



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

“Operador Económico Autorizado como Detonante del
Alto Desempeño en la Industria Aeronáutica de Querétaro”

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración especialidad Alta Dirección

Presenta

David Alejandro Soriano Lara

Santiago de Querétaro, Febrero 2021



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

OPERADOR ECONÓMICO AUTORIZADO COMO DETONANTE DEL ALTO DESEMPEÑO EN LA
INDUSTRIA AERONÁUTICA DE QUERÉTARO

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

David Alejandro Soriano Lara

Dirigido por:

Dr. Martín Vivanco Vargas

Co-dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

Dr. Martín Vivanco Vargas
Presidente
Dra. Ma. Luisa Leal García
Secretario
M. en A. María Elena Díaz Calzada
Vocal
Mtro. Francisco Sánchez Rayas
Suplente
Mtra. Martha July Mora Haro
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.
Fecha de Aprobación por el consejo (Mes/Año).
México

Comiso
P. A. S.

Resumen

La presente tesis tuvo como objetivo identificar la relación entre el operador económico autorizado y el alto desempeño en la industria aeronáutica de Queretaro, hoy en día las empresas están obligadas a cumplir con los estándares mínimos en materia de seguridad si desean formar parte del programa en el rubro importador y exportador; con este se ganan una serie de beneficios tales como una mayor fluidez en el efectivo de la empresa ya que otorga la posibilidad de tener dentro del territorio nacional mercancías que no pagan impuestos por un mayor lapso de tiempo y así los procesos productivos serán completados de mejor manera en el transcurso de esta temporalidad ventaja de la misma certificación caso contrario los requisitos a cumplir si no se tiene dicha certificación como empresa importadora y exportadora se estará obligado a cumplir ciertos lineamientos que te demanda la autoridad explícitamente estrechos y sin tanto margen de operatividad y con altas probabilidades de que tus flujos de efectivo se vean impactados.

Se realizó el estudio en una empresa del sector aeronáutico de Queretaro, utilizando el método de investigación cuantitativo y descriptivo, observando únicamente las situaciones tal y como se dan en el contexto natural y a través de un cuestionario que sirvió como instrumento se recabó la información necesaria, aplicando una encuesta a 26 empleados de un total de 429 de toda la organización de diferentes niveles jerárquicos en diferentes áreas altamente vulnerables que tienen puestos críticos para salvaguardar la integridad de los procesos en la cadena de suministros de dicha organización los resultados de los cuestionarios aplicados fueron analizados mediante métodos estadísticos y utilizando el estadístico de correlación de Pearson (.47) se comprobó la hipótesis que dice que la certificación de operador económico autorizado funge como un detonante del alto desempeño. Este proyecto fue desarrollado con el proceso de certificación de la empresa aeronáutica de Queretaro realizando por cada uno de los once estándares del programa observaciones de mejora a los procesos que forman parte integrante de la seguridad de la organización y así las áreas de oportunidad fueron detectadas y están siendo evaluadas periódicamente.

(Palabras Clave: Operador económico autorizado, comité OEA, Estándares, Flujo de efectivo)

Summary

The objective of this thesis was to identify the relationship between the authorized economic operator and high performance in the aeronautical industry of Querétaro, today foreign trade companies are obliged to comply with the minimum standards in terms of security if they wish be certified in this program import and exporter category resulting in improvements in your customs processes and tax returns; with this, you gain greater fluidity in the company's cash since one of the great benefits of it is to be able to have within the national territory that you do not pay taxes for a mayor, and so your production processes are completed in a better way. In the course of this extensive period of time, benefit from the same certification, otherwise, the requirements to be met if you do not have such certification as an importing and exporting company, you will be obliged to comply with the guidelines that the authority explicitly require, without much operating margin and with high Chances that your cash movements will be impacted.

The study was carried out in a company in the aeronautical sector of Querétaro, using the quantitative and descriptive research method, specifically observing the situations as they occur in the natural context and through a questionnaire that served as an instrument, the necessary information was collected, applying a survey to 26 employees of a total of 429 of the entire organization at different hierarchical levels in different areas who have critical positions to safeguard the integrity of the processes in the supply chain of said organization, the results of the applied questionnaires were analyzed by Statistical methods and use The Pearson Correlation Statistic (.47) tests the hypothesis that the Authorized Economic Operator Certification acts as a trigger for high performance. This project was developed with the certification process of the aeronautical company of Querétaro, carrying out for each of the once standards that the authority demands to meet specific observations of improvement to the processes that are an integral part of the organization's security and thus areas for improvement were detected and are being periodically evaluated.

(Key Words: Authorized economic operator, OEA committee, Standards, Cash flow).

Dedicatorias

Dedico este trabajo a Dios todopoderoso que en su misericordia me proporcionó siempre todos los medios y las fuerzas para llevar a cabo este proyecto terrenal para ser un mejor profesionista.

A mis padres Juan Manuel Soriano de Anda y Maria del Carmen Enriqueta Lara Aguirre que fueron pilares fundamentales para mi desarrollo profesional y que en todo momento dispusieron todas sus fuerzas para verme salir adelante.

A mi amada esposa Monica Bonilla Sifuentes que con su incansable empuje y dedicación logré culminar este último paso de este gran reto y que como en todo logramos salir adelante juntos.

Dirección General de Bibliotecas UHQ

Agradecimientos

A la Universidad Autónoma de Queretaro por haberme permitido ingresar a esta maestría en Administración con Área terminal en Alta Dirección y así mismo por siempre tener en su plantilla a los mejores docentes altamente capacitados para los planes de estudio de los diferentes posgrados que son ofertados.

A mi codirectora de tesis, la Dra. Ma. Luisa leal Garcia por su invaluable apoyo en el proceso por su constancia y paciencia para la culminación de mis estudios y la realización de una buena tesis que sin duda fungió como pieza clave para la terminación de la misma.

A mi director de tesis Dr. Martín Vivanco Vargas por su apoyo en la aceptación de mi tesis para recibir mi título.

A la empresa Safran Aircraft Engines Mexico por haberme permitido realizar la investigación a través del proceso que llevamos a cabo para obtener la tan anhelada certificación de operador económico autorizado, especialmente a la Lic. Blanca Ochoa por haberme brindado oportunidades invaluableles en los mejores momentos que pude haber tenido depositando su confianza en mí.

Índice

	Página
Resumen	I
Summary	II
Dedicatorias	III
Agradecimientos	IV
Índice	V
Índice de tablas	IX
Índice de figuras	X
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. Antecedentes	5
2.2. Certificación de Operador Económico Autorizado	8
2.2.1. <i>Registro operador económico autorizado</i>	8
2.2.2. <i>Requisitos generales para obtener la certificación</i>	8
2.2.3. <i>Planeación de la seguridad en la cadena de suministros</i>	9
2.2.4. <i>Seguridad Física</i>	11
2.2.5. <i>Controles de acceso físico</i>	14
2.2.6. <i>Socios Comerciales</i>	16
2.2.7. <i>Seguridad de Procesos</i>	18
2.2.8. <i>Gestión Aduanera</i>	21
2.2.9. <i>Seguridad de los vehículos de carga</i>	23
2.2.10. <i>Seguridad del personal</i>	26
2.2.11. <i>Seguridad de la información y documentación</i>	27

2.2.12. <i>Capacitación en seguridad y concientización</i>	28
2.2.13. <i>Manejo e investigación de incidentes</i>	30
2.3. Alto desempeño	31
2.3.1. <i>Conceptos preliminares y antecedentes</i>	31
2.3.2. <i>Conformación y características de equipos de alto desempeño</i>	32
2.3.3. <i>Efecto halo</i>	34
2.3.4. <i>Propósitos principales de la evaluación del desempeño</i>	35
2.3.5. <i>Problemas frecuentes y cómo enfrentarlos</i>	36
2.3.6. <i>Métodos para la evaluación del desempeño</i>	37
2.3.7. <i>Métodos basados en características</i>	38
2.3.8. <i>Métodos basados en el comportamiento</i>	39
2.3.9. <i>Métodos de comparación de factores</i>	40
2.3.10. <i>Métodos basados en resultados</i>	41
2.3.11. <i>Pasos para la evaluación del desempeño</i>	42
2.3.12. <i>Tipos de evaluación del desempeño</i>	45
2.3.13. <i>Principios adoptados de la filosofía de alto desempeño</i>	46
2.3.14. <i>El perfil de alto desempeño de los líderes</i>	48
3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	53
3.1. Antecedentes	53
3.2. Misión	54
3.3. Visión	54
3.4. Valores Corporativos	55
3.5. Políticas	55
3.5.1. <i>Política de seguridad en la cadena de suministros</i>	55
3.5.2. <i>Política de HSE, salud, seguridad y medio ambiente</i>	56
3.5.3. <i>Política de seguridad de vuelo</i>	57

3.5.4. Política de calidad	58
3.6. Medidas y controles de seguridad	61
3.6.1. Análisis de riesgo	61
3.6.2. Auditorías Internas en la cadena de suministros	63
3.6.3. Instalaciones	65
3.6.4. Acceso en puertas y casetas	66
3.6.5. Sistemas de alarma y circuito cerrado de televisión y video vigilancia	67
3.6.6. Organización de Safran Aircraft Engines Mexico	69
4. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	71
4.1. Justificación	71
4.2. Planteamiento del problema	72
4.3. Objetivos	73
4.3.1. Objetivo general	73
4.3.2. Objetivos específicos	73
4.4. Definición del universo	73
4.5. Tamaño y tipo de la muestra	74
4.6. Definición de variables	76
4.6.1. Variable dependiente: Alto desempeño	76
4.6.2. Variable independiente: Operador Económico Autorizado	76
4.7. Hipótesis	76
5. METODOLOGÍA	77
5.1. Diseño del estudio y/o investigación	77
5.2. Tipo de estudio	77
5.3. Instrumento	79
5.4. Procedimiento	79

5.5. Procesamiento de la información	80
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	82
6.1. Características de la muestra	82
6.2. Resultados de la variable Operador Económico Autorizado	87
6.3. Resultados de la variable Alto Desempeño	93
6.4. Comprobación de la hipótesis	98
6.5. Análisis de Correlación entre Variables	99
CONCLUSIONES	101
PROPUESTAS	104
REFERENCIAS	106
APENDICE: CUESTIONARIO	107

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Índice de tablas

	Página
Tabla 1. <i>Puntos de Revisión</i>	25
Tabla 2. <i>Métodos basados en comportamientos</i>	40
Tabla 3. <i>Métodos basados en resultados</i>	42
Tabla 4. <i>Perfil de alto desempeño del líder</i>	50
Tabla 5. (Continuación)	51
Tabla 6. (Continuación)	52
Tabla 7. <i>Correlación de variables por pregunta</i>	100

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Índice de figuras

	Página
<i>Figura 1.</i> La evaluación del desempeño	36
<i>Figura 2.</i> La evaluación del desempeño en 3 pasos	44
<i>Figura 3.</i> El desempeño y sus diferentes instancias y propósitos	46
<i>Figura 4.</i> Línea del tiempo	54
<i>Figura 5.</i> Motores de Safran Aircraft Engines Mexico	60
<i>Figura 6.</i> Motores de Safran Aircraft Engines Mexico II	60
<i>Figura 7.</i> Motores de Safran Aircraft Engines Mexico III	60
<i>Figura 8.</i> Layout de Safran Aircraft Engines México	61
<i>Figura 9.</i> Fuerza de trabajo y demografía de Safran Aircraft Engines Mexico	61
<i>Figura 10.</i> Matriz de la metodología de análisis de riesgo	62
<i>Figura 11.</i> Análisis de riesgo de la cadena de suministros	63
<i>Figura 12.</i> Procedimiento de auditorías internas en la cadena de suministros	64
<i>Figura 13.</i> Aplicativo de auditorías Internas Safran	65
<i>Figura 14.</i> Plano arquitectónico de las instalaciones.	66
<i>Figura 15.</i> Áreas críticas de Safran Aircraft Engines Mexico	67
<i>Figura 16.</i> Layout de CCTV	68
<i>Figura 17.</i> Organigrama de Safran Aircraft Engines Mexico	69
<i>Figura 18.</i> Sexo de los empleados encuestados	82
<i>Figura 19.</i> Puesto de los empleados encuestados	82
<i>Figura 20.</i> Área de los empleados encuestados	83
<i>Figura 21.</i> Escolaridad de los empleados encuestados	83
<i>Figura 22.</i> Turno de los empleados encuestados	84
<i>Figura 23.</i> Horas trabajadas de los empleados encuestados	84

<i>Figura 24.</i> Nivel Económico de los encuestados	85
<i>Figura 25.</i> Antigüedad en la empresa de los encuestados	85
<i>Figura 26.</i> Antigüedad en el puesto de los encuestados	86
<i>Figura 27.</i> Nacionalidad de los empleados encuestados	86
<i>Figura 28.</i> Tipo de contratación de los empleados encuestados	87
<i>Figura 29.</i> La seguridad en la cadena de suministros está protegida contra riesgos	87
<i>Figura 30.</i> Relación entre la calidad de procedimientos y los responsables	88
<i>Figura 31.</i> Acercamientos al resto del personal a la Certificación	88
<i>Figura 32.</i> Cursos y actualizaciones de la Certificación OEA	89
<i>Figura 33.</i> Has escuchado hablar de la Certificación OEA	89
<i>Figura 34.</i> En tu área de trabajo realizan auditorías en materia de seguridad	90
<i>Figura 35.</i> Se dan a conocer los planes de emergencia de la compañía	90
<i>Figura 36.</i> Mecanismos para disuadir la entrada de personal no autorizado	91
<i>Figura 37.</i> La iluminación permite identificar claramente a la personas	91
<i>Figura 38.</i> El personal de seguridad se encuentra ubicado	92
<i>Figura 39.</i> Los criterios de selección de la compañía de socios comerciales	92
<i>Figura 40.</i> La trayectoria de las mercancías	93
<i>Figura 41.</i> Saber escuchar genera mayor calidad en el trabajo	93
<i>Figura 42.</i> Distribución de las actividades y el alto desempeño	94
<i>Figura 43.</i> El positivismo del empleado y la relación con los procesos	94
<i>Figura 44.</i> Administración del tiempo y la optimización	95
<i>Figura 45.</i> La interdependencia con el jefe directo y la calidad en el trabajo	95
<i>Figura 46.</i> Una empresa alineada y con una visión compartida	95
<i>Figura 47.</i> Ventajas competitivas con equipos de alto desempeño	96
<i>Figura 48.</i> Competencias necesarias para obtener el alto desempeño	96

<i>Figura 49.</i> Definición de objetivos y diferenciación para un alto desempeño	97
<i>Figura 50.</i> Aceptación de los objetivos del grupo e intereses individuales	97
<i>Figura 51.</i> Potencialización de fuerzas en común y el alto desempeño	97
<i>Figura 52.</i> Recompensa por el alto desempeño y alcance de los objetivos	98
<i>Figura 53.</i> Correlación Operador Económico Autorizado y el Alto Desempeño	99

Dirección General de Bibliotecas UAQ

1. INTRODUCCIÓN

El Operador Económico Autorizado es un programa que busca fortalecer la seguridad de la cadena logística del comercio exterior a través de la implementación de estándares mínimos en materia de seguridad internacionalmente reconocidos en coordinación con el sector privado y que otorga amplios beneficios a las empresas participantes.

Actualmente el interés por la obtención de la certificación de operador económico autorizado ha incrementado debido a los beneficios operativos aduaneros que esta certificación conlleva puesto que a raíz de la actualización de las reglas generales de comercio exterior para el año en curso el peso de la misma aumentó de manera significativa ya que la autoridad asignó el porcentaje mayoritario de ventajas competitivas a las empresas que sean Operador Económico Autorizado; situación que genera la búsqueda continua del alto desempeño en las compañías que forman parte de este selecto grupo.

El alto desempeño se ha vuelto parte importante del día a día de las organizaciones ya que permite conseguir objetivos estratégicos de la organización para con esto poder puntualizar que la misma es redituable y sustentable en todas sus áreas; en la actualidad las empresas desde el primer día que comienzas a laborar con estas crean en el empleado la cultura del alto desempeño, hacer lo mejor con lo que se tiene.

El alto desempeño está situado en un grupo de individuos dentro de la organización que tienen objetivos claros, conocen los pasos para lograrlos y obtienen resultados positivos que pueden ser sostenidos en el tiempo, estos mismos pueden estar especializados en un área específica de trabajo o asumir retos nuevos para

descifrar conflictos con los que antes las organizaciones no se habían topado. El desempeño en las organizaciones actualmente es cuantitativo es medible completamente; generalmente se desarrolla de una mejor manera en personas que se encuentran muy motivadas, altamente satisfechas con su entorno laboral así como con las relaciones interpersonales y con las recompensas acorde a su desempeño.

Generalmente el alto desempeño se encuentra en personas que tienen claridad en los objetivos y conocen bien el rol individual dentro del equipo, de su área y dentro de su organización esto les permite establecer metas y ciclos de trabajo para lograr los resultados en los tiempos establecidos.

La certificación de OEA demanda el cumplimiento de once estándares en materia de seguridad, mismos que robustecen la calidad de los procesos con el firme objetivo de salvaguardar la cadena de suministros objeto de comercio exterior para esto durante el proceso del presente trabajo se desarrolló un procedimiento guía que tiene como principal objetivo proporcionar un proceso para la evaluación imparcial de la implementación y efectividad del sistema de gestión para OEA de manera que se genere evidencia alineada a los conceptos del procedimiento principal de calidad de la compañía aeronáutica al ser incluidos como parte del alcance del sistema de seguridad en la cadena de suministro, referentes a auditoría interna y evidencias de reporte del resultado de auditoría.

Así las auditorías internas se realizan con el fin de proporcionar una evaluación independiente y objetiva con la intención de agregar valor, verificar el cumplimiento de la calidad y mejorar las operaciones.

Uno de los objetivos de la creación del citado procedimiento es generar un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de la gestión de riesgos, junto con el control de productos y procesos. La auditoría interna ayuda a

impulsar la eficacia y la eficiencia identificando problemas y proporcionando recomendaciones potenciales basadas en evaluaciones de procesos de negocio. Los auditores internos calificados realizan esta actividad de auditoría.

El programa de auditorías cruzadas establecido durante el proceso de implementación para la evaluación de los once estándares que en el marco teórico del presente trabajo están mencionados y explicados y muestra el estatus actual de cada puesto y/o área crítica, progreso o regresión de la misma detonando así a los equipos que más alto desempeño presentan con el paso del tiempo y también a aquellos que por su falta de liderazgo se han quedado rezagados.

El trabajo está conformado por cuatro capítulos y un apartado de propuestas y conclusiones, en el capítulo número dos se expone el marco teórico, como principal punto tenemos la definición de las dos variables que son Operador Económico Autorizado y Alto desempeño.

En el siguiente se expone de manera general la estructura de la organización que abrió sus puertas para llevar a cabo este proceso de certificación haciendo mención de su misión, visión y políticas así mismo se presenta el organigrama de la misma para llevar de una mejor manera la explicación de la misma.

En el tercero se muestra las características de la investigación en donde se plantea el problema y esto conlleva a mostrar la pregunta de la investigación ¿Cuál es la relación entre el Operador Económico Autorizado y el alto desempeño en la industria aeronáutica de Querétaro? Así pues se identifican los objetivos, el universo abarcado, tamaño y tipo de muestra de igual manera la hipótesis que es: El operador económico autorizado como detonante del alto desempeño.

En el número cuatro se establecen las metodologías utilizadas señalando cómo es que se parte de un diseño no experimental y explicando que se llevó a cabo una

investigación de campo, descriptiva, transversal y correlacional. Se describe el Instrumento utilizado: Se elaboró un cuestionario de 35 Preguntas; 11 para datos generales y 24 más para cada variable de estudio. La escala fue tipo Likert con esto se procedió a la aplicación y en lo subsecuente a la captura de la información para realizar la correlación de Pearson.

En el último capítulo se presenta el resultado de la investigación donde se analizan los que fueron estudiados por medio de métodos estadísticos a través de la correlación de Pearson cuyo coeficiente es .47 y se evidenció que la certificación de Operador Económico Autorizado tiene una correlación moderada sobre el alto desempeño de la persona dentro de la organización, lo que al final sirve para comprobar nuestra hipótesis que dice que la certificación de operador económico autorizado funge como un detonante del alto desempeño en los puesto y/o áreas críticas de la cadena de suministros de las organizaciones del sector aeronáutico de Queretaro.

En la sección final se presentan las conclusiones exponiendo los principales hallazgos de la investigación, así mismo se citan algunas recomendaciones para mejorar en las áreas de oportunidad detectadas o incitar al robustecimiento de procedimientos fuertes y/o principales de la organización.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En la última década la globalización ha incrementado considerablemente es ante todo un fenómeno económico. En las últimas décadas ha habido una serie de cambios relevantes: el comercio mundial de bienes y servicios se ha multiplicado espectacularmente, nuevos países se han industrializado de forma asombrosa en Asia y America Latina, las políticas favorables al libre comercio se han impuesto en la mayoría de los países y las grandes corporaciones multinacionales han tenido un papel clave en este proceso económico que ha sido apoyado por grandes instituciones internacionales como el banco mundial o el fondo monetario internacional.

El resultado de todo esto es la interdependencia económica global llevándonos con esto al aumento de la transferencia de bienes y servicios a través de las aduanas en el mundo; pero como todo gran cambio ha existido siempre un gran riesgo para con la población y economía donde son importados y/o introducidos los bienes objetos de comercio es aquí donde surge la primera gran certificación a la seguridad internacional en las cadenas de suministros de grandes corporaciones; CTPAT que por sus siglas en inglés (Asociación estratégica Aduana-Comercio contra el terrorismo) este programa es una iniciativa conjunta entre el gobierno de Estados Unidos y el sector privado cuyo objetivo es construir relaciones de cooperación que fortalezcan la seguridad de toda la cadena de suministro y la seguridad en las fronteras respondiendo a los atentados del 11 de septiembre, 2001, la lucha en contra del terrorismo ha sido la prioridad número uno para las Aduanas y Vigilancia Fronteriza (Customs & Border Protection Bureau, o CBP) de los EEUU. Por eso, se desarrolló la Asociación de Aduanas-Comercio en contra del Terrorismo (Customs-Trade Partnership Against Terrorism, o C-TPAT). Este enfoque se centró en proteger

a los EEUU en contra de atentados terroristas, mejorando la seguridad mientras se está acelerando el flujo de cargas y transportes conformes. El resultado del reto fue el desarrollo del programa C-TPAT—un programa innovador y voluntario para juntar al gobierno con el sector privado. Es con esto que el resto de los gobiernos que forman parte de la Organización Mundial de Aduanas comienzan a desarrollar y a unir fuerzas para contrarrestar el terrorismo y narcotráfico mundial.

