa inicial parece mantenerse igual en ambos diagramas, con una duración de 15 minutos.
2. Entrega de expediente de admisión (60 minutos): Esta etapa tomaba 60 minutos antes de las mejoras.
3. Presentación de examen (presencial antes) (240 minutos): La presentación del examen, que actualmente es presencial, era la etapa más larga del proceso, con una duración de 240 minutos (4 horas).
4. Resultados (5 minutos): La entrega de resultados era rápida, tomando solo 5 minutos.
5. Entrega de expediente de inscripción (60 minutos): La entrega del expediente de inscripción tomaba otros 60 minutos.

Después:

1. Registro de solicitud de admisión y pago de derecho a examen (15 minutos): Sin cambios.
2. Entrega de expediente de admisión (16 minutos): Esta etapa se redujo significativamente a solo 16 minutos.
3. Presentación de examen (en línea después) (120 minutos): La mayor mejora se observa en la presentación del examen. Al pasar a un formato en línea, la duración se redujo a 120 minutos (2 horas).
4. Resultados (5 minutos): Sin cambios.

5. Entrega de expediente de inscripción (16 minutos): Similar a la entrega del expediente de admisión, esta etapa también se redujo a 16 minutos.

Análisis general:

Las mejoras implementadas en el proceso de admisión han generado una reducción significativa en el tiempo total.

- Tiempo total antes: 380 minutos (6 horas y 20 minutos)
- Tiempo total después: 172 minutos (2 horas y 52 minutos)

La reducción más notable se observa en la presentación del examen, gracias al cambio a un formato en línea. Además, la optimización de la entrega de expedientes también ha contribuido a la eficiencia del proceso.

En la Tabla 1. Proceso de admisión, Antes y Tabla 2. Proceso de admisión, Después. Se muestra el procedimiento del antes y después a más detalle, con la finalidad de poder entender que acción se realiza en cada procedimiento llevado a cabo.

En la tabla 1 se observa los procedimientos que debe realizar cada estudiante, así como los tiempos que le lleva realizarlo antes.

Tabla 1. Proceso de Admisión, Antes.

PROCEDIMIENTO	ACCIÓN/TIEMPO
1. Registro de Solicitud de Admisión y pago de Derecho a Examen.	15 minutos
2. Entrega de expediente de Admisión.	Subir al Departamento de Contabilidad para poder sellar su pagó correspondiente y recepción de documentos en el Departamento de Control Escolar 60 minutos.
3. Presentación de Examen (Modalidad Examen Presencial).	Presentación de examen 240 minutos
4. Publicación de Resultados.	5 minutos, revisa a través de la página de internet.

PROCEDIMIENTO	ACCIÓN/TIEMPO
5. Entrega de Expediente de Inscripción.	Subir al Departamento de Contabilidad para poder sellar su pagó correspondiente y recepción de documentos en el Departamento de Control Escolar 60 minutos.

Nota. Datos tomados a través de la observación real, elaboración propia.

En la tabla 2 se observa los procedimientos que debe realizar cada estudiante, así como los tiempos que le lleva realizarlo después.

Tabla 2. Proceso de Admisión, Después.

PROCEDIMIENTO	ACCIÓN/TIEMPO
1. Registro de Solicitud de Admisión y pago de Derecho a Examen.	15 minutos.
2. Entrega de expediente de Admisión.	Acudir al Departamento de Contabilidad para poder sellar su pagó correspondiente y recepción de documentos en el Departamento de Control Escolar 16 minutos.
3. Presentación de Examen (Modalidad Examen en Línea).	Presentación de examen 120 minutos.
4. Publicación de Resultados.	5 minutos, revisa a través de la página de internet.
5. Entrega de Expediente de Inscripción.	Acudir al Departamento de Contabilidad para poder sellar su pagó correspondiente y recepción de documentos en el Departamento de Control Escolar 16 minutos.

Nota. Datos tomados a través de la observación real, elaboración propia.

En cuestión de la Publicación de Convocatoria se considera 60 días y no interfiriendo con el resto de los tiempos del proceso.

Con la información arrojada tanto en tablas como diagramas, podemos observar y determinar lo siguiente.

Por cada usuario tenemos un ahorro de 3 horas con 28 minutos lo cual representa más de un 50% de ahorro.

Una vez implementado los cambios correspondientes para el proceso de aspirantes de nuevo ingreso a la universidad, determinamos que de acuerdo con nuestras variables

Gestión del proceso de nuevo ingreso.

Disminución de tiempos.

Logramos el cumplir con las mismas, puesto que, los tiempos se redujeron considerablemente, cada aspirante tendrá un servicio de alta calidad en menor tiempo ofreciendo eficiencia, comodidad, accesibilidad y seguridad.

Eficiencia: Al disminuir el tiempo dedicado a la gestión manual de solicitudes y trámites, se liberan recursos humanos.

Comodidad: Un proceso cómodo y sin complicaciones reduce el estrés y la ansiedad del postulante, lo que aumenta su satisfacción general con la experiencia de admisión.

Accesibilidad: Una admisión más accesible puede atraer a una gama más amplia de postulantes con diferentes experiencias, perspectivas y habilidades, enriqueciendo la comunidad universitaria

Seguridad: La seguridad en el proceso de admisión ayuda a proteger la información confidencial de los postulantes, como datos de identificación personal y académica.

Capítulo IV.

Resultados.

4.1 Resultados obtenidos.

Los lugares ofertados por la universidad en el flujo de operación del área de estudio en el en los meses de abril-julio es de 1200 aspirantes mientras que en el mes de noviembre-enero es de 240 aspirantes, estos números pueden ser mayores derivado de la demanda que tenga el área de estudio, y en base a la propuesta y resultados arrojados. La siguiente tabla muestra las mejoras que se obtienen con la nueva implementación.

Tabla 3. Observaciones sobre cada procedimiento realizado.

PROCEDIMIENTO	ACCIÓN/TIEMPO	Tiempo ahorrado
1. Registro de Solicitud de Admisión y pago de Derecho a Examen.	El procedimiento es el mismo no cambia.	Mismo tiempo.
2. Entrega de expediente de Admisión.	El procedimiento cambia en cuestión de tener un personal específico para atender la demanda	44 minutos.
3. Presentación de Examen (Modalidad Examen Presencial).	Se realiza el examen en modalidad "EN LINEA"	120 minutos.
4. Publicación de Resultados.	El procedimiento es el mismo no cambia.	Mismo tiempo.
5. Entrega de Expediente de Inscripción.	El procedimiento cambia en cuestión de tener un personal específico para atender la demanda	44 minutos.

Nota. Datos tomados a través de los resultados obtenidos, elaboración propia.

De acuerdo con la tabla presentada, podemos determinar que algunos procesos no cambian el tiempo, sin embargo, determinamos que tres procesos si cambian en cuestión de tiempo, debemos tomar en cuenta que la publicación de convocatoria es realizada por la institución y estos tiempos pueden varear un poco de acuerdo con las instrucciones educativas que se tengan.

El tiempo que se lleva a cabo con el proceso ejecutado como normalmente se realiza es de 380 minutos convertido a horas obtenemos 6 horas con 20 minutos aproximadamente.

El proceso con la mejora puesta en marcha se lleva un tiempo de 172 minutos que en horas son 2 horas con 52 minutos.

Analizando los tiempos obtenidos se obtiene una disminución de tiempos considerable ya que hay una diferencia de 208 minutos convertido a horas tenemos un ahorro de 3 horas con 28 minutos.

Lo cual nos lleva a la Tabla 4. Tabla de tiempos antes del proceso, 380 minutos por aspirante y la Tabla 5. Tabla de tiempos después del proceso, 172 minutos por aspirante. Las cuales nos indican lo que toma el tiempo promedio por aspirante en la gestión del proceso de una universidad, incluyendo el tiempo acumulado total de usuarios, se obtiene la siguiente información.

Tabla 4. Tabla de tiempos antes del proceso, 380 minutos por aspirante.

ALUMNOS	Días	Semanas	Meses
1. 1200 Aspirantes abril-julio	316	45	10
2. 240 Aspirantes noviembre-enero	63	9	2

Nota. Datos tomados a través de los tiempos obtenidos, elaboración propia.

Tabla 5. Tabla de tiempos después del proceso, 172 minutos por aspirante.

ALUMNOS	Días	Semanas	Meses
1. 1200 Aspirantes abril-julio	143	20	4
2. 240 Aspirantes noviembre-enero	28	4	1

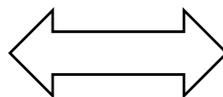
Nota. Datos tomados a través de los tiempos obtenidos, elaboración propia.

4.2 Análisis de resultados.

La siguiente tabla, muestra la comparación de los tiempos que lleva realizar el proceso de admisión.

