

**2025**  
Primera edición

# *Estudios en administración:* propuestas y avances

**Richard Callan Bacilio**

Compilador



**Sociedad Internacional de  
Ciencias Sociales y  
Multidisciplinarias**



# Estudios en administración: Propuestas y avances

*Primera edición*

2025

**Richard Callan Bacilio**

*Compilador*



---

**Título original:** Estudios en administración: Propuestas y avances  
**ISBN:** 978-970-96784-0-6.      **DOI:** 10.5281/zenodo.17119466  
**Clasificación DEWEY:** Materia: 658 - Gerencia general. **Tipo de Contenido:** Ciencia y tecnología. **Clasificación Thema:** KJMN - Procesos empresariales / gestión de operaciones **Tipo de soporte:** libro digital descargable.  
**Formato:** PDF. **Tamaño:** 14.8 Mb. **Número de páginas:** 254.

---

Esta obra ha sido dictaminada por pares académicos expertos con el método de doble ciego. Los dictámenes están resguardados en los archivos de la Editorial SICSM. Este libro publica trabajos que incluyen “resultados de investigación”, que fueron sometidos a arbitraje doble ciego cumpliendo los requisitos de la convocatoria publicada en el sitio web <https://sicsm.org/>

Primera edición: 2025

D. R. ©2025. **Sociedad Internacional de Ciencias Sociales y Multidisciplinarias (SICSM)**. Escárcega, Campeche, México.

<https://sicsm.org/>  
[editorial@sicsm.org](mailto:editorial@sicsm.org)

**Richard Callan Bacilio**  
Compilador

Registro en el Padrón Nacional de Editores. INDAUTOR  
**Sello editorial:** Sociedad Internacional de Ciencias Sociales y Multidisciplinarias, S.A.S (978-970-96784)



Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas de la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI) de México con el folio: RENIECYT 2500080



## PROLOGO

Con el fin de abordar los retos de la administración y las disciplinas afines modernas, es clave tener una comprensión del contexto evolutivo a nivel mundial, las crisis sociales que está experimentando el mundo y las necesidades cambiantes subsiguientes de la población mundial. Hay una necesidad urgente de analizar la estructura organizacional interna y externa, las operaciones comerciales y las prácticas de liderazgo, así como identificar estrategias para mejorar el compromiso y la colaboración de la organización con sus partes interesadas. Con las razones anteriores en mente, este libro está diseñado para proporcionar un modelo integral en un contexto académico, para ayudar a realizar la multiplicidad de perspectivas en torno a una variedad de problemas de gestión centrados en este contexto particular.

Este libro consta de un conjunto de 15 capítulos, cada uno diseñado para resaltar y analizar un conjunto de cuestiones en una esfera particular de la gestión de empresas. Se abordan tópicos vinculados con la inteligencia emocional y el liderazgo, la inteligencia artificial aplicada al trabajo, las alianzas estratégicas en sectores productivos, el modelo Canvas y sostenibilidad, así como reflexiones sobre género y acoso laboral, barreras financieras para microemprendedores, y estrategias de innovación educativa orientadas a la sostenibilidad. Esta diversidad no es casual: responde a la convicción de que la gestión moderna requiere un abordaje integral, interdisciplinario y con pertinencia social. Pero también se incluyen obras de gran importancia que reportan los avances en estudios de las ciencias sociales en países como Ecuador.

Esta edición particular deja en claro la necesidad de unir teoría y práctica, lo universal y lo particular, y de construir un discurso académico en torno al activismo social. Estos autores de diversas instituciones y antecedentes se unen para un objetivo común, profundizar en la comprensión de la gestión como ciencia aplicada, no solo en el caso de la búsqueda de eficiencia, sino en la necesidad de responder éticamente a los enormes desafíos de la época.

Así, el libro sirve como una amplia invitación al análisis crítico, la reflexión interdisciplinaria y el compromiso activo en la renovación de las estructuras sociales y organizacionales. Que sus páginas sirvan como catalizador para futuras investigaciones, discursos académicos, prácticas innovadoras responsables y decisiones orientadas a mejorar la justicia social, la sostenibilidad ambiental y la humanidad.