En junio de 2005, los países miembros de la Organización Mundial de Aduanas (OMA), de la cual México es parte, aprobaron el marco de estándares para asegurar y facilitar el comercio global (Marco SAFE). A través del Marco SAFE, los países miembros de la OMA establecieron lineamientos y principios fundamentales sobre los cuales deberían centrarse las prioridades de las aduanas en el mundo, destacando dos pilares básicos: 1. El pilar aduana-aduana. Enfocado en la utilización de normas comunes que permitan optimizar la seguridad y agilizar la cadena logística internacional, mediante la armonización de los requisitos de información electrónica sobre embarques de entrada, salida y en tránsito, así como un enfoque coherente de gestión de riesgos. 2. El pilar aduana-empresa. Enfocado al establecimiento de sistemas y prácticas de seguridad que permitan garantizar la legitimidad de las operaciones de comercio exterior y reducir el riesgo de contaminación de mercancías.

Ahora bien, con la finalidad de desarrollar los puntos señalados en los dos pilares anteriores (principalmente lo señalado en el pilar aduana-empresa), los países miembros de la OMA iniciaron la implementación de alianzas estratégicas conocidas como programas de operadores económicos autorizados.

Los programas de operadores económicos autorizados son instrumentos por virtud de los cuales una autoridad aduanera otorga una autorización o reconocimiento a

aquellas empresas que demuestran estar comprometidas con la seguridad en toda su cadena de suministros, y que además cuentan con un historial satisfactorio respecto del cumplimiento de sus obligaciones tributarias y aduaneras. El rasgo común de todos los programas de operadores económicos autorizados es la seguridad, pues los mismos han sido establecidos en respuesta al incremento de amenazas y riesgos en las cadenas de suministros del comercio internacional. En ese sentido, el principal objetivo de estos programas es garantizar niveles mínimos de seguridad para facilitar el flujo del comercio internacional.

Bajo ese contexto, el 15 de diciembre de 2011, con la finalidad de dar cumplimiento al compromiso derivado de la adhesión de México al Marco SAFE, el Servicio de Administración Tributaria (SAT) dio a conocer, por medio de la adición del apartado L a la regla 3.8.1. de las RCGMCE, su programa de operadores económicos autorizados bajo el acrónimo NEEC. El 15 de septiembre de 2017 fecha en que el gobierno mexicano reforma nuevamente las Reglas Generales de Comercio Exterior y estipula que NEEC pasa a llamarse Operador Económico Autorizado.

Los once estándares en materia de seguridad que demanda la certificación OEA deberán de desarrollarse de una manera tan minuciosa como sea posible, es necesaria para desarrollo de estos equipos de alto desempeño dentro de la empresa que fue analizada llevándonos a las dos variables analizadas.

2.2. Certificación de Operador Económico Autorizado

2.2.1. Registro operador económico autorizado

El registro en el Esquema de Certificación de Empresas, modalidad Operador Económico Autorizado es una figura impulsada por la Organización Mundial de Aduanas dirigida a los diversos actores que participan directa o indirectamente en las actividades vinculadas a las operaciones de comercio exterior a través de la implementación de estándares mínimos en materia de seguridad y los cuales buscan mitigar los actos ilícitos que vulneren la seguridad del país.

De igual forma te brinda la oportunidad de identificar y establecer medidas para mitigar los riesgos internos y externos que afecten la seguridad de tu cadena de suministro, además de obtener diversas facilidades administrativas aplicables a tus operaciones de comercio exterior. Lo presentan Importadores, exportadores, empresas que cuenten con un programa IMMEX, recintos fiscalizados y empresas que participen en la tercerización de servicios logísticos; que deseen obtener el Registro en el Esquema de Certificación de Empresas, modalidad Operador Económico Autorizado y tiene un costo actualmente de \$28,890.00 mx; puedes ser presentada la solicitud en cualquier momento. (Servicio de Administración Tributaria 2019).

2.2.2. Requisitos generales para obtener la certificación

Estar constituidas conforme a la legislación mexicana, contar con una opinión de cumplimiento favorable, tener Personal registrado ante el IMSS, no encontrarse listado de empresas publicadas por el SAT, sellos digitales vigentes, registro de establecimientos vinculados al programa, correo electrónico actualizado en Buzón Tributario, padrón de importadores, visita de inspección inicial y supervisión, Indicar a clientes y proveedores en el extranjero, indicar a proveedores de insumos

nacionales, legal uso o goce del inmueble, no haber interpuesto por parte del SAT, querrela o denuncia penal en los últimos 3 años anteriores y contar con un sistema de control de inventarios del Anexo 24 (Regla General de Comercio Exterior Vigente 7.1.1).

2.2.3. Planeación de la seguridad en la cadena de suministros

La empresa debe elaborar políticas y procedimientos documentados para llevar a cabo un análisis que le permita la identificación de riesgos y debilidades en su cadena de suministros con el objetivo de que la alta dirección de la empresa, implemente estrategias que ayuden a mitigar el riesgo en su empresa.

Análisis de riesgo: La empresa debe establecer medidas para identificar, analizar y mitigar los riesgos de seguridad dentro de la cadena de suministros y en sus instalaciones. Por lo anterior, debe desarrollar un proceso por escrito para determinar riesgos con base en el modelo de su organización (ejemplo: ubicación de las instalaciones, tipo de mercancías y país de origen, volumen, clientes, proveedores, rutas, contratación de personal, clasificación y manejo de documentos, tecnología de la información, amenazas potenciales, etc.), que le permita implementar y mantener medidas de seguridad apropiadas.

Este procedimiento debe actualizarse por lo menos una vez al año, de manera que permita identificar de forma permanente otros riesgos o amenazas que se consideren en su operación y en la cadena de suministros, por el resultado de algún incidente de seguridad o cuando se originen por cambios en las condiciones iniciales de la empresa, así como para identificar que las políticas, procedimientos y otros mecanismos de control y seguridad se estén cumpliendo. Se deberán tomar en cuenta

las siguientes notas explicativas: Indique cuáles son las fuentes de información utilizadas para calificar los riesgos durante la fase de análisis.

Se requiere sea mostrado el procedimiento documentado para identificar riesgos en la cadena de suministros y las instalaciones de su empresa, el cual debe de incluir como mínimo los siguientes puntos:

- Periodicidad con que revisa y/o actualiza el análisis de riesgo.
- Aspectos y/o áreas de la empresa que se incorporan al análisis de riesgo.
- Metodología o técnicas utilizadas para realizar el análisis de riesgo.
- Responsables de revisar y/o actualizar el análisis de riesgo de la empresa.

Políticas de Seguridad: La empresa debe contar con una política orientada a prevenir, asegurar y reconocer amenazas en la seguridad de la cadena de suministros, como lo son el contrabando, lavado de dinero, tráfico de armas, personas, mercancías prohibidas y actos de terrorismo. Políticas de seguridad en la cadena de suministros e instalaciones de la empresa, quién es el responsable de su revisión, así como la periodicidad con la que se lleva a cabo su actualización.

Auditorías Internas en la cadena de suministros: Además del monitoreo de rutina en control y seguridad, es necesario programar y realizar auditorías periódicas, que permitan evaluar todos los procesos en materia de seguridad en la cadena de suministros de una manera más crítica y profunda.

Las auditorías deben ser realizadas por personal autorizado y, en lo posible, independientes de la actividad auditada, aunque pueden ser parte de la organización. Se debe establecer un procedimiento documentado para su realización. Si bien es necesario que las auditorías sean exhaustivas, su enfoque se debe ajustar al tamaño

de la organización y a la naturaleza de los riesgos. Las auditorías pueden ser generales o centrarse en tópicos seleccionados de acuerdo con las circunstancias.

La alta gerencia de la organización debe revisar los resultados de las auditorías, y emprender las acciones correctivas o preventivas requeridas. El proceso de revisión debe garantizar que se recoja la información necesaria para permitir que la gerencia realice esta evaluación. La revisión debe estar documentada.

Planes de Contingencia y emergencia: Debe existir un plan de contingencia documentado, para asegurar la continuidad del negocio en el caso de una situación que afecte el desarrollo normal de las actividades y las operaciones de comercio exterior de la empresa en su cadena de suministros (por ejemplo: cierre de aduanas, amenaza de bombas, detección de paquetes sospechosos, corte de energía eléctrica, robo y/o daño de mercancías, amenazas, bloqueos o cierre de carreteras, entre otros).

Dichos planes deben ser comunicados al personal mediante capacitaciones periódicas, así como realizar pruebas, ejercicios prácticos o simulacros de los planes de contingencia y emergencia para constatar su efectividad, mismos de los que deberá mantener un registro (por ejemplo: reportes de resultados, minutas, videgrabaciones, fotografías, etc.).

2.2.4. Seguridad Física

La empresa debe contar con mecanismos establecidos y procesos documentados para impedir, detectar o disuadir la entrada de personal no autorizado a las instalaciones. Todas las áreas sensibles de la empresa, deberán tener barreras físicas, elementos de control y disuasión contra el acceso no autorizado.

Instalaciones: Las instalaciones deben estar construidas con materiales que puedan resistir accesos no autorizados. Se deben realizar inspecciones periódicas documentadas para mantener la integridad de las estructuras y en el caso de haberse

detectado una irregularidad, efectuar la reparación correspondiente. Asimismo, se deben tener identificados plenamente los límites territoriales, así como los diversos accesos, rutas internas y la ubicación de los edificios.

Accesos en puertas y casetas: Las puertas de entrada o salida de vehículos y/o personal deben ser atendidas, controladas, vigiladas y/o supervisadas. La cantidad de puertas de acceso debe mantenerse al mínimo necesario.

Bardas perimetrales: Las bardas perimetrales y/o barreras periféricas deben instalarse para asegurar las instalaciones de la empresa, con base en un análisis de riesgo. Se deben utilizar cercas, barreras interiores o un mecanismo para identificar y segregar la carga internacional, así como la de alto valor y peligrosa. Estas deben ser inspeccionadas regularmente y llevar un registro de la revisión con la finalidad de asegurar su integridad e identificar daños. Las áreas de almacenaje, alto valor, peligrosas, y/o de acceso restringido, deben estar claramente identificadas y monitoreadas para prevenir ingresos no autorizados.

Estacionamientos: El acceso a los estacionamientos de las instalaciones debe ser controlado y monitoreado. Se debe prohibir que los vehículos privados (de empleados, visitantes, proveedores, contratistas, entre otros), se estacionen dentro de las áreas de manejo y almacenaje de la mercancía, así como en áreas adyacentes.

Control de llaves y dispositivos de cerraduras: Las ventanas, puertas, así como las cercas interiores y exteriores, de acuerdo a su análisis de riesgo, deben asegurarse con dispositivos de cierre. La empresa debe contar con un procedimiento documentado para el manejo y control de llaves y/o dispositivos de cierre de las áreas interiores que se hayan considerado como críticas. Asimismo, deben llevar un registro y establecer cartas responsivas firmadas de las personas que cuentan con

llaves o accesos autorizados conforme a su nivel de responsabilidad y labores dentro de su área de trabajo.

Alumbrado: El alumbrado dentro y fuera de las instalaciones debe permitir una clara identificación de personas, material y/o equipo que ahí se encuentre, incluyendo las siguientes áreas: entradas y salidas, áreas de manejo y almacenaje de la mercancía, bardas perimetrales y/o periféricas, cercas interiores y áreas de estacionamiento, debiendo contar con un sistema de emergencia y/o respaldo en las áreas sensibles.

Aparatos de Comunicación: La empresa debe contar con aparatos y/o sistemas de comunicación con la finalidad de contactar de forma inmediata al personal de seguridad y/o con las autoridades, en caso de ocurrir una situación de emergencia y seguridad. Adicionalmente, se debe contar con un sistema de respaldo y verificar su buen funcionamiento de manera periódica.

Sistemas de alarma y circuito cerrado de televisión y video vigilancia (CCTV): Los sistemas de alarmas y de circuito cerrado de televisión (CCTV), se deben utilizar para vigilar, notificar o disuadir accesos no autorizados y actividades prohibidas en las instalaciones y notificar al área correspondiente, además de utilizarse como herramienta de prueba en investigaciones derivadas de algún incidente de seguridad.

Estos sistemas deberán colocarse de acuerdo a un análisis de riesgo previo, de tal forma que se mantengan vigiladas y monitoreadas las áreas que impliquen el manejo y almacenaje de las mercancías, materias primas y materiales de empaque, inspecciones de seguridad a los vehículos de carga, así como del acceso de personal, visitantes, proveedores, vehículos de pasajeros y de carga. Dichos sistemas deben permitir una clara identificación del área o ambiente que vigila, estar

permanentemente grabando y mantener un respaldo de las grabaciones por lo menos de un mes, considerando que, en el caso de que sus procesos logísticos excedan este periodo, deberá aumentar el periodo del mantenimiento de estos respaldos, con la finalidad de tener los elementos necesarios para destinar responsabilidades en caso de un incidente de seguridad. El sistema de CCTV, debe contar con un procedimiento documentado de operación que incluya la supervisión del buen estado del equipo, la verificación de la correcta posición de las cámaras, indicar la frecuencia con la que debe realizar el respaldo de las grabaciones, así como los responsables de su operación. Dicho sistema deberá tener un acceso restringido.

2.2.5. Controles de acceso físico

Los controles de acceso físico, son mecanismos o procedimientos que previenen e impiden la entrada no autorizada a las instalaciones, mantienen control del ingreso de los empleados, visitantes y proveedores, además de proteger los bienes de la empresa. Los controles de acceso deben incluir la identificación de todos los empleados, visitantes y proveedores en todos los puntos de entrada. Así mismo, se deben mantener registros y evaluar permanentemente los mecanismos o procedimientos documentados de ingreso a las instalaciones, siendo la base para comenzar a integrar la seguridad como una de las funciones primordiales dentro de cualquier empresa.

Personal de Seguridad: La empresa debe contar con personal de seguridad y vigilancia. Este personal desempeña un rol importante en la protección física de las instalaciones y de la mercancía durante su traslado, manejo y resguardo dentro de la empresa, así como para controlar el acceso y salida de todas las personas al inmueble. El personal de seguridad, deberá contar con un procedimiento documentado para llevar a cabo sus funciones y tener pleno conocimiento de los

mecanismos y procedimientos en situaciones de emergencia, detección de personas no autorizadas o cualquier incidente de seguridad en la instalación.

Identificación de los empleados: Debe existir un sistema de identificación de empleados con fines de acceso a las instalaciones. Los empleados sólo deben tener acceso a aquellas áreas que necesiten para desempeñar sus funciones. La gerencia o el personal de seguridad de la compañía deben controlar adecuadamente la entrega y devolución de insignias, gafetes y/o credenciales de identificación de empleados, visitantes y proveedores. Se deben documentar los procedimientos para la entrega, devolución y cambio de dispositivos de acceso (por ejemplo, llaves, gafetes y/o credenciales, tarjetas de proximidad, etc.).

Identificación de visitantes y proveedores: Para tener acceso a las instalaciones, los visitantes y proveedores deberán presentar identificación oficial con fotografía con fines de documentación a su llegada y se deberá llevar un registro. Todos los visitantes deberán estar acompañados por personal de la empresa durante su permanencia en las instalaciones y asegurarse que el visitante porte siempre en un lugar visible la identificación provisional proporcionada. Este procedimiento deberá estar documentado.

Procedimiento de identificación y retiro de personas o vehículos no autorizados: La empresa debe contar con procedimientos documentados que especifiquen como identificar, enfrentar o reportar a personas y/o vehículos no autorizados o identificados, dicho procedimiento debe ser comunicado al personal responsable mediante capacitación. La capacitación debe estar documentada.

Entregas de mensajería y paquetería: La mensajería y paquetería destinada a personal de la empresa debe ser examinada a su llegada y salida, antes de ser distribuida a las áreas y destinos correspondientes. Asimismo, la empresa deberá de

tener un procedimiento documentado para la recepción y revisión de mensajería y paquetería, el cual debe ser comunicado al personal responsable mediante capacitación. La capacitación debe estar documentada.

2.2.6. Socios Comerciales

La empresa debe contar con procedimientos escritos y verificables para la selección y contratación de socios comerciales (transportistas, para el traslado y/o distribución de mercancías objeto de comercio exterior, agentes aduanales, almacenes, empresas de sub-maquila, fabricantes, vendedores, proveedores de partes y materias primas, proveedores de servicios de limpieza, seguridad privada, contratación de personal, entre otros), y de acuerdo a su análisis de riesgo, exigir que cumplan con las medidas de seguridad para fortalecer la cadena de suministros internacional.

Criterios de selección: Deben existir procedimientos documentados para la selección, seguimiento o renovación de relaciones comerciales con los asociados de negocio o proveedores, que incluyan entrevistas, verificación de referencias, métodos de evaluación y uso de la información proporcionada. La información derivada de la investigación y/o evaluación de los asociados de negocio y/o proveedores deberá documentarse y estar integrada un expediente (físico o electrónico).

Requerimientos de Seguridad: La empresa debe contar con un procedimiento documentado en el que, de acuerdo a su análisis de riesgo, solicite requisitos adicionales en materia de seguridad a aquellos socios comerciales que intervengan en su cadena de suministro, ya sea como proveedores de materiales para la elaboración, empaque o embalaje de las mercancías que sean objeto de comercio exterior, así como de los proveedores de servicios que de igual forma intervengan en la gestión aduanera, el control, manipulación, traslado y/o distribución de las mismas.

Estos requisitos deberán estar basados en el “Perfil de la empresa” establecido por la AGACE de manera genérica, o en caso de existir, el “Perfil” específico para cada actor de la cadena de suministros que le corresponda.

La empresa debe solicitar a sus socios comerciales la documentación que acredite o compruebe que cumple con los estándares mínimos de seguridad establecidos en este documento, ya sea a través de una declaración escrita emitida por el representante legal del socio, convenios o cláusulas contractuales, o con documentación que avale el cumplimiento de los requisitos establecidos en algún otro programa de Operador Económico Autorizado. Para el caso de la empresa Tercerizadora de Servicios que cuente con socios comerciales contratados para prestar en su nombre los servicios de gestión aduanera, almacenaje, traslado y/o distribución de mercancías objeto de comercio exterior, deberán estar inscritos en el Registro en el Esquema de Certificación de Empresas, en las modalidades de Operador Económico Autorizado y Socio Comercial Certificado en cualquiera de sus rubros o contar con el programa C-TPAT, otorgado por la CBP.

En el caso de los socios comerciales de la empresa que presten sus servicios en el interior de las instalaciones, deberán estar obligados al cumplimiento de estos requerimientos de seguridad en la cadena de suministro.

Revisiones de socios Comerciales: La empresa debe realizar evaluaciones periódicas de los procesos e instalaciones de los asociados de negocios con base a un análisis de riesgo y estos deben mantener las normas de seguridad requeridas por la empresa, y mantener registros de las mismas, así como del seguimiento correspondiente.

Cuando se encuentren inconsistencias, la empresa deberá comunicarlo a su socio y/o proveedor y proporcionar un período justificado para atender las observaciones identificadas o, en caso contrario, tener las medidas necesarias para sancionarla.

2.2.7. Seguridad de Procesos

Deben establecerse medidas de control para garantizar la integridad y seguridad de la mercancía de los procesos relacionados con el transporte, manejo, despacho aduanero, almacenaje y/o distribución de carga a lo largo de la cadena de suministros. Estos procedimientos deben documentarse y asegurarse de mantener la integridad de su embarque desde el punto de origen hasta su destino final.

Mapeo de procesos: Debe contar con un mapa que muestre paso a paso el proceso logístico del flujo de las mercancías y la documentación requerida a través de su cadena de suministros internacional. Por parte de la empresa se tiene elaborado un mapeo del proceso completo de todas las mercancías que son objeto de comercio exterior desde que se emite la orden de compra al proveedor hasta que es recolectado y enviado a la planta productiva para ser transformado en producto terminado.

Almacenes y centros de distribución: En caso de que la empresa cuente con almacenes y centros de distribución para las mercancías objeto de comercio exterior, fuera de las instalaciones de producción y/o manufactura que le pertenezcan, éstas deberán sujetarse, de acuerdo a sus características, a lo establecido en este documento, con el objeto de mantener la integridad en su cadena de suministros. De acuerdo al mapeo de procesos de sus mercancías, si en la cadena logística de las mercancías de comercio exterior se considera el trasladarse a un almacén o centro de distribución, estos deben cumplir con los requisitos mínimos en materia de seguridad establecidos por la AGACE. De tal forma, que están obligados a llenar un “Perfil de la empresa” por cada una de estas instalaciones aquí mencionadas.

Por lo anterior, indique cuántos almacenes y/o centros de distribución utiliza, proporcione sus datos generales (denominación y domicilio), y explique brevemente que actividad se lleva a cabo en esta instalación.

Entrega y recepción de carga: La empresa debe asegurarse de la identificación de los operadores de medio de transporte que efectúen la entrega o recepción de la carga. Asimismo, la empresa debe designar a un responsable que supervise la carga o descarga del embarque, verificando la descripción detallada de las mercancías, peso, etiquetas, marcas y cantidad, cotejando dicha información con las órdenes de compra o de entrega correspondientes.