Tabla 6. Comparativa de tiempos.

ALUMNOS 380 Min	Días	Semanas	Meses
1. 1200 Aspirantes abril-julio	316	45	10
2. 240 Aspirantes noviembre-enero	63	9	2
TOTAL: 1440	379	54	12



ALUMNOS 172 Min	Días	Semanas	Meses
1. 1200 Aspirantes abril-julio	143	20	4
2. 240 Aspirantes noviembre-enero	28	4	1
TOTAL: 1440	171	24	5

Nota. Datos tomados a través de los tiempos obtenidos, elaboración propia.

Nota. Datos tomados a través de los tiempos obtenidos, elaboración propia.

Con esta información observe la tabla 7 en la cual se representa el beneficio obtenido con la nueva propuesta.

Tabla 7. Tabla de beneficio obtenidos.

Procedimiento	ACTUAL	DESPUES	BENEFICIO
1. Entrega de expediente de Admisión.	60 minutos	16 minutos	Obtenemos un ahorro de tiempo del 73,3%
2. Presentación de Examen (Modalidad Examen en línea).	240 minutos	120 minutos	Obtenemos el ahorro del 50%
3. Entrega de Expediente de Inscripción.	60 minutos	16 minutos	Obtenemos un ahorro de tiempo del 73,3%

Nota: Elaboración propia, con datos obtenidos a través de la observación y análisis del flujo de la operación del área de estudio.

Derivado de los beneficios obtenidos se muestra la Tabla 8. Registro de aspirantes recibidos por día con la nueva propuesta evaluando los tiempos constantes que se tendrían por día con un promedio de 20 aspirantes, que es el número de aspirantes que normalmente se reciben, este número puede ser cambiante en cualquier día y pueden llegar a ser más o bien menos aspirantes por día, se toma una meda de acuerdo con el comportamiento observado.

Tabla 8. Registro de 20 aspirantes recibidos por día con la mejora.

Gestión de proceso	Minutos antes	Minutos después	Acumulado de horas por día de 20 aspirantes
1. Entrega de expediente de Admisión.	60	16	5 horas 20 min.
2. Presentación de Examen (Modalidad Examen en línea).	240	120	40 horas.
3. Entrega de Expediente de Inscripción.	60	16	5 horas 20 min.
TOTAL	360	152	50 horas 40 min

Nota. Datos tomados a través de los resultados e investigación realizada, elaboración propia.

Observe la tabla 9 la cual representa los tiempos acumulados por semana que corresponde de lunes a viernes y por mes considerando cuatro semanas por mes, con una constante de 20 aspirantes por día.

Tabla 9. Registro de 20 aspirantes por semana y mes.

Gestión de proceso	Acumulado en horas por 100 aspirantes durante 1 semana	Acumulado en horas por 1 mes de L-V
1. Entrega de expediente de Admisión.	26 horas 40 minutos	106 horas 40 minutos
2. Presentación de Examen (Modalidad Examen en línea).	200 horas	800 horas
3. Entrega de Expediente de Inscripción.	5 horas 20 minutos	106 horas 40 minutos
TOTAL	232 horas	1,013 horas con 20 minutos

Nota. Datos tomados a través de los resultados e investigación realizada, elaboración propia.

4.2.1 Hallazgos.

Reducción de tiempo en la entrega de expediente de admisión 73.3%.

Reducción de tiempo y modalidad de examen, se llevará a cabo en línea 50%.

Reducción de tiempo en la entrega de expediente de inscripción 73.3%.

Se duplica la atención.

Capacidad por día con el mismo personal.

Capítulo V.

Conclusiones y Recomendaciones.

5.1 Conclusión.

Se duplica la atención, derivado de los tiempos dado con la nueva propuesta se puede duplicar la demanda atención ya que la reducción de tiempos es del 50%, por tal motivo se puede atender el doble de aspirantes solicitantes en su proceso de nuevo ingreso a la universidad, brindando un servicio de calidad.

Presentación de Examen de admisión (Modalidad Examen Presencial)., el cambio obtenido es la modalidad de realización de examen, puesto que se lleva de manera presencial teniendo una duración de 4 horas. Con la actualización el examen cambiara a la modalidad en Línea y el tiempo de duración es de 2 horas, el beneficio obtenido es que el aspirante no tiene la necesidad de presentarse en la institución, simplemente desde su casa o algún lugar donde no cuente con interrupciones y distracciones lo puede presentar. Se obtiene como resultado un ahorro de 120 minutos.

Capacidad por día con el mismo personal, las universidades que cuentan con el mismo personal pueden solventar la demandan de solicitantes ya que el tiempo se redujo un 50% y con esto si un día hay algún incremento de solicitantes por encima del promedio que se recibe por día dentro de la universidad, el personal que se encuentre laborando debe subsanar la demandar derivado a la disminución de tiempos considerable que se obtuvo con la propuesta.

5.2 Recomendaciones.

Que se realicen auditorias cada seis meses.

Revisiones periódicas por parte del departamento de Calidad.

Atención de los flujogramas.

Referencias.

- Acevedo, Cecilia, & Robinson, James A. (2012). ¿Cómo responde el mercado laboral de América Latina a los shocks? *Revista de economía del desarrollo*, 99(2), 257-274.
- Adler, P. S. (2021). *Gestionar el cambio organizacional*. Publicaciones sabias.
- Aguerre, L. (2023). El futuro es capacitar a las personas de nuestros equipos para que lideren.
- Aguilar Fernández & Molina-López, 2020, p. 220. Las empresas que no integren la sostenibilidad en su estrategia a largo plazo estarán condenadas al fracaso
- Aguinis, H., Krafft, J., & Ehrhart, M. K. (2020). El futuro del liderazgo: una perspectiva multinivel, multiperspectiva y multiparadigma. *Revista de gestión*, 46(2), 211-256.
- American Psychological Association. (2014). *Normas para las pruebas educativas y psicológicas*. Washington, DC: Autor.
- Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Un método para la gestión de cambios para el desarrollo de software y más allá*. Publicación Leanpub.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. R. (2014). *Administración contable: Un enfoque empresarial*. McGraw-Hill.
- Arisa, G. 2015. *Manual práctico de investigación de operaciones*. Cuarta ed. Barranquilla: Universidad del norte.
- Arkin, R. A., & Saks, A. M. (2011). *Selección de personal en las organizaciones*. Routledge.
- Bauer, A., & Marquardt, S. (2019). Time series forecasting for supply chain management using machine learning: A review. *European Journal of Operational Research*, 277(2), 394-409.

- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, C., Fowler, M., Grenning, J., ... & Larman, C. (2001). *Manifiesto for Agile Software Development*. Available at: <https://agilemanifesto.org/>
- Bloch, M. (1962). *Sociedad feudal*. Prensa de la Universidad de Chicago.
- Braverman, H. (1974). *El trabajo y el capital en la era industrial*. Editorial Akal.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *La segunda era de las máquinas: cambios fundamentales que darán forma al futuro del trabajo y la prosperidad*. WW Norton & Company.
- Carroll, A. B. (2017). *La responsabilidad social empresarial: Evolución y perspectivas futuras*. Editorial Pirámide.
- Cascio, W. F. (2018). *Gestión de recursos humanos: prácticas, teorías y aplicaciones*. pearson.
- Chandler, Alfred D. (1977). *La mano visible: la revolución empresarial en las empresas estadounidenses*. Prensa de la Universidad de Harvard.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Chiles, T. C., & Crain, M. A. (2003). *Acercar la producción: el impacto de la presión del tiempo en el desempeño de los empleados y la satisfacción laboral*. *Revista de Gestión de Operaciones*, 21(4), 415-426.
- Chopra, S., & Khanna, T. (2017). *Gestión de la cadena de suministro: una perspectiva integrada*. Prentice Hall.
- Coelho, F., & Zita, Ana. (19 de junio de 2004). *Conocimiento científico*. Obtenido de <https://www.significados.com/conocimiento-cientifico/>
- Cooper, C. L. (1998). *Manejo del estrés en el trabajo*. Prensa de Psicología.