De igual forma, debe entregarse al conductor que transporta las mercancías, la información documental requerida para su correcto traslado en el que se incluya, de manera enunciativa más no limitativa, destino, ruta que deberá mantener, datos de contacto y/o procedimiento en caso de ocurrir algún incidente de seguridad o de la inspección por parte de alguna autoridad, entre otros.

Procedimiento de seguimiento de la mercancía: La empresa es la responsable de vigilar y monitorear la integridad de sus mercancías a lo largo de la cadena de suministros, por lo que debe contar con procedimientos documentados en los que se establezca el uso de un diario de seguimiento y supervisión de actividades o una tecnología equivalente para seguir el movimiento del medio de transporte que traslada la mercancía de comercio exterior.

La empresa debe establecer procedimientos documentados, internos o con su proveedor, para asegurarse en todo momento de la ubicación del vehículo del transportista en tránsito. Estos procedimientos deben realizarse bajo un análisis de riesgo en el que se incluya, de manera enunciativa más no limitativa, la identificación de rutas predeterminadas, tiempos estimados de entrega, así como entre puntos

intermedios (patios, aduana de salida, agencia aduanal, agentes de carga, entre otros). De igual manera, se deben incluir las medidas y acciones a realizar en el caso de identificar cualquier retraso en la ruta debido a condiciones climáticas, tráfico, cambios de ruta o la inspección de alguna autoridad o algún incidente en materia de seguridad.

Los datos de supervisión y registro de todos los vehículos en tránsito que transportan mercancías de comercio exterior deben preservarse durante un mes en caso de que la autoridad y/o el transportista deban realizar una evaluación debido a un incidente de seguridad.

Reporte de discrepancias en la carga: Deben existir procedimientos documentados para detectar y reportar mercancía faltante, sobrante, prohibida o cualquier otra discrepancia en la entrega o recepción de las mercancías, las cuales deben ser investigadas y resueltas. Se debe verificar que la carga coincida con lo indicado en la descripción declarada en la lista de empaque o el documento de embarque, especificando la descripción detallada de las mercancías y los datos que permitan la correcta identificación y cuantificación de las mismas.

Procesamiento de la información y documentación de la carga: La empresa debe contar con procedimientos documentados para asegurar que la información electrónica y/o documental utilizada durante el movimiento y el despacho de la carga sea legible, completa, exacta y protegida contra cambios, pérdidas o introducción de información errónea.

De la misma forma, debe haber procedimientos documentados para corroborar que la información recibida por los asociados de negocio sea reportada en forma exacta y oportuna.

Gestión de Inventarios, control de material de empaque, envase y embalaje:

La empresa debe tener procedimientos documentados para el control de inventarios y almacenaje de la carga y deben llevarse a cabo de forma periódica revisiones y auditorías para comprobar su correcta gestión. Así mismo, debe tener un procedimiento documentado para el control del material de empaque, envase y embalaje de las mercancías.

2.2.8. Gestión Aduanera

La empresa debe contar con procedimientos documentados en los que se establezcan políticas internas y de operación, así como de los controles necesarios para el debido cumplimiento de las obligaciones aduaneras.

Asimismo, deberá contar con personal especializado y procedimientos documentados que establezcan la verificación de la información y documentación generada por el agente aduanal o, en su caso, asegurar los procesos que realiza el apoderado aduanal.

Gestión del despacho Aduanero: La empresa debe contar con un procedimiento documentado en el que se establezcan los criterios para la selección de un Agente o, en su caso, un apoderado aduanal, quienes conforme a la legislación nacional, son los autorizados para promover por cuenta ajena el despacho de las mercancías.

Los Agentes Aduanales serán seleccionados por medio de licitaciones anuales en donde se evalúan, tiempo de respuesta, instalaciones y cumplimiento con certificaciones de seguridad. Además, en base al riesgo deberán ser evaluados periódicamente.

Criterios de Selección: Durante la visita al Agente Aduanal se identifica en qué rubros determinados se especializa, o si importa todo tipo de mercancía, con el fin de tener conocimiento de la experiencia del agente en el ramo para gestionar las acciones necesarias con las dependencias que revisan a la empresa

Se contacta con el Agente Aduanal para solicitar una visita para verificar que cuente con la patente otorgada por la SHCP.

Métodos: Preselección por recomendación cámaras, asociaciones o nuestro asesor en temas de comercio exterior y visita para analizar aduanas en que opera su capacidad instalada, etc.

Obligaciones Aduaneras: La empresa debe contar con un procedimiento documentado que establezca el control de inventarios de las mercancías de comercio exterior conforme a lo establecido en el artículo 59, fracción I de la Ley y la información a que se refiere el Anexo 24 apartados I y II, según corresponda.

La empresa deberá contar con un procedimiento documentado para el cumplimiento de las obligaciones aduaneras que se deriven de las operaciones de comercio exterior que realicen. Este debe incluir, por lo menos, el cumplimiento de lo establecido en el artículo 59, fracciones II y III de la Ley, que permitirá la comprobación del origen y procedencia de las mercancías, así como la correcta determinación del valor en aduana.

Estos procedimientos respecto al origen de las mercancías deben describir los casos en que se declara el origen de las mismas y la documentación con la que se debe demostrar. En el caso de las empresas que introduzcan mercancías al territorio nacional bajo un programa de diferimiento o de devolución de aranceles, la empresa deberá contar con un procedimiento en el que se describa cómo determina el pago de los impuestos al comercio exterior, de acuerdo con lo dispuesto en los Tratados de que México sea parte, conforme a lo establecido en el artículo 63-A de la Ley.

En el caso de contar con un programa de fomento autorizado por la SE, debe contar con procedimientos documentados para cumplir con lo requerido en el mismo, entre los cuales se encuentra el control de inventarios, plazos de retorno y

restricciones en cuanto al cambio de destino de la mercancía importada temporalmente, entre otros establecidos en el artículo 24 del Decreto para el fomento de la industria manufacturera, maquiladora y de servicios de exportación vigente, así como el Reporte Anual de Operaciones de Comercio Exterior a que se refiere el artículo 25 del citado decreto.

Comprobación aduanera: La empresa, con el objeto de garantizar el cumplimiento de la encomienda otorgada a un tercero, así como verificar la veracidad de la información declarada a su nombre ante las autoridades competentes, debe tener procedimientos documentados para que el personal que designa la empresa, verifique periódicamente que los pedimentos que tiene registrados en su contabilidad coinciden con lo que aparece registrado en el SAAI Web y, en su caso, reportar a la autoridad aduanera cualquier discrepancia en dicha información. La empresa, de igual forma, debe contar con un procedimiento para el archivo de los pedimentos para su adecuado control.

Asimismo, la empresa debe contar con procedimientos documentados, en los que se establezca la verificación periódica de la correcta clasificación arancelaria de las mercancías sujetas a comercio exterior y la comprobación de las regulaciones y restricciones arancelarias y no arancelarias a que estén sujetas.

2.2.9. Seguridad de los vehículos de carga

Se debe mantener la seguridad en los medios de transporte (vehículos de carga, camionetas, entre otros), contenedores, carros de tren, remolques y semirremolques para protegerlos de la introducción de personas y/o materiales no autorizados. Por lo anterior, es necesario tener procedimientos documentados para identificar, revisar, sellar y mantener la integridad de los mismos.

Por lo anterior, es necesario que se cuente con procedimientos para sellar correctamente y mantener la integridad de los contenedores y remolques desde el punto de origen. Se debe aplicar un sello de alta seguridad a todos los contenedores y remolques a los embarques de comercio exterior, los cuales deben cumplir o exceder la norma ISO 17712 para sellos de alta seguridad.

Integridad de la carga y uso de sellos en contenedores y remolques: La empresa debe contar con un procedimiento documentado donde se identifiquen los medios de transporte y, en su caso, de los contenedores, carros de tren y/o semirremolques utilizados en su cadena logística internacional y se indique de qué forma se mantiene la integridad de los mismos.

Por lo anterior, como uno de los mecanismos de seguridad, la empresa debe utilizar los candados o sellos de Alta Seguridad que cumplan o excedan la Norma ISO 17712 en todos los contenedores y remolques cargados que sean objeto de comercio exterior y mantener su integridad hasta la entrega en el destino final. Para ello, la empresa debe tener procedimientos documentados para colocar y verificar la correcta aplicación de los sellos, su inspección en puntos intermedios, destino final y de su reemplazo cuando sean abiertos por alguna autoridad.

Asimismo, es necesario contar con un procedimiento documentado para la administración de los mismos donde se incluya el control, asignación, resguardo, manejo de discrepancias y destrucción de sellos y candados. Respecto al proveedor de los sellos y/o candados, se deberá demostrar de qué forma estos cumplen con la Norma ISO 17712.

Inspección de los medios de transporte, contenedores, carros de tren, remolques y semirremolques: Debe haber procedimientos establecidos para verificar la integridad física de la estructura del medio de transporte, contenedor,

carros de tren, remolques y/o semirremolque antes de cargarlo, incluso la confiabilidad de los mecanismos de cerradura de las puertas, con la finalidad de identificar compartimientos naturales u ocultos.

Las inspecciones de los medios de transporte o vehículos de carga, contenedores y remolques (de carga terrestre o ferroviaria) deben ser sistemáticas y efectuarse a la entrada y salida de la empresa y/o en el punto de carga de las mercancías; y si la infraestructura lo permite, antes de llegar a la aduana de despacho. Deberá llevarse un registro de estas inspecciones y realizarse en un lugar monitoreado por el sistema de CCTV, dicho sistema debe cubrir el proceso de inspección en su totalidad.

El procedimiento documentado para su inspección debe incluir de manera enunciativa, más no limitativa, los siguientes puntos:

Tabla 1.

Puntos de Revisión

Medios de Transporte	Remolques, Carros de tren, Semirremolques y Contenedores
1. Parachoques, neumáticos y rines;	1. Pared delantera;
2. Puertas y compartimientos de herramientas;	2. Lado izquierdo y derecho;
3. Caja de la batería y filtros de aire;	3. Piso;
4. Tanques de combustible;	4. Techo interior y exterior;
5. Interior de la cabina / dormitorio;	5. Interior y exterior de puertas;
6. Rompevientos, deflectores y techo;	6. Sección inferior externa;
7. Chasis y área de la quinta rueda.	7. En su caso, el sistema de refrigeración.

Fuente: Perfil de empresa Operador Económico Autorizado (2020)

Para los medios de transporte con remolque o compartimiento de carga integrado, deberá adicionarse a los puntos de medios de transporte, lo indicado en el apartado de Remolques. Todos los accesos de unidades de transporte deberán ser revisados e inspeccionados para evitar el ingreso de mercancías ilícitas en unidades de transporte.

Almacenaje de vehículos, medios de transporte, contenedores, carros de tren, remolques y semirremolques: En caso de que los medios de transporte,

contenedores, remolques y/o semirremolques que serán destinados a transportar mercancías de comercio exterior se encuentren vacíos y deban almacenarse en las áreas de estacionamiento, deberán ser asegurados con un candado y/o sello indicativo, o en su caso, en un área segura que se encuentre resguardada y/o monitoreada.

Cuando se tenga que almacenar algún contenedor, remolque y/o semirremolque cargado, éste debe encontrarse en un área segura y monitoreada para impedir el acceso y manipulación y cerrado con un candado de alta seguridad de acuerdo a la norma ISO 17712.

2.2.10. Seguridad del personal

Se debe contar con procedimientos documentados para el registro y evaluación de personas que desean obtener un empleo dentro de la empresa y establecer métodos para realizar verificaciones periódicas de los empleados actuales.

También, deben existir programas de capacitación continuos para el personal que difundan las políticas de seguridad de la empresa, así como las consecuencias y acciones a tomar en caso de cualquier falta o incidente de seguridad.

Verificación de antecedentes laborales: La empresa debe tener procedimientos documentados para verificar la información asentada en el currículum y solicitud de los candidatos con posibilidad de empleo, de conformidad con la legislación local, ya sea por cuenta propia o por medio de una empresa externa.

De igual forma, para los cargos que por su sensibilidad así lo requieran y afecten la seguridad de los embarques que sean objeto de comercio exterior, de conformidad con su análisis de riesgo efectuado previamente, deberán considerar solicitar requisitos más estrictos para su contratación, los cuales se deberán realizar de manera

periódica. Toda la información referente al personal deberá mantenerse en expedientes personales, mismos que deberán tener un acceso restringido.

Procedimiento para baja del personal: Deben existir procedimientos documentados para la baja del personal en que se incluya la entrega de identificaciones y cualquier otro artículo que se le haya proporcionado para realizar sus funciones (llaves, uniformes, gafetes y/o credenciales, equipos informáticos, contraseñas, herramientas, etc.). Así mismo, este procedimiento debe incluir la baja en aquellos sistemas informáticos, de accesos, entre otros que pudieran existir.

Administración de personal: La empresa debe mantener una lista de empleados permanentes actualizada. Asimismo, debe realizar y mantener actualizados los registros de afiliación a instituciones de seguridad social y demás registros legales de orden laboral.

En el caso de que la empresa cuente con personal contratado por sus socios comerciales y labore dentro de las instalaciones, deberá asegurarse de que cumplan con los requerimientos establecidos para el resto de sus empleados.

2.2.11. Seguridad de la información y documentación

Deben existir medidas de prevención para mantener la confidencialidad e integridad de la información y documentación generada por los sistemas de la empresa, incluyendo aquellos utilizados para el intercambio de información con otros integrantes de la cadena de suministros. Asimismo, deben existir políticas documentadas que incluyan las medidas contra su mal uso.

Clasificación y manejo de documentos: Deben existir procedimientos para clasificar documentos de acuerdo a su sensibilidad y/o importancia. La documentación sensible e importante debe ser almacenada en un área segura que

solamente permita el acceso a personal autorizado. Se debe identificar el tiempo de vida útil de la documentación y establecer procedimientos para su destrucción.

La empresa deberá conducir revisiones de forma regular para verificar los accesos a la información y asegurarse de que no sean utilizados de manera indebida.

Seguridad de la tecnología de la información: En el caso de los sistemas automatizados, se deben utilizar cuentas individuales que exijan un cambio periódico de la contraseña. Debe haber políticas, procedimientos y normas de tecnología de informática establecidas que se deben comunicar a los empleados mediante capacitación.

Deben existir procedimientos escritos e infraestructura para proteger a la empresa contra pérdidas, robo, fuga, hackeo y/o secuestro de información, así como un sistema o software establecido para identificar el abuso de los sistemas de tecnología de la información y detectar el acceso inapropiado y/o la manipulación indebida o alteración de los datos comerciales y del negocio, así como un procedimiento escrito para la aplicación de medidas disciplinarias apropiadas a todos los infractores.

2.2.12. Capacitación en seguridad y concientización

Debe haber un programa documentado de concientización sobre amenazas establecido y mantenido por el personal de seguridad para reconocer y crear conciencia sobre las amenazas de terroristas y contrabandistas en cada punto de la cadena de suministros. Los empleados deben conocer los procedimientos establecidos en la compañía para considerar una situación y cómo denunciarla. Se debe brindar capacitación específica a los empleados en las áreas de seguridad, embarques y recibos; así como también a aquellos que reciben y abren mensajería y paquetería.

Capacitación y concientización sobre amenazas: La empresa debe contar con un programa de capacitación y concientización de las políticas de seguridad en la cadena de suministros dirigido a todos sus empleados (operativos y administrativos) y, adicionalmente, poner a su disposición material informativo respecto de los procedimientos establecidos en la compañía para considerar una situación que amenace su seguridad y saber cómo denunciarla. De igual forma, se debe ofrecer capacitación específica conforme a sus funciones para ayudar a los empleados a mantener la integridad de la carga, realizar la revisión de contenedores, remolques y/o semirremolques, recepción y revisión de mensajería y paquetería, difusión de las políticas, procedimientos y normas de tecnologías de la información (robo, fuga, hackeo y/o secuestro de información), prevención de operaciones con recursos de procedencia ilícita, reconocer conspiraciones internas, proteger los controles de acceso, así como capacitación referente a contrabando, robo de mercancía.

Aunado a los programas de capacitación en seguridad, se debe incluir un programa de concientización sobre consumo de alcohol y drogas. Estos temas deben establecerse como parte de la inducción de nuevos empleados y mantener periódicamente programas de actualización.

Los programas de capacitación deben fomentar la participación activa de los empleados en los controles y mecanismos de seguridad, así como mantener registros de todos los esfuerzos de capacitación que haya brindado la empresa y la relación de quienes participaron en ellos (videos, fotografías, minutas, listas de asistencia, intranet u otro sistema, material didáctico, presentaciones en PowerPoint, folletos, etc).

Concientización a los operadores de los medios de transporte: La empresa debe dar a conocer a los operadores de los medios de transporte que utiliza para el

traslado de las mercancías que se destinarán al comercio exterior, las políticas de seguridad respecto de procedimientos de carga y descarga, manejo de incidentes de seguridad, cambio de candados en caso de inspección por otras autoridades, entre otros, que se tengan implementados.

En el caso de que el servicio de transporte sea proporcionado por un socio comercial, deberá asegurarse de que los operadores y/o choferes conozcan todas las políticas de seguridad y procedimientos establecidos.

2.2.13. Manejo e investigación de incidentes

Deben existir procedimientos documentados para reportar e investigar incidentes de seguridad en la cadena de suministros, las acciones a tomar para evitar su recurrencia, así como notificarse al personal de seguridad y/o demás autoridades competentes. La investigación y análisis de incidentes deberá estar documentada (expediente físico y/o electrónico).

Reporte de anomalías y/o actividades sospechosas: En caso de detección de anomalías y/o actividades sospechosas relacionadas con la seguridad de la cadena de suministros y de conformidad con sus procesos logísticos, éstas deben notificarse al personal de seguridad, y las demás autoridades competentes, llevando un registro de dichas anomalías y/o actividades inusuales.

Investigación y análisis: Deben existir procedimientos escritos para el análisis e investigación de incidentes de seguridad en la cadena de suministros para determinar su causa, así como acciones correctivas para evitar que vuelvan a ocurrir. La información derivada de esta investigación deberá documentarse y estar disponible en todo momento para las autoridades que así lo requieran.

Esta información deberá incluir la documentación generada para llevar a cabo la operación de comercio exterior de las mercancías afectadas que permita identificar

cada uno de los procesos por los que atravesó la mercancía, hasta el punto en que se detectó la incidencia y que permita reconocer la vulnerabilidad de la cadena.

2.3. Alto desempeño

2.3.1. Conceptos preliminares y antecedentes

Según Chiavenato (2000) define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta la organización.

Fernando Arias (2018) El alto desempeño es la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general.

Al alcanzar un alto desempeño, se propicia la competitividad de las empresas, las organizaciones y las personas.

Bittel (2000), Bittel plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por lo tanto el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan a las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Por su parte Ghiselli (1998) señala como el desempeño está influenciado por cuatro factores: motivación, habilidades y rasgos personales, claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

Alles (2017) desempeño es un concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados de un colaborador en un determinado periodo. El

desempeño de una persona, en cualquier actividad, laboral o no, es el resultado de un conjunto de factores que se pueden agrupar en tres ejes principales: los conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica y las competencias. Estas últimas pueden o no incluir valores. El tratamiento de los valores puede realizarse por separado de las competencias. En un caso u otro, los valores personales y organizacionales siempre deberían de considerarse. Los conocimientos pueden originarse en estudios formales –escolaridad-, estudios terciarios y universitarios, tanto en carreras de grado como de posgrado, ser fruto de estudios informales o haber sido adquiridos a través de la experiencia. Por otra parte es importante precisar que la experiencia también permite desarrollar competencias. Los conocimientos son necesarios y más fáciles de adquirir siendo las competencias –sin embargo- las que realmente generan un comportamiento exitoso.

Estos aspectos deben de tenerse en cuenta a la hora de tomar la decisión de designar a una persona para que desempeñe en un puesto distinto del que ocupa, ya sea frente a la opción de elegir entre dos o más candidatos a desempeñarlo o en el caso de contar con un solo individuo que pueda ocupar esa posición. La motivación de la personas es fundamental en cualquiera de los aspectos a considerar, tanto en relación con el desempeño como en la consecución de objetivos y, cuando esto sea necesario, en la reducción de brechas entre las características de la persona y lo requerido por el puesto que ocupa.

2.3.2. Conformación y características de equipos de alto desempeño

Según Amaya (2019) un equipo de alto desempeño es aquel que reúne los siguientes atributos:

Propósito colectivo: el propósito es lo que lleva a equipo a luchar por alcanzar sus metas. Todo equipo de alto rendimiento es inspirado por un propósito colectivo que genera compromiso en todos sus miembros. Podemos entender el propósito como la razón de ser del equipo, la misión que cumple en la organización y a través de la cual la impacta positivamente. Si bien está alineado con la estrategia de la organización, trasciende la descripción de un área y es descubierto por el equipo de forma conjunta.

Metas claras y responsabilidad compartida: los equipos de alto desempeño construyen una visión de futuro que está alineada con su propósito y con los objetivos de la organización. Es así como pueden definir metas claras e indicadores que lleven a materializar su visión y que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa. Adicionalmente todos los miembros del equipo se sienten mutuamente responsables por el alcance de la visión y las metas compartidas, enfocando sus esfuerzos hacia la producción de los resultados que buscan. El nivel de compromiso por los objetivos colectivos es mayor que el nivel de compromiso por el cumplimiento de metas individuales.

Habilidades complementarias y liderazgo participativo: una vez que las metas colectivas están definidas, el equipo debe de garantizar que sus integrantes cuentan con habilidades complementarias, que le permitan a cada persona agregar valor desde su rol y contribuir al cumplimiento de los objetivos compartidos. Esto a su vez posibilita un liderazgo que rota y donde todos participan y comparten sus ideas, distribuyendo la carga de trabajo de manera justa. Obviamente un liderazgo rotativo solo es exitoso cuando los miembros del equipo son buenos líderes.

Metodología de trabajo común: para que un equipo trabaje de manera coordinada y maximice su rendimiento, necesita que todos sus integrantes utilicen

una metodología de trabajo común. Contar con un enfoque de trabajo les permite a los miembros del equipo ser eficientes, optimizar sus procesos, alinear tiempos y mejorar la toma de decisiones.

Relaciones de verdadera confianza: cuando todos los miembros del equipo confían en los demás, son capaces hablar con sinceridad de lo que no funciona, identificar las causas de los problemas, llegar a acuerdos y diseñar estrategias con las que todos se sienten comprometidos. Es muy difícil para un equipo implementar mejoras significativas, si sus integrantes no se atreven a dialogar con sinceridad, y esto solo ocurre cuando el equipo se ha constituido como un espacio seguro, donde cada uno de los miembros se interesa genuinamente por ayudar a sus compañeros tanto a nivel laboral como personal.

2.3.3. Efecto halo

Este concepto se aplica a las evaluaciones de desempeño e identifica a aquellas situaciones en las cuales un evaluador incluye en su calificación aspectos que, de un modo u otro, la distorsionan, por ejemplo, opiniones, juicios previos, situaciones positivas o negativas que ocurrieron en algún momento pero no relacionadas con la situación que se está evaluando; en resumen, se consideran aspectos no relacionados con el puesto o con el periodo bajo evaluación.

A continuación se describen ejemplos frecuentes de distorsiones en evaluaciones de desempeño:

1. Se presupone que una persona, por haber trabajado en un determinado lugar o estudiado en una determinada casa de estudios, posee ciertas características, buenas o malas, aunque no hayan sido verificadas.
2. Se otorga una determinada calificación, buena o mala, basada en un hecho del pasado no reciente.

En resumen las evaluaciones deben de ser objetivas, basadas en hechos y situaciones concretas y en relación con el periodo en evaluación.

2.3.4. Propósitos principales de la evaluación del desempeño

El análisis del desempeño es un examen detallado de la actuación de un colaborador en un periodo determinado. Si se utiliza como herramienta para el análisis del desempeño la evaluación vertical, se podrán considerar tanto objetivos como competencias. La evaluación del desempeño cumple, de este modo, con una serie de finalidades beneficiosas tanto para el colaborador como para su jefe y la organización en su conjunto.

De acuerdo a Alles (2017) la evaluación del desempeño puede constituirse en el mejor aliado e instrumento práctico para dirigir a un grupo de colaboradores.

Entre sus principales propósitos podemos destacar el desarrollo de las personas, con la consiguiente mejora de los resultados individuales y de la organización.

Asimismo, permite una mejor interrelación del jefe con sus colaboradores, una mejor comprensión de los distintos roles, facilitando un adecuado dialogo acerca de los que se espera de cada uno, y posibilita explorar el mejor camino para alcanzar los resultados y objetivos fijados.

No siempre las evaluaciones de desempeño son percibidas positivamente ni se visualizan su real alcance y posibilidades. En ocasiones solo se toma en cuenta uno de los aspectos del proceso y no la totalidad; por ejemplo, cuando se considera que las evaluaciones de desempeño se llevan a cabo para tomar decisiones sobre remuneraciones y promociones. Su alcance siempre es más amplio. Algunas aplicaciones y acciones relacionadas con las evaluaciones de desempeño son:

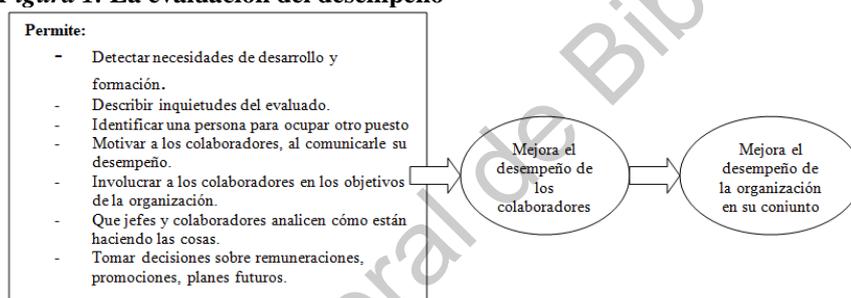
- Tomar decisiones sobre promociones, traslados, asignaciones de tareas.

- Tomar decisiones sobre remuneraciones y beneficios.
- Analizar los comportamientos del colaborador en relación con las tareas y responsabilidades asignadas.
- Comunicarle al colaborador cómo está haciendo las cosas y que se espera de su actuación futura.

En la figura 1, se expone una serie de aspectos adicionales que complementan los mencionados precedentemente.

La aplicación de las buenas prácticas y la utilización de las evaluaciones de desempeño como una herramienta de gestión traen aparejado un doble resultado: mejora el desempeño de los colaboradores y el de la organización en su conjunto.

Figura 1. La evaluación del desempeño



Fuente: Admiración de capital humano para el alto desempeño (2018)

2.3.5. Problemas frecuentes y cómo enfrentarlos

Como se mencionó en el inciso 2.3.4. Del primer párrafo de la página 49, la evaluación del desempeño no siempre es percibida en su real dimensión. De esta situación surgen con frecuencia consecuencias no deseadas.

Una circunstancia que puede originar problemas es no contar con una norma o procedimiento definido para el proceso. También se han detectado situaciones en las cuales, aun contando con un procedimiento definido, los criterios utilizados no son los adecuados. Desde objetivos pobres o en el caso opuesto, de cumplimiento

imposible, poco realistas, hasta indicadores inadecuados para medir los comportamientos y resultados. Como un derivado de estos factores –u otros- se produce una falta de acuerdo genuino entre el evaluado y el evaluador (generalmente el colaborador y el jefe).

Por último y muy importante, errores en la evaluación comúnmente originados en el evaluador y una retroalimentación inadecuada.

Utilizar una adecuada herramienta de evaluación acompañada de un instructivo claro y detallado es clave para una buena implementación. Una vez que se cuenta con dicha herramienta, debe de realizarse la formación de los evaluadores. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta capacitación sobre cómo utilizarla.

Brindar a los colaboradores la oportunidad de analizar su desempeño reflexionar sobre sus fortalezas y debilidades y, además, hacerlo junto con su jefe, son instancias fructíferas para todos los involucrados.

2.3.6. Métodos para la evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño se clasifican según su objeto o propósito principal de medición: características, comportamientos y/o resultados. Existen los basados en características, si bien fueron muy utilizados, lo son raramente en la actualidad. Su mayor dificultad radica en la escasa objetividad que brindan.

Los basados en comportamientos – competencias verificadas - brindan a los colaboradores información sobre su manera de hacer las cosas y son, a su vez, los más adecuados para el desarrollo de las personas.

Los basados en resultados, de amplia difusión, se focalizan en las contribuciones mensurables que los colaboradores realizan a la organización.

2.3.7. *Métodos basados en características*

Estos métodos permiten medir ciertas características en un colaborador, por ejemplo, confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, las cuales se consideran importantes en la organización ya sea en el presente o con vistas al futuro.

- Escalas gráficas de calificación: cada característica es representada en una escala numérica, por ejemplo, 1 a 10. Al realizar la evaluación, el evaluador indica en cuál de los grados el colaborador posee dicha característica.
- Método de escalas mixtas: Es una adaptación de escalas gráficas de calificación. El evaluador utiliza en la evaluación la descripción conceptual específica para cada característica: superior, intermedio e inferior.
- Método de distribución forzada: En este método el evaluador elige entre varias afirmaciones (por ejemplo: trabaja rápido, responde a los clientes, demuestra iniciativa)
- Método de formas narrativas: el evaluador prepara en forma de ensayo una descripción del desempeño del colaborador evaluado. Por un lado el método brinda la oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre cada uno de sus colaboradores. Esta opción tiene, sin embargo muchos aspectos controvertidos. El resultado puede ser subjetivo. Además los evaluadores no siempre poseen habilidades para realizar este tipo de informes.

Son métodos sencillos y fáciles de administrar. No obstante, si el listado de características no tiene relación con el puesto de trabajo, su resultado no brindará información útil y, además, puede solo ofrecer una opinión subjetiva del evaluador. Algunos de los métodos más conocidos de esta clase se exponen en la tabla precedente.

Otros métodos relacionados con las características, también en desuso en la actualidad son:

- Método de alternancia en la clasificación: se clasifica a los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.
- Método de comparación por parejas: Primero se clasifica a los colaboradores por pares, según ciertas características predefinidas. Luego se determina cual es el mejor de ambos.

2.3.8. Métodos basados en el comportamiento

Estos métodos se basan en una descripción de las acciones que se deberían (y no se deberían) realizar en un determinado puesto de trabajo. Su propósito fundamental es el desarrollo de las personas. En la tabla al pie se ofrece una breve descripción de uno de ellos.

En la actualidad, para medir comportamientos se utilizan usualmente los diccionarios de comportamientos. La elección de qué tipo de comportamientos se desea evaluar se realiza en función del modelo de competencias.

Tabla 2.*Métodos basados en comportamientos*

Método por incidentes críticos	Escala fundamentada para la medición del comportamiento	Escala de observación del comportamiento
<p>Evaluación basada en el comportamiento del evaluado, para la cual solo se consideran los hechos más sobresalientes (incidentes críticos), tanto exitosos como no exitosos (otro autores utilizan para esta situación el termino fracaso) Para la evaluación se considera todo el periodo evaluado, tomándose en cuenta tanto los aspectos positivos como los aspectos negativos. Este tipo de evaluaciones se relaciona, usualmente, con el desarrollo de personas.</p> <p>Incidente crítico. Hecho o suceso poco usual que denota un desempeño alto o bajo del colaborador en un periodo determinado.</p>	<p>Para la aplicación de este método se diseña una escala de medición con ejemplos de comportamientos por áreas de trabajo. Usualmente se establecen escalas verticales, por ejemplo del 1 al 10, donde el 10 representa el comportamiento más adecuado.</p> <p>Cada categoría se expresa con una frase que describe el comportamiento.</p>	<p>En este método la escala de medición se diseña con el propósito de medir la frecuencia observada en cada una de las conductas que se desea evaluar.</p>

Fuente: Desempeño por competencias (2017, p.36)

2.3.9. Métodos de comparación de factores

Entre los métodos basados en el comportamiento y, de alguna manera, relacionados con los anteriores, en los años 80 y 90 del siglo pasado tuvo mucha difusión la utilización de factores para medir el desempeño. Podría considerarse como una etapa previa a la gestión por competencias.

Mediante este método se evalúa el desempeño según los factores atribuidos al puesto de trabajo que ocupa el colaborador.

Factor: Elemento sobre el cual se realiza la medición del desempeño de una persona en un determinado puesto de trabajo. Usualmente se consideraron como factores las habilidades necesarias en un determinado puesto.

La medición de los factores se realizaba según una escala. Por ejemplo: excelente, muy bueno, bueno. Etc.

Entre sus aspectos positivos, la medición por factores introdujo elementos que hasta ese momento no eran tomados en cuenta en la evaluación del desempeño, como, por ejemplo, la forma de realizar las tareas, no solo el resultado final.

Entre los aspectos no positivos de debe de señalar la discrecionalidad del evaluador que solía observarse, dado que cada uno podía interpretar a su manera la escala referida.

Como se expresó este método ha sido remplazado por la medición de competencias. Para ellos se utilizan los diccionarios de comportamientos. La elección de qué tipo de comportamientos se debe evaluar se realiza en función del modelo de competencias.

2.3.10. Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan logros cuantitativos alcanzados por los colaboradores. Son objetivos y posibilitan una adecuada delegación de tareas otorgando mayor autoridad a los colaboradores. Se dará una breve descripción de cada una de estas metodologías.

Tabla 3.*Métodos basados en resultados*

Mediciones de productividad	Administración por objetivos
<p>La medición se basa en la productividad. Ejemplos: vendedores que son evaluados sobre la base del volumen de ventas logrado; trabajadores de producción, evaluados sobre la base de unidades producidas; altos ejecutivos, sobre la base de la rentabilidad alcanzada.</p> <p>Su propósito es similar a la administración por objetivos; sin embargo solo es aplicable en algunos casos o para algunos colectivos de personas. Las evaluaciones por resultados pueden verse afectadas por factores externos, por ejemplo escasez de un insumo determinado recesión en el mercado o en un sector de este, asignación de zonas de baja rentabilidad, entre otro aspectos sobre los cuales los colaboradores suelen tener un poco margen de maniobra.</p> <p>En ocasiones, pueden generar otras consecuencias no deseadas: excesivo foco en el corto plazo, competencia extrema entre sectores de la misma organización.</p>	<p>Practica organizacional por lo cual se definen los objetivos globales de la organización en su conjunto, que, luego, se abren por áreas hasta llegar a determinar objetivos para cada uno de los colaboradores.</p> <p>Estos objetivos se definen por un periodo anual y, usualmente, son revisados periódicamente – por ejemplo, cada cuatro o seis meses-. Dichos objetivos serán la base de la evaluación de cada colaborador.</p> <p>La administración por objetivos se integra con la evaluación de desempeño, al medirlo sobre la base de cumplimiento de metas fijadas mediante un acuerdo entre el colaborador y la organización, representada por su jefe o director de área responsable.</p> <p>Luego del periodo evaluado – generalmente un año – el colaborador realiza su propia autoevaluación en base al logro alcanzado, con datos reales.</p> <p>La retroalimentación se realiza sobre datos concretos considera la autoevaluación y el grado de cumplimiento de los objetivos tanto del evaluado como de la organización.</p>

Fuente: Desempeño por competencias (2017, p.38)

2.3.11. Pasos para la evaluación del desempeño

El desempeño de una persona siempre debe de realizarse en relación con un puesto de trabajo. Que será el puesto actual en el que la persona lleve a cabo sus tareas, cuando se realice la evaluación del desempeño o, eventualmente, en relación con un puesto futuro, en los casos de promociones, traslados, designaciones a otro puesto por cualquier circunstancia, en cuyo caso la referencia para llevar a cabo la evaluación será lo requerido por ese puesto y no por el actual. Con un criterio

análogo, se eligen a los participantes en programas internos de desarrollo, como planes de sucesión y diagramas de reemplazo, entre otros.

Al comparar el requerido por un puesto con el perfil de la persona evaluada se podrá establecer una relación entre ambos. Dicha relación se denomina adecuación-persona-puesto. Este análisis permitirá determinar necesidades de formación, el potencial de una persona para ocupar otro puesto. Etc.

En la evaluación del desempeño se pueden distinguir tres pasos:

1. Definir el puesto. Para ello se utiliza el documento descriptivo del puesto.

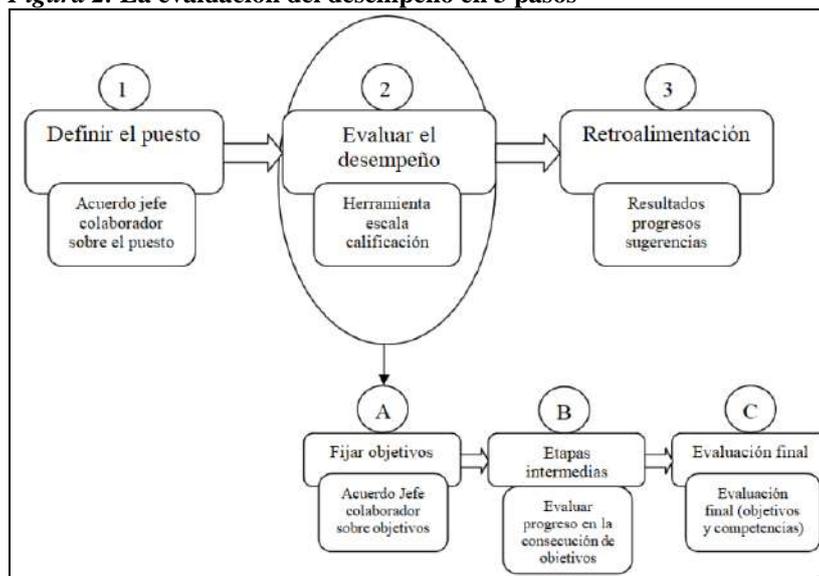
Implica que tanto el jefe como el colaborador conocen el contenido del puesto (documento mencionado, descriptivo de puesto) e, implícitamente, comprenden y están de acuerdo con las tareas y responsabilidades allí descritas.

En consecuencia, la evaluación se realizará sobre la base del puesto que ocupa la persona, quien conoce y comprende su alcance (responsabilidades y tareas) y ha brindado su acuerdo con esos requisitos.

2. Evaluar el desempeño (en función de puesto, paso 1).

Para evaluar el desempeño será necesario utilizar algún tipo de herramienta o método, de lo cual surgirá una calificación. Para ello se debe contar con una escala definida previamente que indique el grado correspondiente a la evaluación efectuada.

3. Retroalimentación. El jefe dará la debida retroalimentación sobre el desempeño, los resultados obtenidos y los progresos del colaborador. Implica brindar sugerencias para accionar su futuro.

Figura 2. La evaluación del desempeño en 3 pasos

Fuente: Desempeño por competencias (2017, p.39)

Los tres pasos mencionados deberían de verificarse en cualquier método o herramienta que se utilice para medir el desempeño de las personas.

El paso 2 podría desglosarse, a su vez, en los siguientes aspectos o momentos:

Al inicio del periodo, en una reunión entre el jefe y el colaborador, se fijarán objetivos, prioridades para el año, entre otros aspectos relevantes. El descriptivo del puesto, que el colaborador conoce, incluye las competencias requeridas para la posición.

Después se encuentran las etapas intermedias, usualmente a los seis meses, eventualmente cada cuatro meses. Se evaluará el progreso o avance en el cumplimiento de los objetivos y prioridades definidos para el puesto. Cuando sea pertinente, se podrán modificar algunos de los objetivos.

Al final del periodo, reunión final de retroalimentación donde se evaluarán los resultados alcanzados junto con la medición de las competencias definidas para el puesto. Si por alguna circunstancia los jefes de un colaborador fueron más de uno en el periodo considerado deberá de segmentarse el periodo y el colaborador será

evaluado por diferentes jefes. O - en otra situación posible – si una persona ha sido asignada a dos grandes proyectos con jefes diferentes, entonces será evaluada por distintos jefes.

2.3.12. Tipos de evaluación del desempeño

La evaluación vertical se denomina de este modo porque es realizada por el jefe o superior y se complementa con la autoevaluación del colaborador y una mirada o revisión del superior del jefe al que se denomina “jefe del jefe”. La idea es expresada en la figura al pie donde se exponen otras dos evaluaciones, las cuales tienen un propósito diferente: el desarrollo de las personas.

Evaluación de 360 grados: proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360 grados en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos.

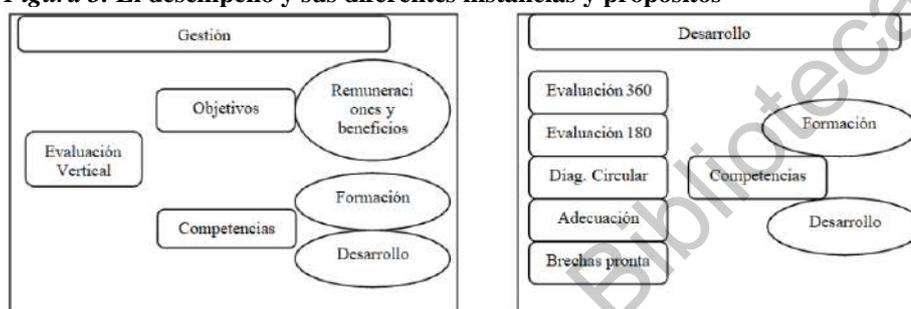
Evaluación de 180 grados: Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Similar a la evaluación de 360 grados, su propósito es el desarrollo. Toma el nombre de 180 grados en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores y pares, además de realizar su propia autoevaluación.

Determinación temprana de brechas: proceso interno de medición de competencias por el cual lo requerido por el puesto se compara con las competencias de su ocupante. La eventual diferencia se denomina “brecha”. Cuando esta medición se realiza al inicio de la implantación del modelo, se le denomina “temprana” ya que

permite realizar a tiempo acciones de desarrollo y, de este modo, achicar las referidas brechas antes de que la situación plantee dificultades en el desempeño.

Diagnostico circular: proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, en el cual participan múltiples evaluadores. Se denomina “circular” en alusión a que una persona es evaluada por su entorno de trabajo: sus superiores, pares y subordinados además de por ella misma.

Figura 3. El desempeño y sus diferentes instancias y propósitos



Fuente: Desempeño por competencias (2017, p.40)

2.3.13. Principios adoptados de la filosofía de alto desempeño

El alto desempeño no es un lema empleado solo en los discursos. Por el contrario es un modo de vida, un compromiso de mejoría constante, llevado a cabo cotidianamente en todas las esferas de la vida. Si bien ya se mencionó este punto es importante para colocar el énfasis en él nuevamente: el alto desempeño es una mística, una filosofía de vida.

El alto desempeño no se logra de la noche a la mañana. Por el contrario constituye una cadena de pequeños logros, mejoría constante y paulatina. En ocasiones se alcanzan progresos espectaculares. Cada avance significativo debe de ser reconocido y festejado. El mejoramiento permanente se refiere no solo a los procesos, la tecnología, los artículos o servicios, sino principalmente, a las personas.

Será mejor considerar los errores como oportunidades de aprendizaje en vez de visualizarlos como ocasiones para culpar y castigar. No se trata de ensalzarlos, sino de aprovecharlos y lograr el compromiso para evitarlos en el futuro. Por lo tanto la empresa será más efectiva si establece procedimientos para un aprendizaje constante en el ámbito institucional; es decir, si mantiene estándares y evalúa constantemente su actuación a fin de aprender de las ocasiones en las cuales se alcanzan o no dichos estándares.

Además el alto desempeño no surge espontáneamente; requiere ser cultivado. Por ello, la administración del capital humano tiene como parte de su misión apoyar todas las áreas de la empresa en este aspecto. No obstante, debe olvidarse de la interrelación entre los diversos subsistemas en el logro de dicho desempeño.

La evaluación de la actuación (tanto en el ámbito institucional y grupal como individual) constituye una de las piedras angulares del logro del alto desempeño. De otra manera sería imposible determinar los avances o retrocesos. Para evaluar es preciso establecer estándares de actuación y procedimientos para evaluar dicho desempeño. En ausencia de procedimientos cuantitativos o cualitativos, con criterios relativamente objetivos, es imposible verificar el grado de alto desempeño alcanzado.