- Crehana. (2023). Las 10 tendencias que están transformando la capacitación en las empresas. <https://www.crehana.com/blog/gestion-talento/>
- Davenport, T. H., Kalakota, R., & Olsen, D. (2018). Estrategia de negocio digital: aprovechar el poder de la tecnología y el análisis. John Wiley e hijos.
- De Bono, E. (1990). Seis sombreros para pensar. Libros de pingüinos.
- De Souza, J. M., Silva, A. P., & Santos, E. M. (2022). Logros y lecciones de las experiencias de gestión moderna de la última década: una revisión sistemática. *Revista de Administración Contemporanea*, 26(2), 306-333.
- Deming, W. E. (2015). Fuera de la crisis: Gestión de la calidad para la transformación de los negocios. Routledge.
- Dessler, G. (2019). Gestión de recursos humanos. pearson.
- Dessler, G. (2023). Administración de empresas. Pearson Educación.
- DeVellis, R. F. (2017). Un enfoque moderno de la medición: principios y conceptos para científicos sociales. Publicaciones sabias.
- Docebo. (2023). Prepare su empresa para el futuro de la capacitación y el desarrollo.
- Drucker, P. F. (1993). La gerencia moderna. Grupo Editorial Norma
- Eliade, M. (1983). El mito del eterno retorno: Arquetipos y simbolismo de la religiosidad. Fondo de Cultura Económica.
- Ellram, E. (2014). *La revolución de la cadena de suministro: cómo Dell, Amazon y Walmart están cambiando la forma en que el mundo hace negocios.* Palgrave Macmillan.
- Etzioni, A. (1975). La organización moderna. Prentice-Hall.
- European Foundation for Quality Management. (2020). Modelo de Excelencia <https://efqm.org/>

- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Fayol, H. (1930). *Administración industrial y general*. París: Dunod.
- Fraser, J. T. (1999). *El tiempo y la estructura social*. Siglo XXI Editores.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). El futuro del empleo: ¿Qué tan susceptibles son los empleos a la automatización informática? *Previsión tecnológica y cambio social*, 113, 1-22.
- Furrer, M., & Handfield, R. B. (2016). *La cadena de suministro de Amazon: transformando la logística y cambiando el mundo*. Prensa FT.
- García Álvarez & Morillo-Velázquez, 2021, p. 42. La transformación digital no es una opción, es una necesidad.
- García Álvarez & Morillo-Velázquez, 2021, p. 45. La transformación digital no es una opción, es una necesidad.
- Goleman, D. (2013). *Inteligencia emocional*. Ediciones B.
- Grant, R. M. (2022). *Estrategia competitiva: análisis, insights y casos*. educación Pearson.
- Groover, M. P. (2018). *Fundamentos de la administración de la producción*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Guénon, R. (1958). *La crisis del mundo moderno*. Ediciones Paidós.
- Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Papers on the science of administration*. Institute of Public Administration.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). *Introducción al modelado de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (2ª ed.)*. Publicaciones sabias.
- Hamel, G. (2007). *El futuro de la gestión*. Prensa de revisión de negocios de Harvard.

- Highsmith, J. (2002). *Desarrollo ágil de software: principios, prácticas y patrones*. Addison-Wesley Profesional.
- Hitt, Ireland & Wickham, 2023, p. 622. Las empresas que no sean ágiles y adaptables no podrán sobrevivir en el entorno empresarial actual.
- Hitt, Ireland & Wickham, 2023, p. 780. Las empresas que no sean ágiles y adaptables no podrán sobrevivir en el entorno empresarial actual.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, M. E. (2021). *Dirección estratégica: Conceptos y aplicaciones*. Aprendizaje Cengage.
- Hui, M. K., & Becker, T. E. (2008). Presión y desempeño en roles gerenciales: El papel del enfoque regulatorio. *Revista de Psicología Aplicada*, 93(6), 1089-1102.
- Jackson, J. P. (1989). *Selección en las organizaciones*. Publicaciones sabias.
- Jones, 2020, p. 150. Los empleados son el activo más importante de cualquier empresa.
- Kahneman, D. (2003). *Pensando rápido, pensando despacio*. Editorial Planeta.
- Kanter, R. M. (2004). *Confucio y el Renacimiento en los negocios*. Prensa de la Escuela de Negocios de Harvard.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1987). *Trabajo saludable: estrés, productividad y el romance de la reforma*. Libros Básicos.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. M. (1970). *Organización y administración: Sistemas y enfoque*. McGraw-Hill.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). *La sabiduría de los equipos: cómo funcionan realmente los equipos exitosos*. HarperNegocios.
- Kolb, D. A. (1984). *Aprendizaje experiencial: La experiencia como fuente de aprendizaje y desarrollo*. Prentice Hall.

- Kotler, P., Keller, K. L., & Jobber, D. (2022). Gestión de marketing. educación Pearson.
- Kotter, J. P. (1990). A force for change. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2008). Liderar el cambio. Prensa de Harvard Business Review.
- Kram, K. (1985). Mentoría en el trabajo: relaciones de desarrollo en la vida organizacional. Compañía editorial Addison-Wesley.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1972). Organización y entorno. Prensa de la Escuela de Negocios de Harvard.
- Loevinger, J. (1957). Criterios de validez de los tests de personalidad. Boletín Psicológico, 54, 282-295.
- Manski, C. F. (2004). Identificando causalidad. Editorial Ariel.
- Manyika, D., Chui, M., Osborne, M., Brown, S., Bughin, M., Dobbs, R., & Spira, S. (2013). Ningún país se quedará atrás: el futuro del trabajo y las habilidades en el siglo XXI. Instituto Global McKinsey.
<https://www.mckinsey.com/mgi/overview>
- Manyika, D., Chui, M., Osborne, M., Price, R., & Van der Zee, M. (2013). ¿Qué nos depara el futuro del trabajo? Instituto Global McKinsey.
- Martin, F. S. (2013). El auge de la economía colaborativa: qué es y por qué es importante. Prensa de la Institución Brookings.
- Maslow, A. H. (1943). Una teoría de motivación humana. Revisión psicológica, 50(4), 370-396.
- Mayo, E. (1933). Los problemas humanos de una civilización industrial. La compañía Macmillan.

- Messick, M. (1995). Validez de pruebas educativas y psicológicas. En R. J. Sternberg y R. L. Spielberg (Eds.), Manual de inteligencia (págs. 1051-1071). Lawrence Erlbaum Asociados.
- Mintzberg, H. (1979). La estructuración de las organizaciones: la interacción de intenciones y resultados. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2014). La estructura de las organizaciones: Las configuraciones de diseño de las empresas. Editorial Ariel.
- Mintzberg, H. (2014). La estructura de las organizaciones: Las configuraciones de diseño de las empresas. Editorial Ariel.
- Mordor Intelligence (2021). Se espera que el mercado global de software de gestión de citas alcance un valor de USD 5.44 mil millones para 2026, registrando una CAGR del 14.3% durante el período de pronóstico de 2021 a 2026
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1995). El proceso de búsqueda de empleo. Lawrence Erlbaum Asociados.
- Mumford, M. D. (2003). How leaders inspire. Jossey-Bass.
- O'Donnell, H. K. (2004). Administración: Una perspectiva global. Obtenido de https://highered.mheducation.com/sites/9701039491/information_center_view0/harold_koontz.html
- O'Brien, R. M. (2010). Sistemas de Información Gerencial. McGraw-Hill/Irwin.
- Ohly, S., Sonntag, M., & Rauch, A. (2020). Gestión estratégica: Teoría y aplicaciones. Aprendizaje Cengage.
- Ohno, T. (1988). Toyota Sistema de producción: Más allá de la producción a gran escala. Prensa de productividad.
- Peter M. Senge (1990). La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende.

- Pichler, R. (2010). El serio desafío del diseño de juegos: ¿Quieres más diversión en tu aprendizaje?
- Quick, J. C., Murphy, R., & Sinfield, S. (2000). RRHH de alto rendimiento: Construyendo una cultura de mejora continua. jossey-bass.
- Raiffa, H. (1969). Análisis de decisión. Addison-Wesley.
- Rifkin, J. (2011). La sociedad de coste marginal cero: la promesa de la nueva era digital. Libros de pingüinos.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). Administración Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). Comportamiento organizacional. educación Pearson.
- Rosenberg, R. (2013). Microaprendizaje: aprendizaje móvil en la era digital. Rutledge.
- Rother, M., & Shook, J. (2003). Aprender a ver: pensamiento visual eficiente para la mejora de procesos. Instituto de Empresa Lean.
- Salesforce, 2023. Salesforce Health Cloud
- Scalefusion Blog. (2023). ¿Qué es la gestión moderna y por qué es importante? <https://blog.scalefusion.com/>
- Schein, E. H. (2010). *Psicología de la organización*. Editorial Pirámide.
- Schwab, K. (2016). La Cuarta Revolución Industrial. Grupo editorial de la corona.
- Senge, 2020, p. 112. Las empresas con un propósito claro y significativo superan a sus pares en términos de desempeño financiero y no financiero.
- Simon, H. A. (1957). Comportamiento administrativo: un estudio de los procesos de toma de decisiones en las organizaciones administrativas. La prensa libre.