Es preciso también recalcarlo: siempre existe una evaluación, aun cuando en muchas ocasiones se efectúa de manera informal y espontánea. Por tanto la empresa hará bien en capturar, de manera sistemática y planeada, dichas evaluaciones, con objeto de aprender de ellas.

Más vale prevenir que remediar este antiguo refrán encierra uno de los puntos medulares de la filosofía del alto desempeño. Implica una actitud proactiva en vez de reactiva. Conlleva la creencia de que el futuro puede ser diseñado, hasta cierto punto

por el ser humano. En vez de esperar a que ocurra, propicia la creación del futuro, dentro de las posibilidades, para adaptarlo a las necesidades propias.

El alto desempeño es una tarea de equipo. Cada persona, departamento e institución se asocia con otros para el avance hacia el alto desempeño. No es posible lograrlo de manera individual en una organización. Igualmente importante es la participación de todos en su esfera de acción. Por tanto, todos los miembros de la organización, empezando por los directivos, deberán estar comprometidos si se desea alcanzar seriamente el alto desempeño. Se refuerza nuevamente la idea de la interdependencia entre los diversos subsistemas de la empresa u organización.

El alto desempeño se fundamenta en una serie de valores. Estos principios rectores del comportamiento deberán declararse de manera explícita a fin de mejorar la comunicación con otras personas y el compromiso con ellos.

2.3.14. El perfil de alto desempeño de los líderes

Con la pretensión de no caer en una situación prescriptiva, proporcionando una serie de atributos que se deben de seguir, se optó por tomar un derrotero descriptivo en primer lugar, es decir, conocer los comportamientos observados por muchas personas con respecto a los líderes. De esta manera se formularon dos preguntas:

- ¿Ha conocido a algunas personas merecedoras del calificativo líder o lideresa, de acuerdo con el concepto antes mencionado?
- ¿Cuáles comportamientos observables presencié usted de esos líderes o lideresas?

De estas preguntas se obtuvo una lista de competencias de los líderes, las cuales se catalogaron bajo los siguientes rubros:

Aspectos gerenciales: conocimiento detallado y actualizado del campo de acción de la organización, así como de la rama de actividad económica; comprensión del papel de las diferentes funciones dentro de la organización y sus interrelaciones.

Trabajo en equipo: compartir información, fomentar la expresión de opiniones y sentimientos, aprovechamiento de los conflictos para el mejoramiento tanto personal como del funcionamiento de la organización.

Relaciones interpersonales: sensibilidad hacia los puntos de vista de problemas de los demás, orientación hacia los clientes.

Comunicación: expresión verbal fluida y clara tanto con individuos como con grupos, redacción con claridad y enfoque hacia las necesidades del receptor.

Énfasis en la misión: enfoque a largo plazo (aspectos globales de las situaciones relativas al futuro de la organización), perseverancia para dirigirse hacia la misión a pesar de los obstáculos.

Motivación a los asociados o colaboradores: fijación de objetivos ambiciosos (pero realistas) para sí mismos y los demás, aprendizaje a partir de los propios errores y los de los demás, reconocimiento de logros de los demás.

Compromiso con la calidad y la competitividad: orientación de las acciones para lograr la mejoría continua, impregnación de las acciones con honestidad e integridad.

Desarrollo personal y de los asociados y colaboradores: búsqueda constante del desarrollo personal y profesional (tanto de sí mismo) como de los demás.

Solución de problemas: recolección de hechos e información para tomar mejores decisiones, generación de soluciones innovadoras para los problemas.

Aspectos técnicos: entendimiento de los costos, los ingresos, los mercados, el valor agregado, etc. De la organización; actualización constante en su campo.

Tabla 4.**Perfil de alto desempeño del líder**

Estos comportamientos se obtuvieron empleando la técnica de grupos de enfoque en conjuntos de directivos y empleados en diversas organizaciones por el Dr. Fernando Arias. Califique el porcentaje de veces en las cuales el comportamiento fue desplegado cuando fue necesario 1=10% 5=50% 10=100% Puede después unir los puntos, mediante una línea para tener el perfil.										
Factor 1: Aspectos gerenciales o administrativos										
Estos comportamientos pueden ser llevados a cabo individualmente o en conjunción con otras personas, incluyendo colaboradores.										
1. Establece metas para ser logradas en determinado periodo, las cuales son alcanzables, medibles y claras.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Efectúa un análisis de fortalezas y debilidades para formar estrategias a fin de lograr las metas trazadas en el mejor tiempo posible.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Establece una jerarquía para el logro de metas a fin de evaluar la importancia de las diferentes actividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Establece programas de trabajo para lograr las metas deseadas en un determinado tiempo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Al formular los planes, fija cursos alternativos de acción a seguir si falla el elegido en primer lugar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Formula presupuestos para los recursos (financieros, técnicos, humanos, materiales, etc.) para lograr las metas trazadas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Asigna tareas y responsabilidades con sus colaboradores a fin de lograr las metas establecidas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Evalúa los avances hasta ver cumplida la meta.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor 2: Relaciones interpersonales										
1. Trata con tacto a todos sus colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Evita el engaño y el dolo en el trato cotidiano con sus colaboradores, jefes y compañeros (comportamiento ético siempre)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor 3: Trabajo en equipo										
1. Toma en cuenta las críticas y los puntos de vista ajenos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Alienta el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Representa a sus colaboradores ante los mandos superiores u otros departamentos o divisiones.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Obtiene apoyo de otras unidades de la organización para lograr las metas trazadas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor 4: Comunicación										
1. Comunica a sus colaboradores las expectativas que tiene respecto de la actuación de ellos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Comunica a sus colaboradores todos los aspectos necesarios e importantes para lograr un buen desempeño.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Realiza juntas de trabajo en las cuales se llega a metas, compromisos concretos, y se utiliza eficientemente el tiempo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Conversa periódicamente con sus colaboradores de cuestiones relativas a la organización o a ellos mismos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Proporciona retroalimentación a sus colaboradores sobre su evaluación de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Tabla 5. (Continuación)

Factor 5: Énfasis en la misión.										
1. Antepone metas de la organización global a metas de su propio departamento o división.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Otorga apoyo a otras unidades de la organización para lograr las metas generales trazadas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Hace explícita la misión de la organización, así como los valores de ésta en relación con los productos o servicios, los clientes (tanto internos como externos) los propietarios, el personal y la sociedad en general.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Actúa de conformidad con la misión y los valores de la organización, inculcando en todo el personal el apego a ellos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor 6: Motivación a los colaboradores.										
1. Pide a sus colaboradores que contribuyan con ideas para solucionar algunos problemas del trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Delega a sus colaboradores aquellas actividades en las cuales son competentes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Infunde entusiasmo al trabajo que realiza.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Reconoce el trabajo bien hecho de sus colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Consigue elevar la calidad de vida en el trabajo (ambientes agradables y seguros, buenas remuneraciones, atmosfera libre de tensiones excesivas) de sus colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor 7: Compromiso con la calidad.										
1. Instaure estándares (en términos de tiempo, eficiencia, calidad, cantidad, etc., o una combinación de estos elementos) para el trabajo de sus colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Instaure métodos para detectar desviaciones que deben de ser corregidas en el transcurso de las actividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Evita perder de vista las metas establecidas, dirigiendo las actividades y los recursos hacia el logro de aquellas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exhibe persistencia para lograr las metas trazadas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Busca la mejoría constante de los productos o servicios proporcionados por su departamento, división o institución.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Inculca en sus colaboradores un espíritu de superación constante de mejoría continua.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Logra el compromiso de sus colaboradores para alcanzar las metas trazadas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Pone el ejemplo en cuanto a la superación constante.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor 8: Desarrollo personal y de sus colaboradores.										
1. Utiliza los errores como aprendizaje para perfeccionar los procesos o productos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Promueve que los colaboradores tomen decisiones dentro de su ámbito de competencia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Detecta las necesidades de capacitación y desarrollo de sí mismo y de sus colaboradores, establece los medios para satisfacerlos y evalúa los resultados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Pone énfasis en las fortalezas de los colaboradores, y no en las debilidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Tabla 6. (Continuación)

Factor 9: Solución de problemas.										
1. Sigue procesos metodológicos para encontrar las causas de las dificultades a fin de atacarlas, en vez de dirigirse sólo a los síntomas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Utiliza su creatividad para encontrar soluciones novedosas a los problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Prevé el surgimiento de problemas para solucionarlos antes de que se presenten.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Factor 10: Aspectos técnicos del trabajo.										
1. Debido a sus amplios conocimientos de su área, soluciona las dificultades técnicas y organizacionales planteadas por sus colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Consigue los resultados deseados en términos de: rentabilidad, productividad, y en diversos índices tales como rotación de personal, ausentismo, siniestralidad, etc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Lee revistas técnicas y libros o asiste a cursos y reuniones (inclusive en otros idiomas) referentes a su trabajo, a fin de estar siempre al día en los aspectos técnicos y profesionales.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: Desempeño por competencias (2017, p.53)

3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

3.1. Antecedentes

Safran Aircraft Engines México S.A de C.V está presente en México desde hace más de 20 años, principalmente en el mercado de la aeronáutica. Su presencia local responde a tres objetivos: acercarse a sus clientes del continente americano, diversificar sus zonas de producción y conquistar nuevos mercados. En la actualidad, con más de 13,000 colaboradores distribuidos en siete sitios de producción, de mantenimiento o de ingeniería, Safran es el primer empleador de la industria aeronáutica en México.

En febrero de 2016, el Grupo anunció la construcción de una nueva fábrica en el territorio, que se dedicará a la producción de piezas de material compuesto para el motor LEAP. Creado en asociación con Albany, este sitio se construirá sobre el mismo modelo que las fábricas Safran / Albany de Rochester (Estados Unidos) y Commercy (Francia) inauguradas en 2014.

Fuertemente implantado en el mercado aeronáutico mexicano, Safran es un socio privilegiado de las compañías aéreas locales. De este modo, los motores CFM56, desarrollados y producidos por CFM International (joint-venture 50/50 entre Safran y GE) impulsan más de 120 aviones de corto/medio recorrido de Aeroméxico e Interjet.

Las dos compañías ya han elegido el motor LEAP, el sucesor del CFM56, para equipar al 90 737 MAX (Aeroméxico) y 40 Airbus A320neo (Interjet). También presente en el mercado de la aviación regional, Safran abastece al SaM146 vía PowerJet (joint-venture 50/50 entre Safran y NPO Saturn), así como a las nacelles que equiparán a 30 Sukhoi Superjet 100, pedidos por Interjet.

Dos fábricas de producción, centros de excelencia de Safran, están instaladas en Querétaro: una dedicada a ciertas piezas críticas de los motores CFM56 y SaM146, y la otra, a piezas de trenes de aterrizaje de los aviones de Airbus y Boeing. El Grupo también dispone en Chihuahua del mayor centro de fabricación de cableados eléctricos aeronáuticos del mundo. Para responder a las necesidades de las compañías aéreas que operan en todo el continente americano, Safran cuenta con tres entidades MRO (Maintenance, Repair & Overhaul) en Querétaro que ofrecen una gama de servicios para los motores de avión, reparan piezas de motores con la ayuda de tecnologías de última generación y renuevan trenes de aterrizaje, así como equipos hidráulicos.

Figura 4. Línea del tiempo



Fuente: Presentación corporativa Safran (2020)

3.2. Misión

Manufacturamos partes y ensamblajes de motores de avión enfocados en la competitividad y la mejora continua a través de la excelencia operativa, para garantizar las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

3.3. Visión

Convertirnos en una planta de referencia para Safran Aircraft Engines entregando productos de alta calidad al precio más competitivo en el mercado y en el tiempo requerido por el cliente, reconocidos como un centro de fabricación especializada y alta ingeniería.

3.4. Valores Corporativos

Trabajo en equipo: Basado en la confianza y apoyo mutuo, compartiendo la misma dirección y objetivos.

Motivación: Demostrando entusiasmo y compromiso en todo lo que hacemos, capaces de reconocer el trabajo de los demás.

Respeto: Teniendo empatía, igualdad y disciplina entre los miembros del equipo.

Lealtad: A los equipos de trabajo y a la empresa a la que pertenecemos.

Innovación: Rompiendo paradigmas en un esquema de mejora continua buscando siempre ser competitivos.

3.5. Políticas

3.5.1. Política de seguridad en la cadena de suministros

Safran Aircraft Engines México es una empresa dedicada a la industria aeroespacial en el estado de Queretaro.

Estamos comprometidos en mantener y mejorar un sistema de gestión en control y seguridad en la cadena de suministros, con el objetivo de impedir que la empresa sea utilizada para actividades ilícitas relacionadas al narcotráfico, contrabando o terrorismo.

Para este fin implementamos estándares internacionales de seguridad basados en los requisitos indicados para operar como Operador Económico Autorizado y nos enfocamos en los siguientes objetivos:

Objetivo General: Desarrollar y ejecutar acciones preventivas destinadas a evitar el contrabando de mercancías, narcóticos y terrorismo a través del comercio de nuestra organización.

Objetivos específicos:

Brindar a la organización una herramienta gerencial que permita mantener y fortalecer el negocio con alta seguridad en la Logística de comercio internacional.

Optimizar, estandarizar y buscar la mejora continua en los procesos, operaciones y protocolos de seguridad de nuestra cadena de suministros, con el objetivo de asegurarla contra el riesgo de actividades ilícitas.

Mantener la credibilidad internacional en la legalidad de nuestros servicios.

Implementar una cultura de seguridad en la organización con el fin de prevenir que nuestros servicios sean utilizados para actividades ilícitas.

Comprometer plenamente a nuestros socios comerciales: proveedores, transportistas, autoridades y colaboradores internos en cumplir con el perfil OEA en nuestras operaciones.

3.5.2. Política de HSE, salud, seguridad y medio ambiente

Safran está comprometido en asegurar la salud y seguridad ocupacional así como la protección al medio ambiente para todos sus empleados, proveedores, socios, clientes y todas las partes interesadas en su ecosistema a través de un enfoque abierto y explícito.

Nuestros objetivos, que forman parte de la iniciativa de mejora continua a nivel del grupo para nuestro sistema de gestión de salud, seguridad y medio ambiente están enfocados a:

- Proteger la salud y seguridad de todos los empleados de Safran;
- Minimizar el impacto ambiental de nuestro negocio desarrollando productos y servicios que entreguen alto desempeño a lo largo de su ciclo de vida; reducir nuestras emisiones de carbono relacionadas a producción, particularmente al disminuir nuestro consumo de energía;

- Asegurar el cumplimiento de nuestras instalaciones en todo el mundo;
- Prevenir y reducir el riesgo de contaminación que pueda ser causado por nuestras actividades.

Todos en Safran, incluyendo empleados, gerentes y ejecutivos de la compañía estamos comprometidos a respetar e implementar la política corporativa de HSE mediante:

- El cumplimiento de los requerimientos legales y otros requerimientos aplicables, incluyendo los del sistema de referencia HSE de Safran;
- La ejecución sistemática de las medidas de HSE, asegurando la contribución de todas las partes interesadas en cada sitio;
- Asegurando que los planes de mejora de desempeño entreguen resultados y que la función HSE esté involucrada en todos los proyectos industriales;
- Los profesionales HSE aconsejan y ayudan a la gerencia local.

El desempeño en salud, seguridad y medio ambiente de cada uno de nosotros es un factor central en la excelencia administrativa.

3.5.3. Política de seguridad de vuelo

La Seguridad de vuelo es una inquietud permanente y esencial. En Safran Aircraft Engines México nos comprometemos a desarrollar, aplicar y mejorar los medios requeridos para garantizar que todas nuestras actividades aeronáuticas se mantienen en los altos niveles de desarrollo en términos de seguridad, y satisfacen los estándares nacionales e internacionales.

Para nuestras actividades de producción, este compromiso se implementa a través del establecimiento de un sistema de gestión de seguridad con la finalidad de:

- Mantener una cultura corporativa que promueve la gestión de seguridad de vuelo efectiva y anticipada.
- Asegurar el compromiso de todo el personal de la organización especificando sus responsabilidades individuales.
- Asegurar que los miembros del personal están capacitados, habilitados y asignados a tareas correspondientes a sus habilidades.
- Fomentar a los miembros del personal a reportar cualquier incidente o error de fabricación que puede tener un efecto en la seguridad de vuelo. Estos reportes son realizados en un ambiente sin sanciones.
- Definir, medir y mejorar nuestro desempeño en términos de seguridad en relación a objetivos que serán definidos y llevados a la atención del personal.
- Medir regularmente la efectividad del sistema de gestión de seguridad.
- Llevar esta política de seguridad de vuelo a la atención del personal de la organización.
- Garantizar la disponibilidad de medios correspondientes para implementar la política de seguridad.

3.5.4. Política de calidad

Safran Aircraft Engines Mexico se compromete a ofrecer a sus clientes productos y servicios de clase mundial, en términos de seguridad, calidad, fiabilidad y rendimiento. Para ello supervisa el despliegue de una ambiciosa política de calidad junto con un enfoque dinámico de la innovación, la mejora continua y la gestión de riesgos.

Nuestra política de calidad tiene dos objetivos principales:

Satisfacción del cliente basada en:

- Escuchar, integrar y cumplir sus requerimientos, abordándolos lo antes posible anticipándose a sus demandas.
- El cumplimiento de nuestros compromisos y el deber de garantizar la seguridad, calidad, costo y tiempo de entrega de nuestros productos y servicios.
- El cumplimiento de los fundamentos de calidad y la aplicación de las herramientas y métodos necesarios para garantizar la madurez de nuestros productos desde el diseño hasta su funcionamiento en servicio con nuestros clientes.

Mejora continua basada en:

- Simplificación de nuestros procesos, apoyado por un fuerte enfoque en la innovación.
- La rigurosa selección de los mejores proveedores, formando asociaciones a largo plazo para crecer e innovar juntos.
- La implementación de mejores prácticas y estándares para mejorar la calidad y eficiencia de Safran.
- Una gestión eficaz de nuestros procesos, basada en cumplir estrictamente las metas e identificar y gestionar los riesgos sistemáticamente.
- Desarrollo continuo de las habilidades, experiencias y motivación de nuestros empleados en Safran Aircraft Engines México.

Nuestra política de calidad es parte integral de esta necesidad imperativa de excelencia técnica, en el centro de la cultura y los valores corporativos de Safran. En particular aseguramos que esta política se implemente con rigor y transparencia, tomando siempre en cuenta los factores humanos.

Figura 5. Motores de Safran Aircraft Engines Mexico

Fuente: Presentación corporativa Safran (2020)

Figura 6. Motores de Safran Aircraft Engines Mexico II

CFM56®

AIRBUS A320
CFM56-5B

BOEING 737 NG
CFM56-7B

CFM56
Más de **29,000** Motores CFM56 entregados en todo el mundo.

Cada **2 seg.** Aviones propulsados por CFM56 despega en algún lugar del mundo.

3 millones de viajeros utilizan aviones propulsados por CFM56 diariamente.

Fuente: Presentación corporativa Safran (2020)

Figura 7. Motores de Safran Aircraft Engines Mexico III

LEAP

AIRBUS A320neo
LEAP-1A
Entro en servicio en 2016

BOEING 737 MAX
LEAP1-B
Entro en servicio en 2017

LEAP
Más de **10,000** de motores ordenados al día de hoy.

-15% menor consumo de combustible.

-15% reducción de emisiones CO₂*.

Fuente: Presentación corporativa Safran (2020)

Figura 8. Layout de Safran Aircraft Engines México



Fuente: Presentación corporativa Safran (2020)

Figura 9. Fuerza de trabajo y demografía de Safran Aircraft Engines Mexico

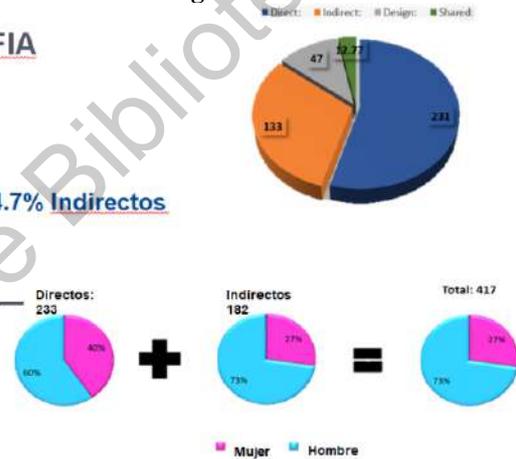
FUERZA DE TRABAJO Y DEMOGRAFIA

◆ **424 Empleados**

◆ **Rotación (fin julio 2020): 1.9% Directos 4.7% Indirectos**

◆ **Demografía (personal afectado SAEM):**

- > **Genéro:** 144 Mujeres 280 Hombres
- > **Antigüedad:** 4.58 años 4.56 Directos 4.60 Indirectos
- > **Rango de edad:** 29 años



Fuente: Presentación corporativa Safran (2020)

3.6. Medidas y controles de seguridad

3.6.1. Análisis de riesgo

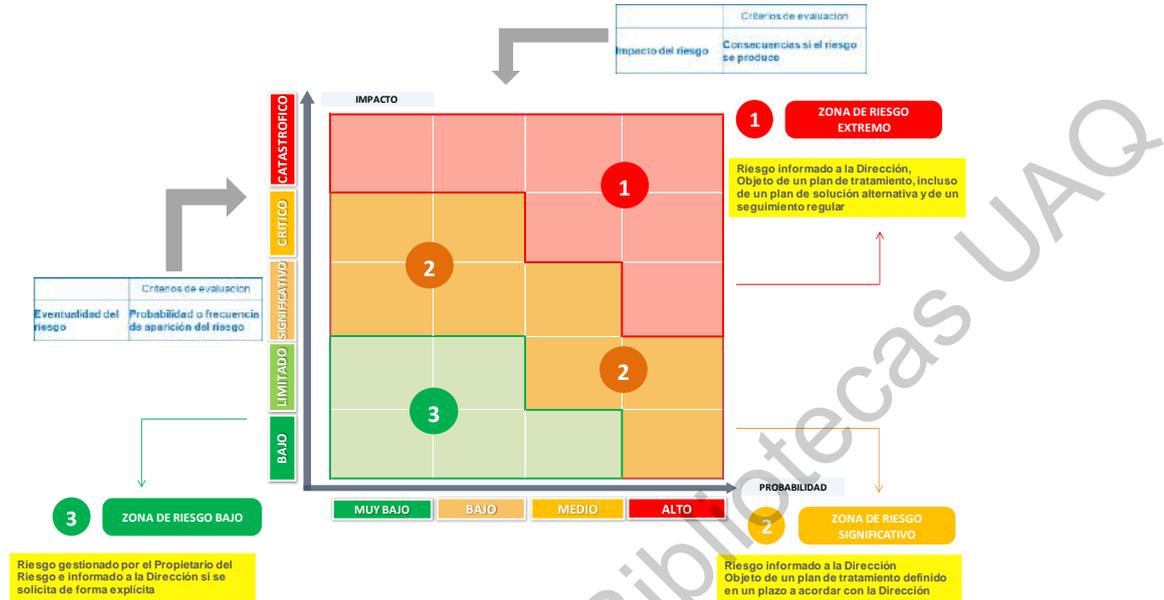
Se cuenta con un procedimiento de gestión de riesgos, su propósito es proporcionar un marco para gestionar los riesgos de manera coherente y controlada.