- Slack, N., & Brandon-Power, S. (2021). Gestión de operaciones: principios y práctica para un mundo dinámico y global. educación Pearson.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2013). Administración de operaciones y sistemas de producción. México D.F.: Pearson Educación.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2013). Gestión de Operaciones (6ª ed.). Boston, MA: Pearson.
- Smith, M. J., & Ragsdale, C. (2020). Tribalismo cognitivo: un modo doxástico social.
- Sommerville, I., 2005. Ingeniería de software. Séptima ed. Madrid: Pearson Educaion, S.A.
- Stahl, L., & Larman, C. (2006). Scrum: Un enfoque iterativo e incremental para el desarrollo rápido de software. Profesional de Addison-Wesley.
- Starr, M. K., & Zeidel, S. E. (2015). Administración de operaciones y sistemas de producción. Prentice Hall.
- Steinheim, S. (2000). El mito del progreso. Ediciones Paidós.
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2020). Administración: Un enfoque estratégico y basado en evidencias (18ª Edición).
- Stoner, James, Administración, Prince Hall Hispanoamericana, sexta edición, Naucalpan de Juárez, 1996.
- Svejnar, J., & Ramachandran, K. (2004). Reformas económicas de la India, 1991-2001: ¿Qué hemos aprendido? prensa de la Universidad de Oxford.
- Taylor, F. W. (1911). Los principios de la gestión científica. Harper & Brothers.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). Nudge: La psicología de influir en la elección. Libros de pingüinos.

- Thomas A. Stewart (1998). El capital intelectual: La nueva riqueza de las organizaciones.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2019). *Administración estratégica*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2020). Dirección estratégica: Conceptos y casos. Educación de McGraw-Hill.
- Weber, M. (1947). La teoría de la organización social y económica. Prensa Libre.
- Whitehead, A. N. (1927). Proceso y realidad: Un ensayo de cosmología. Editorial Trotta.
- Williams, 2019; Wysocki, (2013). La aplicación de técnicas de planificación eficaz, gestión de riesgos y comunicación efectiva ha permitido a los equipos de proyecto reducir tiempos de ejecución y mejorar la entrega puntual de proyectos
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2010). Pensamiento Lean: desterrar el desperdicio y crear el futuro. Simón y Schuster.
- Womack, James P., & Jones, Daniel T. (1990). La máquina que cambió el mundo: la historia de la producción ajustada. Harper perenne.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (2022). Brindar un servicio de calidad: conectar las expectativas del cliente y los resultados comerciales. Educación de McGraw-Hill.

Acrónimos.

Tabla 10. Acrónimos.

Término	Definición
10ML	Aprendizaje Automático.
BPM	Gestión por Procesos de Negocio.
BPMN	Modelo y Notación de Procesos de Negocio.
CRM	Gestión de Relaciones con los Clientes.
ED	Edición
ERP	Planificación de recursos empresariales.
IA	Inteligencia Artificial.
IEEE	Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos
JIT	Justo a Tiempo.
MBA	Maestría en Administración y Dirección de Empresas.
PCM	Planificación y Control de Mantenimiento.
PDCA	Planificar-Hacer-Verificar-Actuar
PERT	Técnica de evaluación y revisión de programas.
PMBOK	Cuerpo de Conocimientos de la Gestión de Proyectos.
RPA	Automatización robótica de procesos.
RUP	Proceso Racional Unificado.
TIC'S	Tecnologías de Información y Comunicación
UML	Lenguaje de Modelado Unificado.

Nota. Datos tomados a través de investigación realizada en sitios de internet, elaboración propia.

Glosario.

Tabla 11. Glosario

Palabra	Definición
Diagrama de flujo o Flujograma	Es una representación gráfica del flujo de un proceso o sistema. Utiliza símbolos y conectores para mostrar la secuencia de pasos, decisiones y resultados involucrados en un proceso.
Digital	Término que se utiliza para describir algo que está relacionado con los dedos o con los sistemas que utilizan señales discretas para representar información.
Feedback	Respuesta o reacción que se da aun estímulo o acción con el objetivo de evaluarlo y mejorarlo.
Gradual	Adjetivo que significa que algo se hace o sucede poco a poco, por etapas o grados. Implica un proceso lento y progresivo.
Kaizen	Es una filosofía japonesa que se centra en la mejora continua de procesos, productos y servicios. Se basa en la idea de que pequeñas mejoras realizadas constantemente pueden conducir a resultados significativos a largo plazo.
Kanban	Es un sistema de gestión del flujo de trabajo que se utiliza para visualizar el trabajo, limitar el trabajo en progreso y mejorar la eficiencia. Se basa en el principio de "justo a tiempo", donde el trabajo se realiza solo cuando se necesita.
Mapeo de procesos	Técnica utilizada para crear una representación visual del flujo de un proceso. Implica identificar y documentar todos los pasos, decisiones y resultados involucrados en un proceso.
Método	Es un procedimiento lógico y ordenado que se utiliza para alcanzar un objetivo específico. Implica seguir una serie de pasos sistemáticos y coherentes para obtener un resultado deseado.
Programas	Es un conjunto de instrucciones que una computadora puede entender y ejecutar. Estas instrucciones le indican a la computadora qué tareas realizar y cómo realizarlas.
Progresión	Avance o desarrollo gradual de un empleado dentro de una organización. Implica un movimiento ascendente en términos de responsabilidad, autoridad y compensación.
Recolección	Acción y efecto de recolectar, que es reunir o juntar cosas dispersas. También se refiere a la cosecha de frutos o a la época en que tiene lugar esta actividad.
Streaming	Transmisión de contenido multimedia como audio, video y datos a través de internet en tiempo real.
Tecnología	Es el uso práctico del conocimiento científico para la invención, el diseño, la producción y el uso de herramientas, máquinas, técnicas, sistemas y métodos con el fin de resolver problemas o satisfacer necesidades.

Nota. Datos tomados a través de investigación realizada en sitios de internet, elaboración propia.

Anexos.

A continuación, se muestran los documentos que cada aspirante debe contemplar para su proceso de admisión.

Índice Anexos

<i>Anexo A</i>	89
<i>Anexo B</i>	90
<i>Anexo C</i>	91
<i>Anexo D</i>	92
<i>Anexo E</i>	93
<i>Anexo F</i>	94
<i>Anexo G</i>	95
<i>Anexo H</i>	96
<i>Anexo I</i>	98
<i>Anexo J</i>	99
<i>Anexo K</i>	100
<i>Anexo L</i>	102
<i>Anexo M</i>	102
<i>Anexo N</i>	103
<i>Anexo O</i>	104
<i>Anexo P</i>	105
<i>Anexo Q</i>	106

Anexo B.

El primero de ellos es la Solicitud de Examen de admisión, en la cual el aspirante mediante el sistema de Control Escolar podrá llenar la información solicitada y al finalizar le arrojará un archivo PDF con la misma.



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

Departamento de Control Escolar
FO-TESCO-70
Solicitud de Exámen de Admisión



SOLICITUD DE EXAMÉN DE ADMISIÓN

Solicitud de Admisión 19-20/2
(Ciclo Escolar)



2020A0222



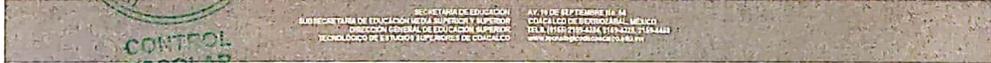
PreMatricula: 2020A0222	Fecha de Solicitud: 29/01/2020		
Aula: C1	Presentarse con solicitud de examen de admisión, pase CENEVAL e identificación oficial con fotografía		
Fecha/Hora de Examen: 25/01/2020 06:45			
ESCOBAR	PICHARDO	JUAN JESUS	
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre(s)	
CERRADA NUEVO LEON MZ 2 LT 6	LUIS DONALDO COLOSIO	ECATEPEC DE MORELOS	
Calle y No. Int o Ext.	Colonia	Municipio	
MÉXICO	55029	26229230	01/03/2001
Entidad	C.P.	Teléfono	Fecha de Nacimiento
MASCULINO	EOPJ010301HMCSCNA3	NO TRABAJA	SOLTERO(A)
Sexo	C.U.R.P	Trabaja	Estado Civil
COBAEM	2019		
Escuela de Procedencia	Año de terminación del bachillerato		
9.6	México	je863320@gmail.com	
Promedio	Ent. Fed. de la Esc. de Procedencia	Correo electrónico	
Primera Opción:	INGENIERIA INDUSTRIAL	VESPERTINO	
Segunda Opción:	INGENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL	VESPERTINO	
Tercera Opción:	INGENIERIA MECATRONICA	VESPERTINO	



SELLÓ DE CONTROL ESCOLAR



FIRMA DEL SOLICITANTE



Anexo C.

Sirve para validar tanto nombre completo y fecha de nacimiento del alumno que coincida con lo colocado en la solicitud de admisión.