Contiene disposiciones que permiten:

- Identificar, evaluar y mapear riesgos;
- Crear y ejecutar planes de acción de tratamiento de riesgos;
- Informar sobre el progreso.

El objetivo es reducir o eliminar riesgos asegurando el cumplimiento de los estándares de seguridad en la cadena de suministros, calidad, costo y tiempo.

Figura 10. Matriz de la metodología de análisis de riesgo

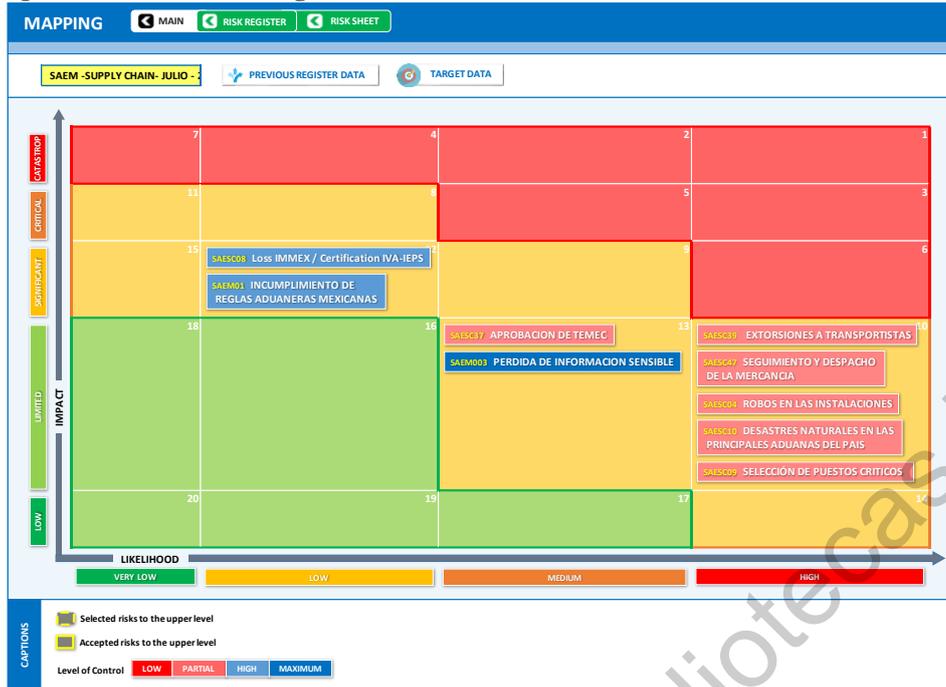


Fuente: 1-PROX-RSK Procedimiento Gestión de Riesgos_Spa_001

Para efectos de la certificación Operador Económico Autorizado rubro Importador y Exportador las áreas de la empresa que se incorporan en el análisis de riesgo de manera informativa más limitativa serán los siguientes departamentos:

- Cadena de Suministros
- Seguridad Patrimonial
- Almacenes
- Recursos Humanos
- Sistemas
- Compras

Figura 11. Análisis de riesgo de la cadena de suministros



Fuente: 1-PROX-RSK Procedimiento Gestión de Riesgos_Spa_001

3.6.2. Auditorías Internas en la cadena de suministros

Se tiene definido un procedimiento para las auditorías internas en la cadena de suministros, dichas auditorías tienen el objetivo de asegurar el cumplimiento y mantenimiento de los procesos internos en seguridad de la cadena logística por parte de SAFRAN AIRCRAFT ENGINES MEXICO

Responsable realizar: Auditor Líder y auditores internos.

Los puntos a inspeccionar:

- Planeación de la Seguridad en la cadena de suministros
- Seguridad física
- Controles de acceso físico
- Socios comerciales
- Seguridad de procesos
- Gestión aduanera

- Seguridad de los vehículos de carga
- Contenedores, remolques y/o semirremolques, seguridad del personal
- Seguridad de la información y documentación
- Capacitación en seguridad y concientización
- Manejo e investigación de incidentes

Tipo de auditorías: Se podrán realizar auditorías tanto internas como externas y son de carácter aleatorio en manera cruzada.

Participantes: Auditor líder, auditores internos, responsables de áreas auditadas, alta gerencia y dirección.

Periodicidad: Anual

Figura 12. Procedimiento de auditorías internas en la cadena de suministros

SAFRAN AIRCRAFT ENGINES MEXICO
PROX-SCM-18-18 Index 02

Auditorías Internas en Operador Económico Autorizado

Introducción

Objetivo Proporcionar un proceso para la evaluación imparcial de la implementación y efectividad del sistema de gestión para OEA de manera que se genere evidencia alineada a los conceptos del procedimiento de SAE Mexico PROX-QUA-01 al ser incluidos como parte del alcance del sistema de seguridad en la cadena de suministro, referentes a auditoría interna y evidencias de reporte del resultado de auditoría.

Interesados Transportes y Aduanas

Perímetro:	Campo Aeronáutico	Elaborado por:	David SORIANO Líder Transportes y Aduanas
Referencia anterior:	PROX-SCM-18-18	Controlado por:	Eduardo CASTILLO Ingeniero de Sistemas de Calidad
Fecha de aplicación:	24/sep/2020	Enterado:	NA
Procesos:	SCM – Supply Chain Management	Aprobado por:	Dolores GUTIÉRREZ Gerente de Materiales

Fuente: PROX-SCM Procedimiento Auditorías Internas en la cadena de suministros
_Spa_002

Figura 13. Aplicativo de auditorías Internas Safran

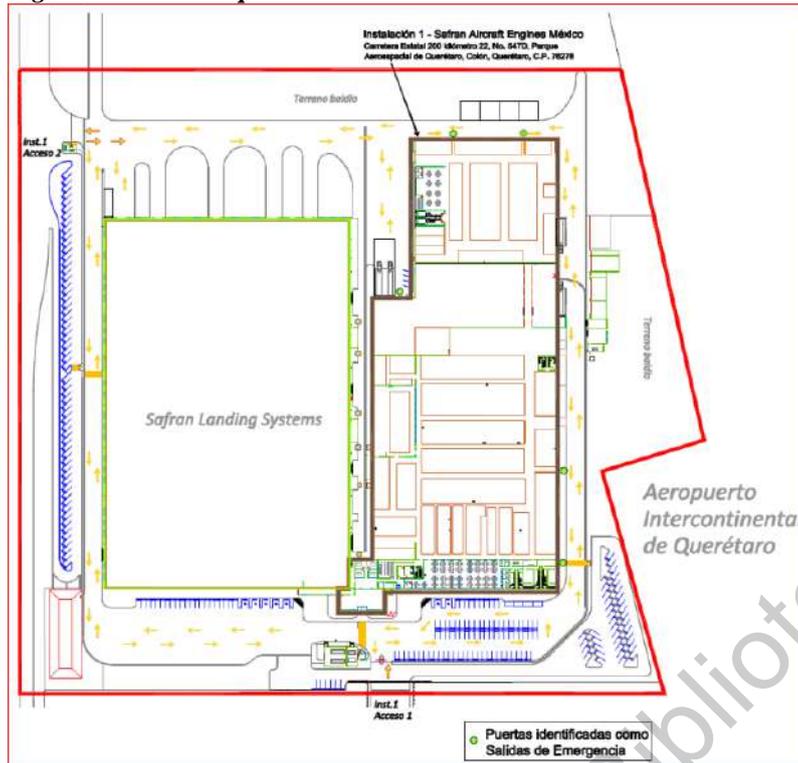
Fuente: PROX-SCM Procedimiento Auditorías Internas en la cadena de suministros _Spa_002

3.6.3. Instalaciones

SAFRAN AIRCRAFT ENGINES MEXICO: Se componen principalmente de los siguientes materiales:

- Plafond: concreto
- Muros: tabique multypanel, lámina.
- Estructuras: concreto reforzado y acero. Naves industriales.
- Malla ciclónica

Se realizan revisiones de infraestructura e instalaciones y derivado de ello se generan los planes de mantenimiento.

Figura 14. Plano arquitectónico de las instalaciones.

Fuente: Presentación corporativa Safran (2020)

3.6.4. Acceso en puertas y casetas

SAFRAN AIRCRAFT ENGINES MEXICO

-ACCESOS 2:

07:30-23:30

Puertas caseta vigilancia (1): 24 horas.

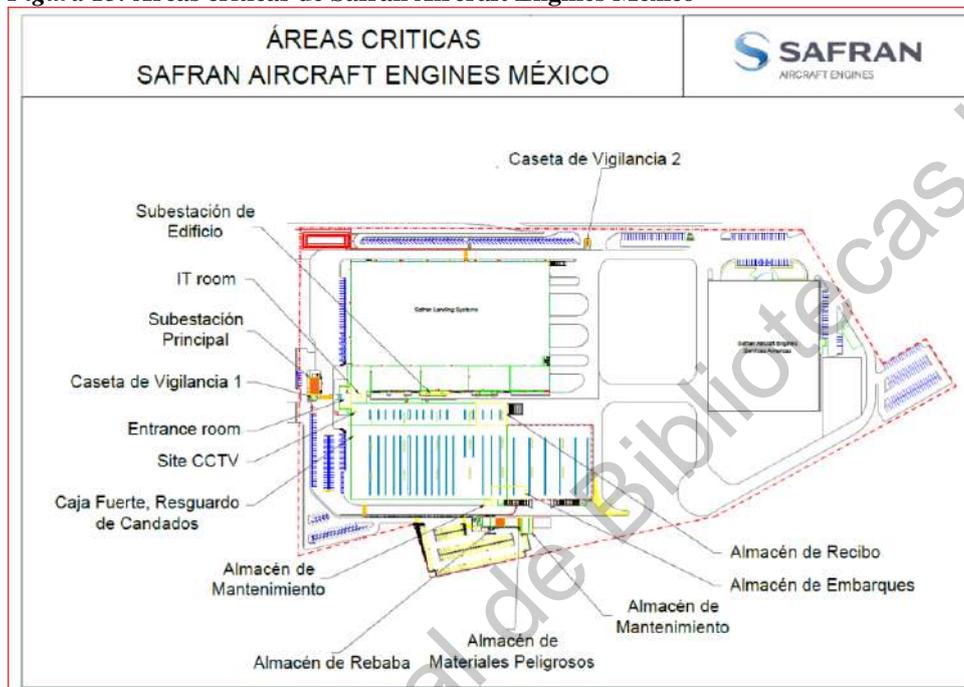
Puertas caseta vigilancia (2): 24 horas.

-Ingreso a recepción: 07:00-17:00

Permanentemente cerrados: Se cuenta con 2 accesos permanentemente cerrados, 1 para el ingreso del personal en caso de lluvia y 2 el acceso colindante con El parque industrial.

Monitoreo: Las puertas de acceso son monitoreadas por los vigilantes en accesos principales y a través del sistema CCTV en SAEM y los rondines, área de vigilancia revisa que los accesos estén cerrados cuando no haya personal operativo, así como su cierre a diario al término de su horario laboral

Figura 15. Áreas críticas de Safran Aircraft Engines Mexico



Fuente: Presentación corporativa Safran (2020)

3.6.5. Sistemas de alarma y circuito cerrado de televisión y video vigilancia

El sistema de CCTV está activo video grabando las 24 horas y durante horario de oficinas vigilado por el personal de departamento de seguridad.

SAFRAN:

SE CUENTA CON 106 CÁMARAS:

Con visión nocturna e infrarrojo.

3 PTZ giratorias.

103 cámaras fijas tipo bullet.

Se cuenta con cámaras instaladas en bardas perimetrales, estacionamientos, áreas administrativas y almacenes las cuales cubren el área de embarque y recibo.

De igual forma se cuenta con cámaras que cubren el área de entrada-salida de personal y áreas donde hay movimiento de personal y vehículos en las cuáles se lleva a cabo la revisión señalada en el sub-estándar 7.2.

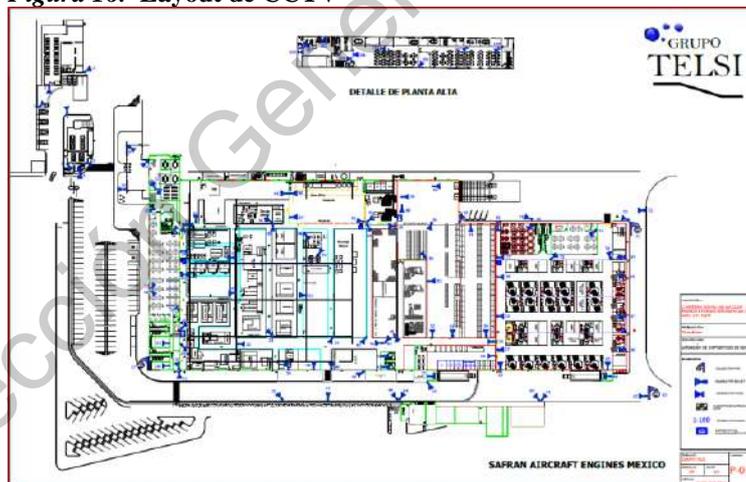
Ubicación CCTV: la planta cuenta con un centro de monitoreo (Horarios de operación y monitoreo de 7:30 hrs a 17:30 hrs.) (site seguridad) donde se puede observar las transmisiones de las cámaras ubicado en planta CARRETERA ESTATAL 200 KILOMETRO 22 547 D Col. PARQUE AEROSPACIAL DE QUERÉTARO, C.P. 76278, COLÓN, QUERÉTARO

Revisión Grabaciones: El sistema de CCTV se revisa diariamente de manera presencial por el departamento de seguridad patrimonial y en casos especiales que así lo ameriten.

Resguardo: Las grabaciones se resguardan durante 1 mes.

Planta poder eléctrica: Se cuenta con respaldo de 30 minutos en caso de pérdida de energía eléctrica.

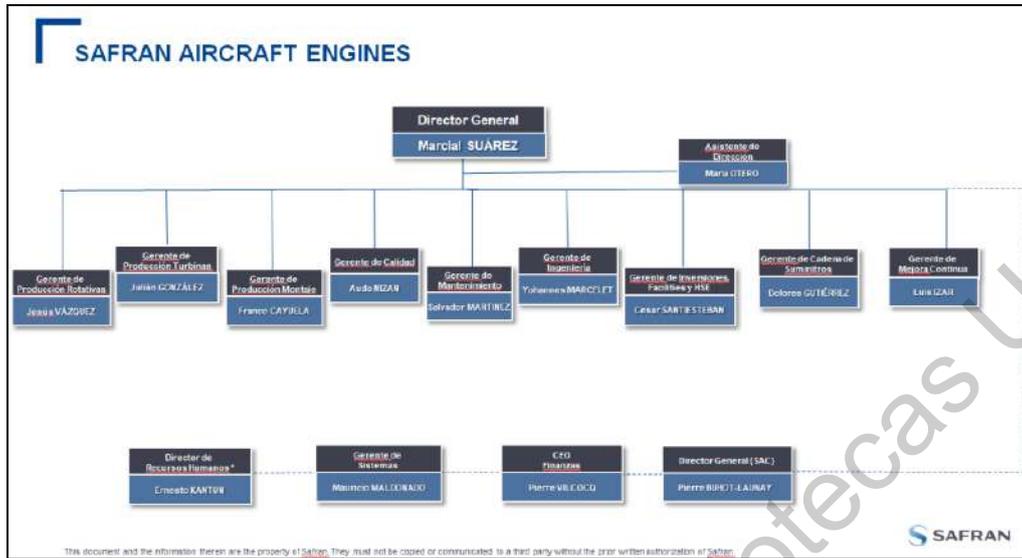
Figura 16. Layout de CCTV



Fuente: Presentación corporativa Safran (2020)

3.6.6. Organización de Safran Aircraft Engines Mexico

Figura 17. Organigrama de Safran Aircraft Engines Mexico



Fuente: Presentación corporativa Safran (2020)

El diseño estructural de esta empresa se encuentra definido como departamental funcional, lo cual considero que es acertado al tratarse de una organización compleja, con las áreas productivas segregadas y definidas en este caso se ve claramente en el organigrama cómo se conserva la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial y la especialización de cada actividad en una función, este diseño departamental se refiere a la estructura organizacional de los departamentos o divisiones de la empresa, es decir, al esquema de diferenciación e integración de las diferentes áreas de la compañía.

En esta estructura, la división del trabajo en una organización se agrupa por las principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de la organización.

Los empleados dentro de las divisiones funcionales de una organización tienden a realizar un conjunto especializado de tareas. Esto conduce a la eficiencia operativa dentro de ese grupo. Sin embargo, también podría conducir a una falta de

comunicación entre los grupos funcionales dentro de una organización, lo que puede llegar a alentar los procesos.

El único secreto si hay alguno de la efectividad es la concentración. El ejecutivo eficiente hace primero las cosas principales, pero nunca al mismo tiempo. La concentración es inherente a la índole de su trabajo y a la propia naturaleza humana.

El ejecutivo eficiente sabe que ha de realizar muchas cosas... pero de modo efectivo. Por lo tanto concentra su tiempo y energías, así como los de la organización para realizar una cosa por vez y, primero, las principales (Peter F. Drucker 1967).

Dirección General de Bibliotecas UAQ

4. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Justificación

El propósito del presente trabajo es demostrar como la seguridad en las cadenas de suministros de las empresas aeronáuticas en el estado de Queretaro detona la productividad a través de la certificación de operador económico autorizado logrando con esta la máxima eficiencia en los procesos de abastecimiento procurando en todo momento que los procesos y flujos operativos dentro de la organización con el firme objetivo de conseguir más ventas creando un mejor lugar de trabajo para la sociedad que está inmersa en esta; desarrollando así la capacidad en la administración de inventarios y la planeación estratégica en cada uno de los integrantes del departamento de cadena de suministros a través de la aplicación de los conocimientos administrativos y de alta dirección que a lo largo del presente proyecto se han obtenido.

Llegando así al fin común de la organización de estar siempre preparados con análisis de riesgos pertinentes para que importantes certificaciones no se pierdan, estando siempre comprometidos en mantener y mejorar un sistema de gestión en control y seguridad en la cadena de suministros, con el objetivo de impedir que la empresa sea utilizada para actividades ilícitas relacionadas al narcotráfico, contrabando o terrorismo.

Para este fin implementamos estándares internacionales de seguridad basados en los requisitos indicados para operar como Operador Económico Autorizado y nos enfocamos a desarrollar y ejecutar acciones preventivas destinadas a evitar el contrabando de mercancías, narcóticos y terrorismo a través del comercio de nuestra organización. La seguridad es un compromiso de todos, este programa además de darnos prestigio internacional nos da una serie de beneficios operativos aduaneros y

fiscales con la autoridad en pro de tener una empresa importadora y exportadora al día y al más alto nivel que la globalización mundial demanda.

4.2. Planteamiento del problema

Para la empresa en estudio la satisfacción en cliente es uno de los principales objetivos de la organización, en donde la participación del área de cadena de suministros es fundamental. Hoy en día se tiene la problemática de que gran porcentaje de la mercancía que Safran Aircraft Engines Mexico importa originario de su matriz en Francia llega con discrepancias en la cantidad física arribada y cantidad física declarada en documentos comerciales; dirigiéndonos así a las infracciones y sanciones del Artículo 176 de la Ley Aduanera que menciona de manera clara que cuando no se acredite con la documentación aduanal correspondiente la legal estancia o tenencia de las mercancías en el país o que se sometieron a los trámites previstos en esta ley, para su introducción al territorio nacional o para su salida del mismo se considera que se encuentran dentro de este supuesto, las mercancías que se presenten ante el mecanismo de selección automatizado sin pedimento, cuando éste sea exigible, o con un pedimento que no corresponda.

Artículo 178 fracción IX de la ley aduanera nos indica que la multa equivalente a la señalada en las fracciones I, II, III o IV de este artículo, según se trate, será del 70% al 100% del valor comercial de las mercancías cuando estén exentas, a la señalada en la fracción X, salvo que se demuestre que el pago correspondiente se efectuó con anterioridad a la presentación de las mercancías, en cuyo caso, únicamente se incurrirá en la sanción prevista en la fracción V del artículo 185 de esta Ley.

Con la obtención de dicha certificación se busca reforzar en todo momento la protección a programas de fomento de importaciones y exportaciones los cuales se

ven expuestos por estas circunstancias que están fuera del alcance de Safran Aircraft Engines Mexico, ya que el modelo de negocio de la compañía es manufacturero y todo el material que recibe es a consignación y controlado por la matriz que se encuentra en Francia. La consecuencia de perder algún programa de fomento a las exportaciones repercutiría directamente en el flujo de efectivo ya que dichos programas de fomento dan la facilidad a las grandes empresas de no pagar impuestos ya que a través del control de inventarios del Anexo 24 se lleva a cabo la demostración a la autoridad que todo el material que es ensamblado en Mexico es retornado.