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
CONSTANCIA DE LA CLAVE ÚNICA
DE REGISTRO DE POBLACIÓN

Clave:
EOPJ010301HMCSCNA3

Nombre:
JUAN JESUS ESCOBAR PICHARDO

Fecha de inscripción: 31/05/2001 Folio: 80936454 Entidad de registro: MEXICO

115033200101104

CURP Certificada: verificada con el Registro Civil

"Año del Centenario de la Promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos"

JUAN JESUS ESCOBAR PICHARDO

PRESENTE

Ciudad de México, a 30 de agosto de 2017

Desde 2014, el derecho a la identidad está consagrado en nuestra Constitución. En la Secretaría de Gobernación trabajamos todos los días para garantizar que las y los mexicanos gocen de este derecho plenamente; y de esta forma puedan acceder de manera más sencilla a trámites y servicios.

En ese sentido, nuestro objetivo es que el uso y adopción de la Clave Única de Registro de Población (CURP) permita a la población tener una sola llave de acceso a servicios gubernamentales, ser atendida rápidamente y poder realizar trámites desde cualquier computadora con acceso a internet dentro o fuera del país.

Nuestro compromiso es que la identidad de cada persona esté protegida y segura, por ello contamos con los máximos estándares para la protección de los datos personales. En este marco, es importante que verifiques que la información contenida en la constancia anexa sea correcta para contribuir a la construcción de un registro fiel y confiable de la identidad de la población.

Agradezco tu participación.

MIGUEL ÁNGEL OSORIO CHONG

SECRETARIO DE GOBERNACIÓN

Estamos a sus órdenes para cualquier aclaración o duda sobre la conformación de su clave en TELCURP, marcando el 01 800 911 11 11

La impresión de la constancia CURP en papel bond, a color o blanco y negro, es válida y debe ser aceptada para realizar todo trámite.

TRÁMITE GRATUITO

Los Datos Personales recabados, incorporados y tratados en la Base de Datos Nacional de la Clave Única de Registro de Población, son utilizados como elementos de apoyo en la función de la Secretaría de Gobernación, a través de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal en el registro y acreditación de la identidad de la población del país, y de los nacionales residentes en el extranjero; asignando y expidiendo la Clave Única de Registro de Población. Dicha Base de Datos, se encuentra registrada en el Sistema Persona del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales (<http://persona.ifai.org.mx/persona/welcome.do>). La transferencia de los Datos Personales y el ejercicio de los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, deben realizarse conforme a la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de los Sujetos Obligados, y demás normatividad aplicable. Para ver la versión integral del aviso de privacidad ingresar a <https://renapo.gob.mx/>

Anexo D.

Con este se confirmará que el aspirante haya concluido de manera satisfactoria el Nivel Medio Superior.



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



COBAEM
COLEGIO DE BACHILLERES DEL
ESTADO DE MÉXICO

SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL

Colegio de Bachilleres del Estado de México

Organismo Público Descentralizado Estatal

Certificado de Terminación de Estudios

Educación Presencial

El Colegio de Bachilleres, Plantel 10 Ecatepec II,
ubicado en Ecatepec de Morelos, Estado de México, con Clave de Centro de Trabajo 15ECB0014W, certifica que

Juan Jesus Escobar Pichardo

con Clave Única de Registro de Población EOPJ010301HMCSCNA3 y número de cuenta 201601000703, acreditó totalmente el plan de estudios del bachillerato general, con formación elemental para el trabajo en Dibujo arquitectónico y de construcción, en el periodo del 15 de agosto de 2016 al 17 de julio de 2019, con 332 créditos, de un total de 332.

Promedio de Aprovechamiento:

9.6

Nueve punto seis

Submódulos acreditados de formación profesional básica:

	Calif.	Total de Hrs.	Créditos
1. Conoce y utiliza los principios generales del dibujo técnico.	9.0	58	8
2. Conoce y aplica las técnicas cromáticas en la representación bidimensional de un objeto y su representación tridimensional.	9.0	32	6
3. Elabora e interpreta planos arquitectónicos aplicando la simbología y normas de representación.	10	80	14
4. Realiza e interpreta planos estructurales y de instalaciones.	10	90	8
5. Aplica los conceptos básicos de geometría descriptiva para la representación tridimensional.	10	64	6
6. Conoce y aplica los elementos básicos utilizados en un levantamiento topográfico.	10	64	6
7. Realiza dibujos en dos y tres dimensiones a través de un software.	10	96	8



Autoridad educativa: Armando Méndez Gutiérrez - Director General.

No. certificado autoridad educativa: 00001000000404853383

Sello digital autoridad educativa:

HvUz6tM4YBHLvrk9scjACWYLtFD6hda2XI0SekpnXlet/HnDZVxLTnLmVJDPOjjuuCe4chyEtTDav3E0NKI6EQ9Hnum9IZXRWxbSOnIjduXpSLtiVLqfgmE8F1Rai/dBfth4wsF4ITTFVwTqR95iINSUGF44tUGHMILedJsS58BMTT9SW5Y0XUCQXFn3W1/W6r2n9NtrshOMoL1laUZJ16xJZGj4SyBcwvw4x+ATAKlbnbcrBP1odf/sCqB+gDI5qIVOldKCGOwn7MzOvVJKvbFCsulbKhLbePrEjeq6ygNIDZWeSooYgTCBOXUvkkGOuat52Y2o59pUdeafCQdBIA==

Fecha y hora de timbrado: 2019-08-07T12:04:44

Sello digital SEP:

IjAFXKI8aLExQscAodL1EzmdY3dVgyyKEvJyCApmBiHws1JFj05CCxAQAaLn4hi4Z/OSQmWWfATaW+xxLXnd2VCqW7qRHtk+b8FBObS8SOI2jrUvni6+JE6/V9WruN8D1WQ8XNIPX3sS+rloasWvLH5pVAvxJvi980AKn1I6y93CozkBCG6k9KfF3IHTEcv9yUaCYnvRe8wT/eZ7ciVVG7zTYSj+QPg0WLGp2MbockkMDoY2QQYJtG+dT8RA5zHV4CjI/IQXn7SHg+f5EZfcliwWUDhqPllbu9sd4TVnR/hKLVjpySyOsQu0IN3GmE0onSig8OgMEuhLLz1ry/Ejg==

El presente Certificado de Terminación de Estudios ha sido firmado mediante el uso de la firma electrónica avanzada, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración; y, es válido de conformidad con lo dispuesto en los artículos 1, 2, 4, 5 fracción XII, 54, 55, 56, 59, 60, 61 y 74 de la Ley de Gobierno Digital del Estado de México y Municipios.

Folio 4a79d282-bd4d-44ba-bdee-9f56a9ce5d23

El presente documento se imprime en la ciudad de Toluca, Estado de México, a los 7 días del mes de agosto de 2019.

Anexo E.

Se coteja que el nombre colocado en la solicitud de admisión venga tal cual viene en su acta de nacimiento del aspirante, de igual manera se confirma su fecha de nacimiento.



Estados Unidos Mexicanos
Acta de Nacimiento

Identificador Electrónico
15033000820190001839

Clave Única de Registro de Población
EOPJ010301HMCSCNA3

Número de Certificado de Nacimiento

Entidad de Registro
MEXICO

Municipio de Registro
ECATEPEC DE MORELOS

Oficinia	Fecha de Registro	Libro	Número de Acta
0008	27/03/2001	6	1104

Datos de la Persona Registrada

Nombre(s): JUAN JESUS	Primer Apellido: ESCOBAR	Segundo Apellido: PICHARDO
Sexo: HOMBRE	Fecha de Nacimiento: 01/03/2001	Lugar de Nacimiento: ECATEPEC DE MORELOS MEXICO

Datos de Filiación de la Persona Registrada

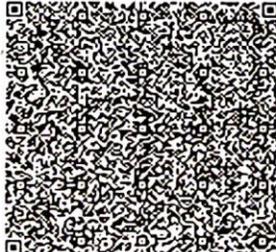
Nombre(s): JUAN	Primer Apellido: ESCOBAR	Segundo Apellido: BARRAGAN	Nacionalidad: MEXICANA	CURP: _____
Nombre(s): MA. ENEDINA	Primer Apellido: PICHARDO	Segundo Apellido: URIBE	Nacionalidad: MEXICANA	CURP: _____

<p>Anotaciones Marginales:</p> <p>Sin anotaciones marginales.</p>	<p>Certificación:</p> <p>Se extiende la presente copia certificada, con fundamento en lo dispuesto por los artículos 3.1 y 3.7 del Código Civil del Estado de México y 6 fracción XXXVI y 39 del Reglamento Interior del Registro Civil del Estado de México. La Firma Electrónica con la que cuenta es vigente a la fecha de expedición; tiene validez jurídica y probatoria de acuerdo a las disposiciones legales en la materia.</p> <p>A los 08 días del mes de Marzo de 2019, Doy fe.</p>
--	---

Firma Electrónica:

RU 90 SJ Ax MD Mw MU NN Q1 ND Tk Ez fE pV QU 4g Sk Vt VV N8 RV ND TO JB Un xD SU NI QV JE T3 wx MT Uw Mz Mw MD A4 Mj Aw MT Ax MT A0 MH xN ID Eg ZG Ug bW Fy en 8g ZG Ug Mj Aw MX xN RV NJ Q0 88 bn Vs bh su dW xs

Código QR



Código de Verificación

11503300082001011040



DIRECTOR GENERAL DEL REGISTRO CIVIL DEL ESTADO DE MEXICO
DR. CESAR ENRIQUE SANCHEZ MILLAN



La presente copia certificada del acta de nacimiento es un extracto del acta que se encuentra en los archivos del Registro Civil correspondiente, la cual se ha expedido con base en las disposiciones jurídicas aplicables, cuyos datos pueden ser verificados en la página <https://www.registrocivil.gob.mx/ActaMex/ConsultaFolio.jsp>, capturando el Identificador Electrónico que se encuentra en la parte superior derecha del acta, para su consulta en dispositivos móviles, descarga una aplicación para lectura del código QR.

Anexo F.

Es parte importante ya ayuda a saber la dirección donde el aspirante radica, en caso de una emergencia y no localizar a los padres de familia se puede acudir al domicilio.



MA ENEDINA PICHARDO URIBE

CDA NUEVO LEON MZ2LT6
LUIS DONALDO COLOSIO
ECATEPEC DE MORELOS Mexico
C.P. 55029, MEXICO

Domicilio Fiscal: /
COL. LOMAS DE S

PAGO DE SERVICIOS

DATOS DEL SERVICIO

Emisora
IZZI CV
Referencia
0275246205
Tipo de Pago
EFECTIVO
Fecha de Pago
02/Enero/2020
Hora de Pago
01:08 p. m.
Sucursal
1915 MEGA ECATEPEC SAN CRISTOBAL

Número de Autorización

000562135

DATOS DEL PAGO

Importe \$670.00
Comisión \$0.00
Total a pagar: \$670.00

MES DE FACTURACIÓN
FORMA DE PAGO
PÁGINA

DICIEMBRE
EFECTIVO
1 de 4

T
C
R
T
P
S

ESTADO DE CUENTA

Servicios contratados

izzi Unlimited 15
Complementos + consumos
Bonificaciones y descuentos

-TOTAL A

IMPRIMIR FIGHA DE PA

Conoce el detalle de tu estado de cuenta en www.izzi.mx

¿TIENES DUDAS?

ATENCIÓN A CLIENTES
01800 120 5000
LUNES A DOMINGO
LAS 24 HORAS

CHATEA EN LÍNEA EN:
www.izzi.mx
LUNES A DOMINGO
LAS 24 HORAS

Recibimos

\$670.00

(SEISCIENTOS SETENTA PESOS 00/100 M N)
IVA Incluido

Sucursal 1915 MEGA ECATEPEC SAN CRISTOBAL

Fecha y Hora 02/01/2020 01:08 p. m.

Te atendió 288647

Cerente 164484

Número de Operación 43427498

SS. OM7DvXeK2prFrVspBxBLDoN4III=

Este servicio es prestado por Banco Azteca S A
Institución de Banca Múltiple
a nombre y por cuenta de
Nueva Elektra del Milenio, S A de C V

BANCO AZTECA S A

Institución de Banca Múltiple

BAI-020523-6Y8

AV FERROCARRIL DE RIO FRÍO # 419- A 10

COL. FRACCIONAMIENTO INDUSTRIAL DEL

MORAL

DELEGACIÓN IZTAPALAPA, C.P. 09010



Para aclaraciones comunicarse a

CDMX 5447-8510

01 800 040 7777 Opción (3-1)

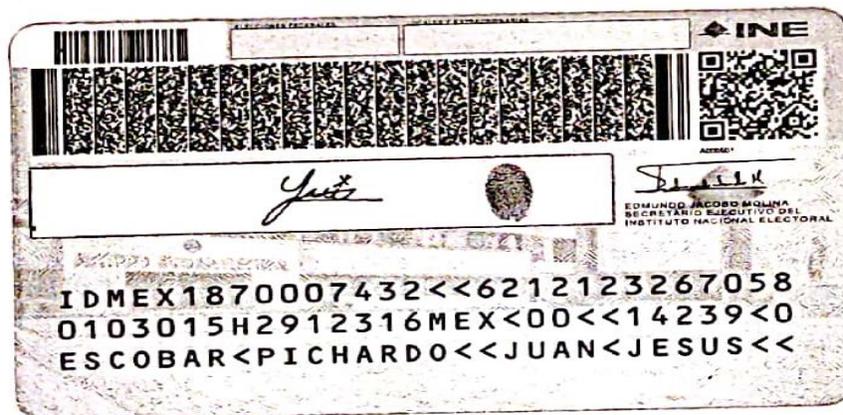
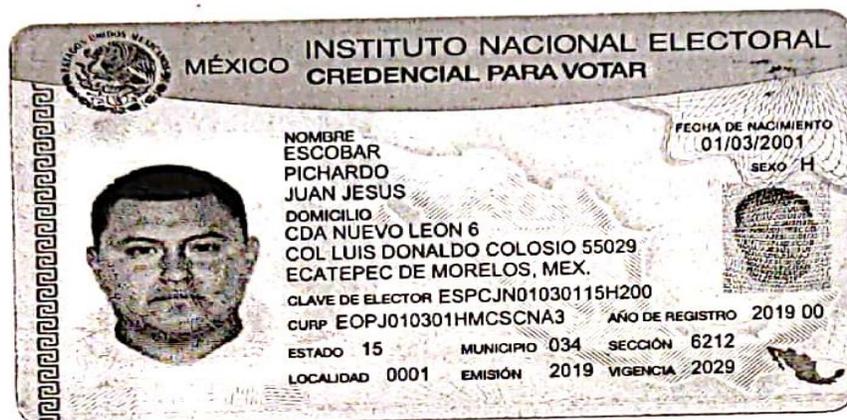
CLIENTE

(PAGA MAS DE 200 SERVICIOS EN ELEKTRA Y BANCO AZTECA)

Los importes incluyen el servicio de arrendamiento de equipo proporcionado por C
Los importes pueden incluir cargos por cuenta y orden de Televisa S.A. de C.V. por el servicio de blim

Anexo G.

Es un documento que sirve para cotejar que el aspirante de la solicitud de admisión sea el mismo de la identificación y no se esté usurpando la identidad de alguien.



Anexo H.

El aspirante deberá ingresar al sitio web de la universidad para consultar el estatus de su aceptación y ver si fue aceptado y bajo que condición o de lo contrario si fue rechazado.

Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco

.: HOJA DE ACEPTACIÓN 23-24/1:

ACEPTADO INGRESO CONDICIONADO

¡FELICIDADES!

Nombre:

Carrera:

Grupo:

Turno:

Ciclo: 23-24/1

Estatus:

No lograste obtener un puntaje óptimo, de acuerdo con la puntuación que obtuviste en el examen, se requiere incrementar tus competencias principalmente en el área de ciencias básicas que te permitirán iniciar tus estudios profesionales de manera exitosa. Por lo tanto, deberás acreditar un curso de nivelación que abordara temas selectos de acuerdo con la carrera de asignación. Los detalles serán entregados el día de tu inscripción. Los criterios de evaluación para acreditar el curso son: Aprobar cada módulo, cumplir con el 100% de asistencia, disciplina, puntualidad, desempeño y participación en clase.

Aceptado ingreso condicionado: Video tutorial <https://youtu.be/F4RECZKJHPk>

Paso 1. Descargar la línea de pago de la página <https://sfpya.edomexico.gob.mx/recaudacion/#>.