Partiendo del planteamiento del problema se genera la siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación entre el Operador Económico Autorizado y el alto desempeño en la industria aeronáutica de Querétaro?

4.3. Objetivos

4.3.1. Objetivo general

Identificar la relación entre el Operador Económico Autorizado y el alto desempeño en la industria aeronáutica de Querétaro.

4.3.2. Objetivos específicos

- Describir las características del Operador Económico Autorizado.
- Describir las características del alto desempeño.

4.4. Definición del universo

Para este estudio el universo considerado son los individuos que durante la investigación se encuentren laborando en la empresa Safran Aircraft Engines Mexico en la ciudad de Colón, Querétaro es decir 26 empleados que se encuentran distribuidos en las áreas catalogadas como críticas para la seguridad en la cadena de

suministros de la compañía que son: Transportes y Aduanas, Embarques, Almacén, Compras y Finanzas.

4.5. Tamaño y tipo de la muestra

La población a la cual se le aplicaron los instrumentos de medición, en este caso representa el 4.34 % de la población total, ya que se encuestó a 26 personas de las 589 personas con las que la empresa cuenta derivado que solo el 49 de estas integran las áreas críticas en materia de seguridad de la cadena de suministros es decir todos aquellos empleados que tienen un contacto directo con la mercancía objeto de comercio exterior. Es una muestra representativa del universo (empresa aeronáutica objeto de estudio) afectada por la problemática en cuestión. La muestra fue seleccionada acorde al perfil de matriz de seguridad de puestos críticos con la que cuenta la empresa y en esta matriz se definió el grado de responsabilidad e impacto que tiene un colaborador respecto a materia de seguridad de la compañía.

Es una muestra no probabilística por conveniencia de acuerdo a las características, tiempo y recursos, destinados a la presente investigación. En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos depende de causas relacionadas con las características de la investigación. Aquí el procedimiento es de selección informal y un poco arbitraria, en las muestras de este tipo, la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador.

El muestreo por conveniencia es una técnica comúnmente usada que consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico.

Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costos de muestreo es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo con la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular. Como se menciona en líneas atrás la selección de las personas se llevó a cabo por la proximidad de sus actividades en relación a la seguridad que esta conlleva con la compañía dejando de lado que este número de personas represente porcentualmente o no sobre el número de población total. Según diferentes fuentes que fueron consultadas cuando se utiliza esta técnica se pueden observar hábitos, opiniones, y puntos de vista de manera más fácil. Muchas empresas suelen utilizar esta técnica de muestreo por conveniencia para recopilar información sobre problemas críticos que deben abordarse casi de inmediato. Y algunos de los beneficios más tangibles al utilizar este método son:

- Recopilación de datos de manera rápida: derivado de la simplicidad de este tipo de muestreo, la recopilación de datos suele tomar un tiempo mínimo.
- Económico al momento de crear muestras: creación de muestras con nula inversión o casi nada.
- Acceso a información recolectada: los investigadores pueden acceder fácilmente a los elementos y, por lo tanto, es fácil recopilar miembros para la muestra.
- Menor número de lineamientos: No es necesario pasar por una larga lista de verificación para poderle dar acceso a los miembros o a una población a ser parte de la muestra, en el caso de este método de muestreo, la recopilación de información y de datos críticos es mucho más simple. (Hernández, 2006)

4.6. Definición de variables

4.6.1. Variable dependiente: Alto desempeño

Fernando Arias (2018) Indica que el alto desempeño es la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general.

Al alcanzar un alto desempeño, se propicia la competitividad de las empresas, las organizaciones y las personas.

4.6.2. Variable independiente: Operador Económico Autorizado

El registro en el Esquema de Certificación de Empresas, modalidad Operador Económico Autorizado es una figura impulsada por la Organización Mundial de Aduanas dirigida a los diversos actores que participan directa o indirectamente en las actividades vinculadas a las operaciones de comercio exterior a través de la implementación de estándares mínimos en materia de seguridad y los cuales buscan mitigar los actos ilícitos que vulneren la seguridad del país. (Reglas Generales de Comercio Exterior Vigentes, 2020).

4.7. Hipótesis

El operador económico autorizado como detonante del alto desempeño.

5. METODOLOGÍA

5.1. Diseño del estudio y/o investigación

La actual investigación presenta un diseño no experimental, ya que el estudio parte de una situación ya existente en las organizaciones donde no se tiene control o influencia para relacionar las variables que se están investigando; es decir los colaboradores ya poseían un criterio y percepción propios acerca del nivel de sus capacidades frente al desarrollo de su trabajo.

La investigación no experimental es aquella que se lleva a cabo sin alterar deliberadamente variables. Es decir, que este tipo de investigación el desarrollador no hace variar intencionalmente las variables independientes. Lo que se hace en este tipo de investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural. (Hernández, 2006). En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Estos son observados en su estado natural.

5.2. Tipo de estudio

La presente investigación se trata de un estudio transversal, descriptivo, correlacional y de campo, a continuación se explicará esto.

Felix Varela (2004) establece que las investigaciones de diseño transversal se utilizan cuando la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien en cuál es la relación entre un

conjunto de variables en un punto en el tiempo. En este tipo de diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito esencial es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores y se pueden dividir en dos tipos fundamentales: descriptivos y Causales. Siendo los primeros en tener un objetivo el indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir un grupo de personas u objetos, una o más variables y proporcionar su descripción. Las de tipo causal tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relacionales causales. En este diseño lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado. La utilidad de este tipo de investigación es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada. En el caso de que dos variables estén correlacionadas, ello significa que una varía cuando la otra también varía y la correlación puede ser positiva o negativa.

Si es positiva quiere decir que sujetos con altos valores en una variable tienden a mostrar altos valores en la otra variable.

Si es negativa, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable. Si no hay correlación entre las variables, esto indica que estas varían sin seguir un patrón sistemático entre sí: habrá sujetos que tengan altos valores en una de las dos variables y bajos en la otra, sujetos que tengan altos valores en una de las variables y valores medios en la otra, sujetos que tengan altos valores en las dos variables y otros que tengan valores bajos o medios en ambas variables.

Finalmente, el autor señala que una investigación de campo es aquella que se aplica obteniendo datos e informaciones directamente de la realidad mediante el uso de técnicas de recolección, como en este caso lo fue la encuesta aplicada a los colaboradores de la compañía objeto de estudio, esto con la finalidad de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente.

5.3. Instrumento

El instrumento utilizado para la presente investigación y poder realizar la correlación de información fue mediante un cuestionario de 35 Preguntas; 11 para datos generales, 12 preguntas que midieron la variable independiente Operador Económico Autorizado y 12 preguntas que midieron la variable dependiente Alto desempeño. La escala fue tipo Likert con esto se procedió a la aplicación y en lo subsecuente a la captura de la información para realizar la correlación de Pearson.

El instrumento se aplicó a 26 colaboradores de la empresa Safran Aircraft Engines Mexico, en la ciudad de Colón, Querétaro. El formato utilizado para las respuestas se da mediante la escala Likert de 5 puntos equivalentes a: Siempre = 5, Frecuentemente = 4, Algunas Veces = 3, Rara Vez = 2, y Nunca = 1

Las estimaciones de las escalas son obtenidas por medio de la suma total de los valores de los elementos de cada escala.

5.4. Procedimiento

La presente investigación presentó diversas etapas con gran variedad y sub-etapas o pasos enlistados de manera enunciativa más no limitativas como a continuación se muestra:

1. Se platicó acerca de la intención de replicar el proceso de certificación de la compañía con el director de la cadena de suministros de la empresa siendo este

el ejecutivo de más alto nivel del cual era necesario su visto bueno para poder disponer de información, procedimientos y evidencias de la empresa en cuestión para poder llevar a cabo el proyecto de tesis.

2. Se llevó a cabo una reunión con el gerente de recursos humanos para informar acerca de obtención y manejo de información que era necesaria obtener para la confirmación del proyecto así como la aplicación de encuestas al personal que forma parte de los puestos críticos de la compañía dejando por escrito de parte del investigador el compromiso de que la información extraída iba ser utilizada específicamente para fines académicos de la universidad.
3. Se inició con la revisión de procedimientos aplicables, manuales, formatos y páginas web de la compañía.
4. Se prosiguió con la investigación y elaboración del marco teórico y estructuración de la tesis.
5. Se calendarizaron los días de aplicación de cuestionarios a las personas que forman parte de los equipos críticos para la cadena de suministros.
6. Así una vez que dichos cuestionarios fueron aplicados fungiendo como instrumento de recolección de datos, estos se procesaron para obtener un análisis estadístico y mediante la generación de graficas fue analizado y revisado el comportamiento de estos, para en lo sucesivo poder realizar una opinión al respecto y así presentar los resultados y conclusiones junto con sugerencias o recomendaciones aplicables.

5.5. Procesamiento de la información

Una vez que la información fue recolectada en su totalidad a través de los instrumentos ya mencionados se procedió con la organización de esta y análisis haciendo uso de una hoja de cálculo en Excel para facilitar la obtención de resultados

y fueron vaciadas las respuestas de cada cuestionario aplicado, para poder realizar la estadística descriptiva y así poder crear las figuras, graficas o tablas dinámicas necesarias para que pudieran mostrar los porcentajes de los datos analizados.

Finalmente se realizó el análisis de la correlación de Pearson y con ello se pudo comprobar la hipótesis.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

6. Resultados y discusión

6.1. Características de la muestra

Relacionado a los datos generales, una vez que se llevó a cabo el análisis de los mismos la información arrojada fue la siguiente.

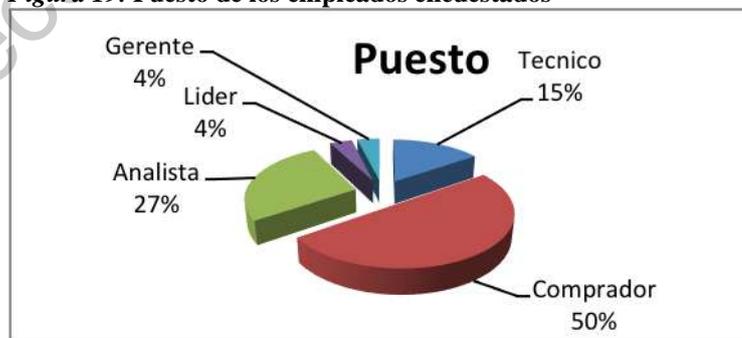
El lapso de tiempo en el cual las encuestas fueron aplicadas a los puestos críticos para la seguridad de la cadena de suministros el 46% fueron mujeres y el 54% restante fueron hombres (figura 19).

Figura 18. Sexo de los empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia (2020).

En cuanto a los puestos ocupados listados como posiciones críticas para la seguridad de la cadena de suministros podemos apreciar que el mayoritario es el de comprador abarcando un 50% de los encuestados, seguido por un 27% ocupando el puesto de analista, 15% técnicos de almacén de embarques y recepción finalizando con un 4% de líderes y gerentes.

Figura 19. Puesto de los empleados encuestados



Fuente: Elaboración propia (2020).

En cuanto a las áreas que ocupan los empleados encuestados se puede apreciar que el 58% son compradores, el 23% es del área de tráfico y aduanas, el 15% de almacén de embarques y el 4% restante son del área de finanzas.

Figura 20. Área de los empleados encuestados



Fuente: Elaboración propia (2020).

Relacionado a la escolaridad de los encuestados, el nivel de exigencia dentro de los puestos críticos de la compañía es alto es así como se aprecia que el 81% dispone de una licenciatura especialidad en estos tipos de puestos ocupados, posterior a esto el 7% es de nivel de bachillerato, seguido de un 4% de nivel básico y finalmente un pequeño pero presente porcentaje de 8% de nivel posgrado.

Figura 21. Escolaridad de los empleados encuestados



Fuente: Elaboración propia (2020).

El horario de trabajo y/o turno de los encuestados también influye bastante en la calidad del trabajo desempeñado en estos puestos críticos ya que este dependerá del cargo y puesto ocupado el 73% se encuentran en el turno central o mixto que es el de los administrativos básicamente, seguido del turno matutino con un 23% y únicamente un 4% de índice rotativo hablando exclusivamente del recurso humano de la compañía.

Figura 22. Turno de los empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia (2020).

La calidad en el trabajo va relacionada directamente con el equilibrio y proporcionalidad de las horas trabajadas ya que si no se tiene un descanso correcto entre cada jornada de trabajo se expone al empleado y es posible caer en errores de ceguera de taller mostrando con esta grafica que el 81% de los encuestados trabaja sus 48 horas respectivas a la semana y únicamente el 19% de estos más de 48 horas semanales.

Figura 23. Horas trabajadas de los empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia (2020).

El nivel económico con el que la mayoría de los empleados se relaciona a pesar de que las cifras estadísticas indiquen otra situación completamente distinta es el nivel medio ya que el 96% de los encuestados considera que su nivel de ingreso es medio y el 4% restante indica y/o considera que es alto.

Figura 24. Nivel Económico de los encuestados

Fuente: Elaboración propia (2020).

Se aprecia gran estabilidad laboral dentro de los encuestados ya que un 31% de los encuestados tiene entre 3 a 6 años dentro de la organización, seguido de un 42% con 1 a 3 años formando parte de la compañía, un 23% de los empleados que forman parte de la encuesta tienen menos de un año y finalmente únicamente el 4% su tiempo dentro de la empresa es superior a los 6 años.

Figura 25. Antigüedad en la empresa de los encuestados

Fuente: Elaboración propia (2020).

Se aprecia que el 15% de los encuestados tienen una antigüedad mayor a tres años, seguido del 50% de los empleados encuestados tiene una antigüedad de 1 a 3 años en la compañía y con esto se aprecia que la exigencia para aspirar a un puesto crítico en materia de seguridad en la cadena de suministros es alta, el 23% de los

encuestados tiene una antigüedad de 3 meses a 12 meses, seguido de un 12% con una antigüedad menor a meses.

Figura 26. Antigüedad en el puesto de los encuestados

Fuente: Elaboración propia (2020).

Se aprecia que el 92% de los encuestados tienen una nacionalidad mexicana y al ser una compañía transnacional se presenta un 8% de empleados con nacionalidad extranjera.

Figura 27. Nacionalidad de los empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia (2020).

Se aprecia que el 85% de los empleados que se encuentran dentro de los puestos críticos de la compañía tienen un contrato por tiempo indefinido es decir que han superado la barrera de prueba de los seis meses, un 11% se encuentra con contratación temporal es decir en busca de la base, y finalmente también se presenta el caso de la contratación por medio de empresas dedicadas a los recursos humanos abarcando el 4% de los encuestados.

Figura 28. Tipo de contratación de los empleados encuestados

Fuente: Elaboración propia (2020).

6.2. Resultados de la variable Operador Económico Autorizado

El programa operador económico autorizado a través de altos estándares de seguridad y procesos bien definidos busca blindar y dar prestigio a las compañías que importan y exportan mercancía a otras empresas alrededor del mundo es así como el 46% de los encuestados concuerda que con los procesos implementados al interior de la compañía la seguridad de la cadena está protegida frecuentemente, el 35% de los encuestados opina que sin duda alguna llevando de manera óptima cada uno de los procesos siempre está protegida y finalmente solo el 19% considera que algunas veces lo está.

Figura 29. La seguridad en la cadena de suministros está protegida contra riesgos

Fuente: Elaboración propia (2020).

El programa operador económico autorizado a través de altos estándares de seguridad y procesos bien definidos crea una relación estrecha entre la calidad de

estos y los responsables de ejecutarlos el 69% de los encuestados opinan que siempre es posible crear esta, seguido de un 27% que indica que frecuentemente es creada la calidad y solo el 4% opina que algunas veces se crea.

Figura 30. Relación entre la calidad de procedimientos y los responsables

Fuente: Elaboración propia (2020).

El programa operador económico autorizado tiene que estar conformado por un comité responsable de dar seguimiento al cumplimiento de los lineamientos que la autoridad demanda este mismo es el responsable de crear un estrechamiento entre las demás áreas de la compañía es así que el 39% opina que siempre el comité transmite e informa las ideas de mejora y seguimiento que el programa debe de tener, seguido de un 38% de los encuestados manifiesta que el comité frecuentemente realiza acercamientos, posterior el 19% afirma que el acercamiento se cumple y finalmente solo el 4% indicó que rara vez el comité realiza lo propio.

Figura 31. Acercamientos al resto del personal a la Certificación

Fuente: Elaboración propia (2020).

El programa operador económico autorizado demanda en sus requerimientos más específicos que a través de cursos y/o capacitaciones las actualizaciones acerca de los temas citados en el programa deben de transmitirse de manera continua a los empleados de la compañía, es así como se aprecia que el 34% de los encuestados indica que siempre existen esos cursos, seguido de un 31% de los encuestados que opina que frecuentemente les son proporcionados dichos cursos, 27% de los encuestados indica que algunas veces y finalmente el 8% indica que rara vez.

Figura 32. Cursos y actualizaciones de la Certificación OEA

Fuente: Elaboración propia (2020).

El programa operador económico autorizado demanda que la difusión de sus lineamientos debe de ser constante y a toda la compañía es así como el 38% de los encuestados confirma haber escuchado frecuentemente acerca del programa, seguido de un 35% que afirma que siempre escucha dentro de la compañía acerca del programa, 23% opina que algunas veces ha escuchado hablar del programa y solo el 4% indica que rara vez ha escuchado hablar.

Figura 33. Has escuchado hablar de la Certificación OEA

Fuente: Elaboración propia (2020).

El programa operador económico autorizado cita en sus requerimientos que es necesario realizar auditorías constantes en materia de seguridad a los procesos de las áreas catalogadas como críticas, mostrando con esta grafica que el 42% de los encuestados confirma que algunas veces son auditados, el 23% indica que frecuentemente son auditados y revisados, 12% rara vez, 11% de los encuestados confirma que siempre son auditados sus procesos y un 12% confirma nunca haber sido auditado.

Figura 34. En tu área de trabajo realizan auditorias en materia de seguridad

Fuente: Elaboración propia (2020).

Para formar parte del programa de operador económico autorizado es necesario tener una serie de planes para determinadas situaciones como la continuidad del negocio de la compañía y se aprecia que únicamente el 31% de los encuestados considera que la difusión de estos planes es buena ya que casi el mismo porcentaje opinar que nunca (12%) o rara vez (15%) se dan a conocer.

Figura 35. Se dan a conocer los planes de emergencia de la compañía

Fuente: Elaboración propia (2020).

Uno de los principales objetivos de este programa es detectar fallas en la seguridad de la cadena de suministros que puedan impactar directamente y en este grafico se aprecia que el 35% de los encuestados opina que algunas veces se han visto involucrados en los mecanismos de detección de entradas no autorizadas y solamente el 23% indica que frecuentemente se ha tenido algún tipo de contacto.

Figura 36. Mecanismos para disuadir la entrada de personal no autorizado

Fuente: Elaboración propia (2020).

Así mismo, este programa busca instalaciones seguras desde lo más sencillo hasta lo más complejo por citar algunas de estos requerimientos básicos es la iluminación, una notoria mayoría (65%) confirma la iluminación de las instalaciones es buena, solo el 23% cita que frecuentemente es buena y un grupo minoritario (12%) argumenta que solo algunas veces es buena.

Figura 37. La iluminación permite identificar claramente a la personas

Fuente: Elaboración propia (2020).

Al formar parte de este programa es necesario disponer en tus instalaciones las 24 horas del día de una empresa confiable de seguridad por este motivo es importante tener a los guardias de seguridad ubicados en puntos estratégicos, la mayoría (42%)

opina que frecuentemente los guardias están en buenas ubicaciones para persuadirse de situaciones y/o conductas sospechosas de las personas.

Figura 38. El personal de seguridad se encuentra ubicado

Fuente: Elaboración propia (2020).

El programa de busca que la cadena de suministros completa se encuentre resguardada es por eso que el esquema bajo el que opera es el de que las grandes empresas empujen a las medianas y así las medianas a las más pequeñas por eso vigila también con los más altos estándares de seguridad a los proveedores de las macroempresas y sus procedimientos para seleccionar y estar evaluando constantemente a los mejores con las mejores prácticas por eso el 42% opina que siempre son informados de los procesos para seleccionar a los mejores proveedores seguido del 23% que indica que frecuentemente están en contacto con los procesos de selección y solamente el 19% menciona que algunas veces.

Figura 39. Los criterios de selección de la compañía de socios comerciales

Fuente: Elaboración propia (2020).

Al formar parte de esta certificación internacional es necesario disponer de las mejores herramientas informáticas para el rastreo de las mercancías y conocer punto a punto que atraviesan alrededor del mundo las mercancías propiedad de la empresa

para que no puedan verse contaminadas con este la gran mayoría (46%) opina que frecuentemente los equipos correspondientes brindan las más acertadas actualizaciones de este trayecto, el 19% opina que siempre y/o solo algunas veces seguido del 12% argumenta que rara vez y finalmente el 4% confirma que nunca existe un buen seguimiento.

Figura 40. La trayectoria de las mercancías

Fuente: Elaboración propia (2020).

6.3. Resultados de la variable Alto Desempeño

Si el empleado escucha con atención las indicaciones y/o instrucciones de aprendizaje que se le imparten la tendencia es un aumento en la calidad del trabajo desempeñado por esto el 81% afirma que siempre, el 15% que frecuentemente y solo el 4% que algunas veces.

Figura 41. Saber escuchar genera mayor calidad en el trabajo

Fuente: Elaboración propia (2020).

46% de los encuestados está de acuerdo que una buena distribución y tareas claramente delimitadas siempre detona el alto desempeño, un 42% afirma que

frecuentemente ayuda al aumento del mismo y solamente el 12% argumenta que algunas veces.

Figura 42. Distribución de las actividades y el alto desempeño

Fuente: Elaboración propia (2020).