Generar la línea de pago con los siguientes conceptos:

Para inscribirte al TESCo como estudiante de nuevo ingreso deberás presentar la siguiente documentación:

- Formato de línea de pago debidamente pagado en el banco, **(al frente del formato de pago colocar el Boucher de pago)** Original y 2 copias y cambiar en el departamento de contabilidad.
- Imprimir hoja de resultados y firmar **(es decir esta hoja de resultados)**.
- Certificado médico emitido por una institución pública (DIF, Cruz Roja, IMSS, ISSSTE, ISSEMYM, etc.).
- Certificado de estudios concluidos del nivel de educación media superior, o constancia que acredite tal situación, teniendo como plazo 6 meses, contados a partir del inicio del semestre, para presentar el certificado que sea emitido antes del 1 de septiembre 2023 **(Original y copia por ambos lados en reducción a tamaño carta si es el caso)**.
- Acta de nacimiento **(Original y copia por ambos lados en reducción a tamaño carta si es el caso)**.
- Comprobante vigente de domicilio. **(No mayor a 90 días a la fecha de entrega de documentos)**. **(Original y copia)**
- Clave única de registro de población **(CURP)**. **(Original y copia)**
- Cédula de Asignación de número de Seguro Social. Ingresar al portal [Afiliate al IMSS](#), concluir el paso 1. Ver video tutorial [Afiliate al IMSS](#)
- Contestar la encuesta de [Seguro Social](#), una vez que contestas la encuesta se enviara al correo que proporcionas la respuesta como acuse, el cual

Concepto	Monto (\$)	
Inscripción	\$3,963.00	Obligatorio
Expedición de Credencial	\$101.00	Obligatorio
Módulo de inglés cocurricular para alumnos TESCo (módulo del 1 al 8)	\$890.00	Obligatorio
Curso de Nivelación o propedéutico.	\$627.00	Obligatorio
Seguro contra accidentes escolares	\$104.00	Obligatorio
Total	\$5,685.00	

La inscripción será de manera presencial en las instalaciones del Departamento de Control Escolar, en un horario de atención de 09:00 a 17:00 horas del 31 de julio al 04 de agosto de 2023.

La o el aspirante deberá entregar la documentación todas las copias en tamaño carta, con folder color verde tamaño oficio con broche Baco y en cubre hojas, de acuerdo con el siguiente calendario:

Día para presentarse	Carrera
31 julio 2023	Ingeniería en Sistemas Computacionales Ingeniería en Tec. De la Información y Comunicaciones.
01 agosto 2023	Ingeniería Química Ingeniería Electromecánica
02 agosto 2023	Licenciatura en Administración. Ingeniería Mecatrónica
03 agosto 2023	Ingeniería Industrial. Ingeniería Civil.
04 agosto 2023	Ingeniería en Gestión Empresarial Ingeniería en Materiales Ingeniería Ambiental.

A partir de este momento la comunicación se realizará por correo electrónico institucional el cual se te proporcionará a continuación:

Correo Institucional:

Contraseña:

Nombre: HERNANDEZ MEDINA MARIO JHAIR

A continuación, te proporcionamos video tutoriales para ingresar al correo Institucional Video como entrar a mi correo:

<https://www.youtube.com/watch?v=y9YRBwcJijM>

Video como entrar a TEAMS: <https://www.youtube.com/watch?v=ljctOipRHus&feature=youtu.be>

IMPORTANTE:

El proceso de inscripción termina en el momento en se visualiza el horario de carga académica en el sistema del departamento de Control Escolar, después de 24 horas de la entrega de la documentación.

Ingresa al Enlace desde cualquier navegador:

189.203.208.218

Consulta video: <https://www.youtube.com/watch?v=rFawX2rxzAM>

Nota 1: el no realizar el proceso de Inscripción en las fechas estipuladas, se da por entendido que no continuara con el proceso y se otorgara el lugar a otro sustentante

Nota 2: si la documentación que presentas, al momento del cotejo muestra alguna irregularidad, se procederá a la cancelación de la inscripción

Nombre y Firma del Alumno.

Anexo I.

Este pagó lo deben realizar todos los aspirantes, para que se pueda inscribir a su primer semestre, este pagó debe incluir cuota de inscripción semestral, seguro contra accidentes, expedición de credencial, módulo de inglés y curso de nivelación este último solo lo pagan los aspirantes de pase directo y aquellos que en su hoja de aceptación fueron aceptados condicionado.



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
COACALCO

LINEA DE CAPTURA PARA PAGO EN VENTANILLA



970000 213015 166311 941261 214

POR FAVOR CAPTURE SIN ESPACIOS



FORMATO UNIVERSAL DE PAGO
FORMATO GRATUITO

Fecha de emisión 19 de enero de 2020
Fecha límite de pago 4 de febrero de 2020

Total a pagar: \$ 5,572

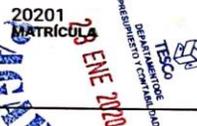
DATOS DEL CONTRIBUYENTE

EOPJ010301
RFC

EOPJ010301HMCSCNA3
CURP

JUAN JESUS ESCOBAR PICHARDO
NOMBRE, DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL

SIN OBSERVACIONES
OBSERVACIONES



DATOS DE LA CONTRIBUCIÓN

CLAVE	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TARIFA O TASA	SUBTOTAL
975457	Cuota de inscripción semestral	1	\$ 3814.0	\$ 3,814
995102	Seguro contra accidentes escolares	1	\$ 100.0	\$ 100
975456	Expedición de credencial y/o reposición	1	\$ 97.0	\$ 97
975462	Módulo de Inglés curricular para alumnos del TESCO (módulos del 1 al 8)	1	\$ 957.0	\$ 957
975435	Curso propedéutico	1	\$ 604.0	\$ 604

TOTAL A PAGAR: \$ 5,572

PAGAR EN UNA SOLA EXHIBICIÓN

ESTE DOCUMENTO NO ES EL COMPROBANTE DE PAGO, SÓLO ES VÁLIDO CON LA CERTIFICACIÓN O COMPROBANTE DE PAGO EMITIDO POR LA INSTITUCIÓN DE CRÉDITO O ESTABLECIMIENTOS MERCANTILES AUTORIZADOS.

PAGO EN VENTANILLA CON LAS SIGUIENTES INSTITUCIONES AUTORIZADAS

AFIRME TRN0846	BANCO AZTECA	BANCO DEL BAJO 1009	BANORTE 131017
BBVA CIE1336150	CHEDRAUI	CITIBANAMEX PA: 4122/01 SECRETARÍAS EDOMEX	COMERCIAL CITY FRESKO
SANTANDER 9619	SORIANA	TELECOMM - TELÉGRAFOS	HSBC RAP 7131 FARM. GUADALAJARA/ INTERCAM BANCO/ SUPER KOMPRAS

Por favor verifique que la línea de captura y el importe que aparece en el comprobante de pago que emite el centro autorizado de pago (banco o establecimiento mercantil) coincidan con la información impresa en este formato universal de pago.

Estimado Contribuyente: Le informamos que su CFDI lo podrá descargar ingresando a la página web <https://sfpya.edomexico.gob.mx/recaudación/>, a través de nuestro Portal de Servicios al Contribuyente, en el módulo CFDI, opción reimprime tu CFDI y enseguida capture su línea de referencia.

CON FUNDAMENTO EN LOS ARTÍCULOS 107 Y 176 DEL CÓDIGO FINANCIERO DEL ESTADO DE MÉXICO Y MUNICIPIOS, MANIFIESTO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE SON CIERTOS LOS DATOS QUE SE MUESTRAN EN LA PRESENTE DECLARACIÓN.

Anexo J.

Se les solicita a los aspirantes para conocer si cuentan con alguna enfermedad que les impida realizar ciertas actividades o bien si cuenta con discapacidad y pueda ser notificado a jefatura.

Mejorar la salud de los mexicanos, es nuestro compromiso

SECRETARIA DE SALUD
INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MÉXICO

GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES,
RESULTADOS FUERTES.

ISEM

FOLIO: Nº 7493 Estado de México a 28 de Enero del 2010

CERTIFICADO MÉDICO ESCOLAR

A petición del interesado, se extiende el presente.

Nombre del Alumno (a): Juan Jesús Escobar Pichardo Edad: 18

Fecha de Nacimiento: 1-Marzo-2001 C.U.R.P.: EOPJ010301HMESENAB3

Peso: 85.5 Kg. Talla: 1.66 Mts. Grupo Sanguíneo: B Rh: Positivo

ANTECEDENTES PERSONALES PATOLÓGICOS (Información Proporcionada por el Padre o Tutor)

Esquema de Vacunación: Completo Alergias: Niega

Estado Bucal: Adecuado Estado Nutricional: Obesidad
IMC: 31.09

Columna Vertebral: Integra

Agudeza Visual: O.D. 20/20 O.I. 20/20 Agudeza Auditiva: Normal

Patologías Previas: Ninguna, no utiliza zapato ortopédico

A quien corresponda
El que suscribe Médico Cirujano Adscrito a la Dirección de Salud Estatal, legalmente autorizado para ejercer su profesión con Ced. Prof, No. 6962288

Nombre: Daniel Ignacio Falcón Barriga

Observaciones: Claramente apto para realizar cualquier actividad física o mental.

Diagnóstico Clínico: Claramente sano.

M.C. Daniel I. Falcón Barriga
MÉDICO CIRUJANO
CED. PROF. 6962288

Atentamente
M.C. Daniel I. Falcón

ISEM
Instituto de Salud del
Estado de México

Anexo K.