El 42% de los empleados encuestados afirma que solo algunas veces la buena actitud nubla las buenas prácticas, contrastando contra el 27% que opina que frecuentemente esta está directamente relacionada con la ejecución de buenas prácticas, el 12% indica que rara vez es impactada esta ejecución, 11% afirma que siempre y solo el 8% indica que nunca.

Figura 43. El positivismo del empleado y la relación con los procesos

Fuente: Elaboración propia (2020).

El 73% de los integrantes de los puestos críticos afirma que siempre una buena administración de los tiempos conlleva a una optimización de procesos desde los más sencillos hasta los más complejos, solo el 27% afirma que frecuentemente esta administración lleva a la optimización de procesos.

Figura 44. Administración del tiempo y la optimización

Fuente: Elaboración propia (2020).

El 46% de los encuestados afirma que ser interdependiente del jefe detona en la calidad propia de ejecución de actividades diarias, el 39% dice que frecuentemente es así y únicamente el 15% opina de manera distinta.

Figura 45. La interdependencia con el jefe directo y la calidad en el trabajo

Fuente: Elaboración propia (2020).

La mitad de los encuestados (50%) afirma que frecuentemente una compañía con visión alineada tiene la tendencia de logro de objetivos más marcadas, haciendo aún más notorio esto el 46% afirma que siempre y solo el 4% indica que algunas veces esta relación genera la sinergia mencionada.

Figura 46. Una empresa alineada y con una visión compartida

Fuente: Elaboración propia (2020).

El 69% afirma que siempre será benéfico para la compañía que los sistemas de liderazgo de los equipos de alto desempeño estén alineados a todos los niveles sin importar a que área pertenezca y el 23% indica que frecuentemente esto sucederá cuando esto pase.

Figura 47. Ventajas competitivas con equipos de alto desempeño

Fuente: Elaboración propia (2020).

La mayoría (38%) está conforme e indica que la compañía frecuentemente otorga capacitaciones de calidad que permiten al empleado obtener las competencias necesarias para detonar el alto desempeño que se necesita seguido del 31% que afirma que siempre y por último el 27% que menciona que algunas veces.

Figura 48. Competencias necesarias para obtener el alto desempeño

Fuente: Elaboración propia (2020).

El 42% de los encuestados afirma que objetivos claros siempre tendrán como resultado y consecuencia un alto desempeño en los procesos más críticos de esta, seguido del 35% que indica que frecuentemente que esto pasé el resultado será el citado anteriormente y tan solo el 23% indica que algunas veces sucederá.

Figura 49. Definición de objetivos y diferenciación para un alto desempeño

Fuente: Elaboración propia (2020).

La mayoría (54%) afirma que la tendencia es frecuente si el objetivo grupal suma a los objetivos individuales la aceptación será mayor y/o recíproca, el 31% afirma que algunas veces y el 15% indica que siempre que esto esté alineado el incremento estará presente en la aceptación.

Figura 50. Aceptación de los objetivos del grupo e intereses individuales

Fuente: Elaboración propia (2020).

El 54% está de acuerdo que la sinergia de varios factores como intereses y fuerzas detonan en gran medida el alto desempeño, el 46% afirma que siempre que lo anteriormente suceda la potencialización y resultado será el alto desempeño y solo el 4% indica que algunas veces.

Figura 51. Potencialización de fuerzas en común y el alto desempeño

Fuente: Elaboración propia (2020).

El 35% considera que frecuentemente el alto desempeño trae como consecuencia una recompensa, seguido del 27% que afirma que siempre estas dos partes son sinónimos, posterior está el 19% que indica que rara vez estas dos partes se alinean y finalmente está el 11% que opina que algunas veces tu buen y/o alto desempeño en proyecto y/o actividades diarias de correctamente recompensado.

Figura 52. Recompensa por el alto desempeño y alcance de los objetivos

Fuente: Elaboración propia (2020).

6.4. Comprobación de la hipótesis

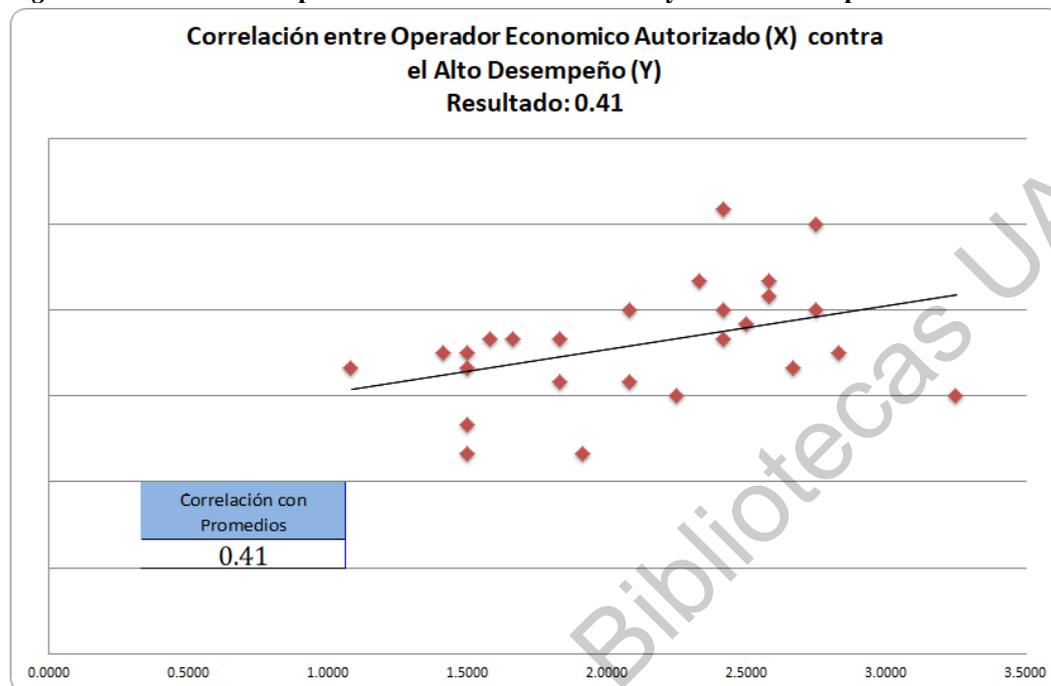
El coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón y se calcula a partir de las puntuaciones recopiladas en una muestra en dos variables. Se relacionan las variables recolectadas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes o casos.

Así mismo, el autor menciona el criterio de evaluación de la prueba: nivel de medición de las variables: el coeficiente r de Pearson puede variar de -1.00 a $+1.00$, donde: 1.00 = correlación positiva perfecta.

Por lo que respecta a la correlación general del resultado arrojado por los cuestionarios aplicados para esta investigación fue de $.41$ (Figura 54), siendo este resultado de interpretación moderada ya que indica un número cercano a 1 y de manera positiva, por lo que las variables están relacionadas en esta investigación, lo cual demuestra que el programa de Operador Económico Autorizado influye

favorablemente como detonante de alto desempeño de las empresas que forman parte de la industria aeronáutica de Queretaro.

Figura 53. Correlación Operador Económico Autorizado y el Alto Desempeño



Fuente: Elaboración propia (2020).

6.5. Análisis de Correlación entre Variables

Al comprobar la correlación particular entre cada una de las preguntas de cada variable como se aprecia en la tabla 4, el número más alto se dio entre la comparación de la pregunta no. 8 ¿La compañía brinda las competencias necesarias para obtener el alto desempeño esperado? Que corresponde a la variable de alto desempeño vs la pregunta no. 2 ¿La certificación de Operador Económico Autorizado crea relación entre la calidad de procedimientos y los responsables de estos? De la variable Operador Económico Autorizado arrojando un resultado de .52 el más cercano a 1, por lo que se concluye que para los empleados que forman parte de los puestos críticos en materia de seguridad en la cadena de suministros los procedimientos guiados por los más altos estándares de seguridad en materia de seguridad que demanda el programa Operador Económico Autorizado son

ejecutados, supervisados y mejorados por los empleados en todo momento gracias a que la compañía brinda las competencias necesarias para conseguir constantemente lo mejor de ellos llevándolos a un desempeño sobresaliente y constante dentro de su área de trabajo.

La siguiente correlación se presenta en dos casos con el valor de 0.44 entre la misma pregunta no. 6 que pertenece a la variable alto desempeño la cual es ¿Una empresa alineada y con una visión compartida regida por valores y que convierte al cliente en su razón de ser consigue sus objetivos por medio del óptimo desempeño humano? Con las preguntas no. 9 y 10 ¿La iluminación con la que cuenta la compañía te permite identificar claramente a la personas, material y/o equipo que se encuentran en tu área de trabajo ya sea en el turno nocturno como mixto? Y ¿El personal de seguridad se encuentra ubicado estratégicamente en puntos críticos en todo momento? Las cuales pertenecen a la variable Operador Económico Autorizado por lo que se concluye que los empleados relacionan en gran medida la infraestructura de la compañía y los recursos que esta brinda con el grado de alcance del alto desempeño es así como consideran que una empresa alineada y con una visión compartida regida por valores consigue sus objetivos por medio del óptimo desempeño humano.

Tabla 7.

Correlación de variables por pregunta

		Alto Desempeño											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Operador Económico Autorizado	1	-0.27	0.16	-0.24	-0.11	0.26	-0.15	-0.23	0.08	-0.08	-0.05	0.14	-0.56
	2	-0.11	0.12	0.10	0.12	0.14	-0.25	-0.03	0.52	0.15	-0.11	-0.36	-0.02
	3	-0.19	-0.14	-0.01	-0.23	0.08	-0.13	0.00	-0.25	-0.06	-0.17	-0.20	0.06
	4	0.09	0.00	-0.09	0.22	0.00	0.17	-0.15	0.00	0.06	0.14	0.00	-0.19
	5	-0.27	0.13	-0.01	0.05	0.15	0.03	-0.09	0.10	-0.14	0.12	0.12	0.02
	6	-0.27	-0.25	-0.02	-0.23	0.14	0.06	-0.17	-0.05	-0.23	0.04	-0.21	0.13
	7	-0.16	-0.20	0.11	0.04	-0.06	0.28	-0.30	-0.15	-0.19	0.32	0.33	0.29
	8	0.01	-0.05	0.07	0.14	0.03	0.26	-0.15	0.03	0.13	0.36	0.40	-0.05
	9	0.29	-0.08	-0.17	-0.08	-0.07	0.44	-0.07	0.00	0.11	0.21	0.30	0.25
	10	0.06	-0.21	-0.06	-0.10	0.05	0.44	-0.08	-0.12	-0.14	0.18	0.29	0.12
	11	-0.07	-0.18	0.05	0.02	0.04	0.40	-0.04	-0.13	-0.04	0.22	0.18	0.09
	12	0.06	-0.34	-0.06	-0.02	-0.19	0.29	0.01	-0.29	-0.12	0.25	0.14	0.22

Fuente: Elaboración propia (2020).

CONCLUSIONES

La presente investigación estuvo dirigida a determinar si existe relación entre el Operador Económico Autorizado y el alto desempeño en la industria aeronáutica de Querétaro; para esto se realizó una recolección de datos que permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

A lo largo del proyecto Operador Económico Autorizado los empleados que forman parte de las principales áreas en materia de seguridad de la cadena de suministros demostraron tener sentido de pertenencia hacia los procesos de calidad que buscan principalmente mantener y mejorar el sistema de gestión en control y seguridad en la cadena de suministros, buscando evitar que la empresa donde ellos laboran sea utilizada para actividades ilícitas relacionadas al narcotráfico, contrabando o terrorismo, sin embargo una porción de estos mismos encuestados considera que hace falta mucho más compromiso por parte de sus jefes directos para una correcta instrucción y aplicación en cuanto a procesos en materia de seguridad se refiere y tienen la perspectiva de que este tipo de programas no llevan a ningún lado o generan avances mínimos en la seguridad de la compañía así pues es necesario buscar más de cerca las herramientas necesarias para que este reducido sector conozca de cerca los beneficios de una empresa segura y que formadora de este tipo de programas internacionales.

Derivado del gran índice mostrado en el alto desempeño, es posible decir que hay presencia de colaboradores leales a la compañía que llevan trabajando ya un tiempo considerable y que fueron desarrollando una carrera que les ha permitido un crecimiento profesional para con ellos mismos consiguiendo así mejores y más redituables puestos y como en todas las compañías existen también los que están en busca de esto y van esforzándose cada día más.

En relación al saber escuchar se detecta que es una de las grandes fortalezas de los equipos críticos en materia de seguridad para la cadena de suministros ya que el 81% de los encuestados afirma que saber escuchar genera una mayor calidad en el trabajo del cual son responsables día con día así mismo el 73% de estos considera que la administración de tiempos es algo invaluable en la optimización de su trabajo, todos tienen horarios definidos de trabajo pero conocen también las consecuencias de no cumplir con las metas diarias que sus actividades conllevan.

Se detecta y se deja a disposición de la compañía que el saber vender correctamente la idea de objetivos corporativos o globales es la clave de una buena suma de intereses individuales y que con esta la única consecuencia que se puede tener es que el camino para ser mejores y más altamente eficaces sea corto y sencillo.

Una de las áreas de oportunidad más notoria es la falta de cultura en materia de seguridad internacional ya que al ser un tema que no es de intereses colectivo por llamarle de alguna manera el interés por llevar constantes auditorías en materia de seguridad es bajo o casi nulo puesto que el 42% declaró que solo algunas veces auditorías de este tópico son llevadas a cabo en su departamento e inclusive en su compañía en general, así pues la importancia del fomento, difusión y mantenimiento de un programa documentado de concientización sobre amenazas establecido y controlado por el personal de seguridad para reconocer y crear conciencia sobre las amenazas de terroristas y contrabandistas en cada punto de la cadena de suministros.

Es necesario que los empleados puedan conocer los procedimientos establecidos en la compañía para considerar una situación y cómo denunciarla. Se debe brindar capacitación específica a los empleados en las áreas de seguridad, embarques y recibos; así como también a aquellos que reciben y abren mensajería y paquetería.

Considerando el marco teórico, a los objetivos de la investigación y a la interpretación y análisis de los resultados obtenidos se concluye que el programa del Operador Económico Autorizado es percibido por los empleados como favorable y detonante del alto desempeño. Mismo que es un tema estudiado, muchos de los autores coinciden en las definiciones de este pero más en que este traerá siempre consigo grandes beneficios tales como sentido de superación dentro de la compañía que está directamente asociado en la empresa estudiada pues el decremento de la rotación de personal se mantiene ya que el 31% tiene un tiempo de laborar en la compañía de tres a seis años.

Es importante resaltar que la relevancia de esta investigación parte de la implementación de una captación del programa Operador Económico Autorizado y su relación como detonante del alto desempeño en la industria aeronáutica, mismo que quedó probado mediante la aplicación del modelo estadístico utilizado.

PROPUESTAS

La compañía estudiada está segregada en varias empresas es decir el modelo de esta división demanda que ciertas partes de la compañía tales como adquisición de bienes, administración de capital humano, seguridad, financieras etc. por citar algunas se encuentren separadas sin reportar directamente a una misma línea de mando complicando así el cumplimiento de procedimientos establecidos, revisados y/o mejorados durante el proyecto que son de fácil desactualización; esto es definido en base a las conclusiones que fueron formuladas con la presente investigación ya que con estos puntos anteriormente citados es posible que la compañía se exponga a llamadas de atención o visitas en materia de seguridad (auditorías por parte de la autoridad) no planeadas que ponen en riesgo la autorización de grandes certificaciones y programas como el de operador económico autorizado que podrían ir desencadenando complicaciones más complejas impactando directamente en el flujo de efectivo de la compañía.

De los resultados obtenidos se concluye que es necesario poner una especial atención y apoyo en el comité Operador Económico Autorizado que es el responsable de dar un seguimiento más exhaustivo al cumplimiento de los once estándares en materia de seguridad que demanda el programa, hacer y dar importancia a las juntas que el comité demande en el transcurrir de los meses, implementar sanciones que ayuden a generar y erradicar las omisiones incurridas por parte del resto de los departamentos de la compañía citados como críticos en materia de seguridad y finalmente continuar con la difusión de programas en materia de seguridad ya que la seguridad de una compañía es responsabilidad de todos.

El trabajo de investigación es entregado a la compañía aeronáutica en doce carpetas plásticas once de ellas corresponden al perfil de seguridad que demanda en

sus líneas de requerimiento el programa de la Administración General de Auditoría de Comercio Exterior con sede en la ciudad de México firmando de recibo y teniendo posesión de las mismas la gerente de cadena de suministros.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

REFERENCIAS

- Alles M. (2017). *Desempeño por competencias* Buenos Aires. Ediciones Granica
- Arias Galicia F. (2018). *Administración del capital humano: para el alto desempeño*
Editorial Mexico Trillas
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill
- Lino, S. T. (2014). *El compromiso como impulsor de la eficacia organizacional en la industria de la transformación*. (Tesis Maestría). Universidad Autónoma de Queretaro
- Drucker P. (1969). *El ejecutivo eficaz* Buenos Aires. Editorial Sudamericana
- Reglas Generales de Comercio Exterior 2020 7.3.3 *Beneficios del registro en el esquema de certificación de empresas en la modalidad operador económico autorizado* (Leyes y reglamentos). Secretaría de Hacienda y Crédito Público disponible en https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5595824&fecha=30/06/20

APENDICE: CUESTIONARIO



Logística: Transportes y Aduanas
Safran Aircraft Engines México S.A. de C.V.

La finalidad de este cuestionario es identificar la relación entre Operador Económico Autorizado y el alto desempeño en la Industria Aeronáutica de Querétaro.

Es importante que tú contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 15 minutos).

DATOS GENERALES

Favor de marcar con una "X" la letra que lo describa:

1. Mi sexo es: A) Hombre B) Mujer
2. Puesto: _____
3. Área: _____
4. Mi escolaridad es A) Primaria B) Secundaria C) Técnico o comercio D) Bachillerato E) Licenciatura F) Posgrado
5. Mi turno de trabajo es A) Matutino B) Vespertino C) Nocturno D) Rotación de turnos E) Mixto
6. Horas trabajadas a la semana: A) 48 hrs. B) Más de 48 hrs.
7. Mi nivel económico es: A) Bajo B) Medio C) Alto
8. Antigüedad en la empresa _____
9. Antigüedad en el puesto: _____
10. Mi nacionalidad es: _____
11. Tipo de Contratación: _____

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:
A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción, que en general, mejor refleje su situación.

EJEMPLO:

Voy al cine A B C D E

Variable Independiente: Certificación Operador Económico Autorizado.

1	¿La seguridad en la cadena de suministros está protegida contra riesgos?	A	B	C	D	E
2	¿La certificación de OEA crea relación entre la calidad de procedimientos y los responsables de estos?	A	B	C	D	E
3	¿Las áreas responsables realizan acercamientos al resto del personal a la Certificación OEA?	A	B	C	D	E
4	¿En la organización proporcionan cursos o transmiten las actualizaciones de la Certificación OEA?	A	B	C	D	E
5	¿Has escuchado hablar de la Certificación OEA?	A	B	C	D	E
6	¿En tu área de trabajo realizan auditorías en materia de seguridad?	A	B	C	D	E
7	¿Se dan a conocer los planes de contingencia y/o emergencia de la compañía?	A	B	C	D	E
8	¿En tu área de trabajo tienes contacto con mecanismos establecidos y procesos documentados para impedir, detectar o disuadir la entrada de personal no autorizado?	A	B	C	D	E
9	¿La iluminación con la que cuenta la compañía te permite identificar claramente a las personas, material y/o equipo que se encuentran en tu área de trabajo ya sea en el turno nocturno como mixto?	A	B	C	D	E
10	¿El personal de seguridad se encuentra ubicado estratégicamente en puntos críticos en todo momento?	A	B	C	D	E
11	¿Los criterios de selección de la compañía de socios comerciales (proveedores, contratistas, transportistas) son dados a conocer?	A	B	C	D	E
12	¿La trayectoria de las mercancías ya sean nacionales y/o de carácter de comercio exterior es mostrada con la finalidad de tener un panorama general de cada uno de los pasos que involucran así como la elaboración y entrega del producto final?	A	B	C	D	E



Logística: Transportes y Aduanas
 Safran Aircraft Engines México S.A. de C.V.

Variable Dependiente: Alto Desempeño

1	¿Saber escuchar genera mayor calidad en el trabajo del cual somos responsables?	A	B	C	D	E
2	¿La clara distribución de las actividades en la jornada de trabajo está relacionada con el alto desempeño del empleado?	A	B	C	D	E
3	¿El positivismo del empleado impide que se rubricen las buenas prácticas en los procesos?	A	B	C	D	E
4	¿Una correcta administración del tiempo optimiza hasta el proceso más complejo?	A	B	C	D	E
5	¿La interdependencia con el jefe directo brinda una calidad mayor en el desempeño de las actividades diarias?	A	B	C	D	E
6	¿Una empresa alineada y con una visión compartida regida por valores y que convierte al cliente en su razón de ser consigue sus objetivos por medio del óptimo desempeño humano?	A	B	C	D	E
7	¿La compañía obtendrá ventajas competitivas cuando sus equipos de alto desempeño desarrollen sus sistemas de liderazgo de manera continua y paralela con el resto de las áreas de la organización?	A	B	C	D	E
8	¿La compañía brinda las competencias necesarias para obtener el alto desempeño esperado?	A	B	C	D	E
9	¿Si la compañía tiene clara la definición de lo que busca y el cómo lograr la diferenciación tendrá alto desempeño?	A	B	C	D	E
10	¿El grado de aceptación de los objetivos del grupo responde a la suma de intereses individuales?	A	B	C	D	E
11	¿Complementando, considerando y potenciando fuerzas en común dan como resultado un alto desempeño?	A	B	C	D	E
12	¿En la compañía es recompensado el alto desempeño cuando los objetivos son alcanzados?	A	B	C	D	E

Dirección General de Bibliotecas

Elaboró: David Alejandro Soriano Lara