En este documento se debe anexar 2 documentos, ya que en uno proporciona el datos personales del aspirante así como su numero de seguridad social y el siguiente nos muestra su vigencia de derechos la cual nos indica si se encuentra dado de alta por alguna otra institución o empresa o bien dado de baja para poder realiar su alta correspondiente.

gob mx									
Instituto Mexicano del Seguro Social									
Asignación de Número de Seguridad Social									
<table border="1"> <tr> <td>Homoclave del trámite</td> <td>IMSS-02-008</td> </tr> <tr> <td>Homoclave del formato</td> <td>FF-IMSS-013</td> </tr> </table>	Homoclave del trámite	IMSS-02-008	Homoclave del formato	FF-IMSS-013	<table border="1"> <tr> <td>Folio</td> <td>1579464345602396754135</td> </tr> <tr> <td>Fecha de solicitud del trámite</td> <td>19 / 01 / 2020 DD MM AAAA</td> </tr> </table>	Folio	1579464345602396754135	Fecha de solicitud del trámite	19 / 01 / 2020 DD MM AAAA
Homoclave del trámite	IMSS-02-008								
Homoclave del formato	FF-IMSS-013								
Folio	1579464345602396754135								
Fecha de solicitud del trámite	19 / 01 / 2020 DD MM AAAA								
El Instituto Mexicano del Seguro Social hace constar que se recuperó el siguiente:									
Número de Seguridad Social:	38160118147								
CURP:	EOPJ010301HMCSCNA3								
Nombre(s):	JUAN JESUS								
Primer apellido:	ESCOBAR								
Segundo apellido:	PICHARDO								
Sexo:	Hombre								
Fecha de nacimiento:	01/03/2001								
Lugar de nacimiento:	MÉXICO								
<p>Este Número de Seguridad Social es único, permanente e intransferible y se asigna para el control del registro de los trabajadores o sujetos de aseguramiento y sus beneficiarios; las prestaciones en especie y en dinero se otorgarán cuando hayan cumplido con los requisitos previstos en la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos; la individualización de los recursos en las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORE) y el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT) se efectuará durante el período en que se encuentre inscrito con un patrón.</p> <p>El trabajador se registrará en la U.M.F. asignada, de acuerdo a su domicilio cuando un patrón lo inscriba en el Instituto.</p> <p style="text-align: center;">-----Aviso de privacidad-----</p> <p>Los datos personales recabados serán protegidos, tratados e incorporados en el sistema de datos personales denominado Catálogo Nacional de Asegurados (CANASE) con fundamento en los artículos 22 de la Ley del Seguro Social, 13 fracciones IV y V, 18, 19, 20 y 21 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, cuya finalidad es proteger, contener, ordenar y clasificar los datos de los patrones y asegurados. El CANASE está registrado en el Listado de Sistemas de Datos Personales ante el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (www.inai.org.mx), y será transmitido al INFONAVIT y a la CONSAR con la finalidad de que el asegurado haga valer su derecho de ejercicio de crédito de vivienda y disposición del Seguro de Retiro, además de otras prestaciones previstas en la Ley. La Unidad Administrativa responsable del Sistema de Datos Personales, es la Dirección de Incorporación y Recaudación en coordinación con la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico, ambas dependientes del IMSS, en su caso el interesado podrá ejercer los derechos de acceso y corrección en la Subdelegación de control que corresponde al domicilio del patrón o del asegurado. Lo anterior se informa en cumplimiento del decimoséptimo de los Lineamientos de Protección de Datos Personales, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 30 de septiembre de 2005.</p> <p style="text-align: center;">-----Aviso Importante-----</p> <p>Ahora que cuentas con tu número de seguridad social, no olvides acudir a la AFOPRE de tu preferencia a registrar tu cuenta individual donde se depositarán tus aportaciones de Ahorro para el Retiro. También puedes hacerlo vía electrónica en: www.consar.gob.mx en la sección "SAR en línea". Recuerda que es un dato que solicitará tu patrón o empresa al momento de contratarte.</p>									

Cadena original: ||Invocante:portalimssdigital|Tipo de trámite:Localización de NSS|Fecha:19 de enero 2020, 14:05:45|Folio:1579464345602396754135|RFC:|Nombre o Razon Social:JUAN JESUS ESCOBAR PICHARDO|Carp:EOPJ010301HMCSCNA3|Número Registro Patronal:|Número de Seguridad Social:38160118147||

Sello Digital: AZR7oUrAk6cl8k6fGgLSRP+uah8vo+4lb2svpoRWQt4hnWTTcz4TPvGiDuU3mBlIP61R80EBMoA7BHZiraz8AcDctyWHImppBDAlVY79Clv3tWBqIU2vIG69fH4dq/IJIPdQarXnFAiW8WNfrg8ThguA8JXBFLDlYruTMVCAqHYF7GdZp1SIXqPRxvl

Secuencia Notarial: 3acd416e-09e7-4aa5-bfcf-5578ba94e286

Número de Serie: 00000000000000000001

  	<p>Contacto Paseo de la Reforma 476, P.B Col. Juárez, Delegación Cuauhtémoc C.P. 06600 México, D.F. Tel 01 800 623 23 23 http://atencioncontacto@imss.com.mx</p>
---	--

Instituto Mexicano del Seguro Social

Asignación o Localización de Número de Seguridad Social

Tarjeta de Número de Seguridad Social

Fecha: 19 de enero de 2020

Folio de la solicitud: 1579464345602396754135

Instituto Mexicano del Seguro Social



**JUAN JESUS ESCOBAR
PICHARDO**
tu Número de Seguridad
Social es: **38160118147**

Asociado a la CURP:
EOPJ010301HMCSCNA3



Imprime y recorta 

Este Número de Seguridad Social es único, permanente e intransferible y se asigna para el control del registro de los trabajadores o sujetos de aseguramiento y sus beneficiarios; las prestaciones en especie y en dinero se otorgarán cuando hayan cumplido con los requisitos previstos en la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos; la individualización de los recursos en las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORE) y el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT) se efectuará durante el periodo en que se encuentren inscritos con un patrón.

Ahora que cuentas con tu Número de Seguridad Social, no olvides acudir a la AFORE de tu preferencia a registrar tu cuenta individual donde se depositarán tus aportaciones de Ahorro para el Retiro. También puedes hacerlo vía electrónica en: www.consar.gob.mx en la sección "SAR en línea". Recuerda que es un dato que solicitará tu patrón o empresa al momento de contratarte.

Cadena original: |||Invocante:portalimssdigital|Tipo de trámite:Asignación de NSS|Fecha:19 de enero 2020, 14:05:45|Folio:1579464345602396754135|RFC:|Nombre o Razon Social:JUAN JESUS ESCOBAR PICHARDO|Curp:EOPJ010301HMCSCNA3|Número Registro Patronal:|Número de Seguridad Social:38160118147||

Sello Digital: q68Agj9NdrWnp22sVBMbXGCh//3UnfZ8p8KCV6Eye/JC7WsE6X54Rl6WcddBwcl53DwfrQ09zWM9bokvPbfnNi6AJoz VSZHMplEw3xleIU9eqW1jzAOLZMI75JjahQ6fkMliq2qWJHTBUambftkZS1cZaUyrynMm8bveKa2R1/wC7U6LgIG8wkAu

Secuencia Notarial: a4211486-cbfe-4de5-8919-0dd0b6e52af6

Número de Serie: 00000000000000000001



Contacto
Paseo de la Reforma 476, P.B.
Col. Juárez, Delegación
Cuauhtémoc C.P. 06600 México, D.F.
Tel 01 800 623 23 23
<http://atencion.contactoimss.com.mx>

Anexo L.

El aspirante deberá realizar una pequeña encuesta en un formulario de Google para que pueda proporcionar información como, nombre completo, matrícula, número de seguridad social, CURP, correo electrónico, número de teléfono, con la finalidad de que, una vez iniciado el semestre se pueda.



Anexo M.

La sala de espera en el Departamento de Contabilidad, donde el aspirante deberá esperar su turno para que puedan ser sellados sus pagos correspondientes y estos a su vez ser entregados junto con el resto de sus documentos en el Departamento de Control Escolar.



Anexo N.

Sala de espera del Departamento de Control Escolar, en la cual espera su turno para ser atendido por el personal y entrega de sus respectivos documentos.



Anexo O.

Personal que labora y atiende en el Departamento de Control Escolar.



Anexo P.

Entrada principal del Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco.



Anexo Q.

El almacenamiento de los documentos se encuentra separado en dos, lo vigente se encuentra en gavetas y generaciones ya en liquidación se encuentra almacenados en estantes, por carpetas cajas y folders.