**Richard Callan Bacilio**

## CONTENIDO

PROLOGO .....	5
EL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO .....	7
DIAGNÓSTICO Y RESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL EN VILLA CORZO, CHIAPAS, MÉXICO.....	17
INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA PRODUCTIVIDAD Y RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS. ....	39
ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR RESTAURANTERO: UNA RESPUESTA A NECESIDADES OPERATIVAS EN CONTEXTOS LOCALES .....	52
DEL LIENZO CLÁSICO AL MODELO SOSTENIBLE: REVISIÓN SISTEMÁTICA DEL BUSINESS MODEL CANVAS .....	68
GÉNERO Y ACOSO LABORAL EN CENTROS DE TRABAJO MONCLOVENSES .....	84
BARRERAS FINANCIERAS PARA MICROEMPREENDEDORES LOCALES EN ESCÁRCEGA .....	107
ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN: MODELOS EDUCATIVOS PARA LA SOSTENIBILIDAD Y CIUDADANÍA ACTIVA.....	122
LOS DESAFÍOS DEL EMPRENDIMIENTO: RAZONES COMUNES DEL FRACASO Y COMO SUPERARLAS. .....	133
PERFIL Y PREFERENCIAS DE CONSUMO DE LOS TURISTAS EN EL PUEBLO MÁGICO DE TEAPA, TABASCO, MÉXICO.....	140
IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN ERP EN EL CONTROL DE LAS EMPRESAS TRANSPORTISTAS EN LA REGIÓN CENTRO DE COAHUILA, MÉXICO .....	159
EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA MULTICULTURALIDAD COMO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN PALENQUE, CHIAPAS.....	175
DESARROLLO DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL QUE IMPULSE EL TURISMO EN EL RANCHO SAN JOSÉ DEL RÍO. ....	195
REDUCIENDO LA BRECHA DIGITAL: CAPACITACIÓN TECNOLÓGICA Y EMPLEABILIDAD EN CONTEXTOS RURALES DE MÉXICO Y COLOMBIA. ....	208
GESTIÓN EDUCATIVA EN EL PERIODO DE LA INTELIGENCIA COLECTIVA: DESDE EL LIDERAZGO VERTICAL HASTA LA ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA Y DIGITAL. ....	244

## **EL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO**

**Joaquín Rodolfo Casanova Canul**

**casanova\_joaquin@hotmail.com**

**Tecnológico Nacional de México/ITS de Escárcega Campeche**

### **Resumen**

La inteligencia emocional es clave en el liderazgo, ya que impacta directamente en el desempeño organizacional. Este estudio analiza su influencia en la efectividad del liderazgo, haciendo énfasis en sus dimensiones y su aplicación en el entorno laboral. Se utilizó un enfoque metodológico mixto, resultado de la integración de los enfoques cuantitativo y cualitativo, con una muestra segmentada demográficamente en Escárcega, Camp. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el cuestionario su herramienta, mismo se basó en la escala Likert de cinco puntos, lo que permitió evaluar las percepciones sobre inteligencia emocional y liderazgo. Los resultados indicaron que la autoconciencia y habilidades sociales son áreas desarrolladas entre los encuestados, mientras que la empatía requiere mayor atención. Los líderes exhibieron fortalezas en toma de decisiones y resolución de conflictos. Al comparar los hallazgos con otros estudios previos, se ratificó que la inteligencia emocional es esencial para el liderazgo efectivo y la motivación de los equipos. La investigación concluye que fortalecer esta capacidad mejorará la gestión organizacional y la competitividad empresarial.

**Palabras clave:** Inteligencia Emocional, Liderazgo, Efectividad de liderazgo.



## Introducción

La inteligencia emocional en la efectividad del liderazgo es un área de estudio que ha ganado considerable atención en los últimos años y a pesar de esta creciente atención, aún existen áreas sobre cómo ciertas competencias emocionales impactan en el liderazgo.

En el entorno laboral actual, la efectividad del liderazgo representa un factor crucial para el éxito organizacional. Sin embargo, muchos líderes enfrentan desafíos significativos al intentar gestionar sus equipos de manera efectiva. Uno de los factores que influye en la capacidad de liderazgo, es la inteligencia emocional. Los líderes necesitan cierto grado de capacitación técnica e intelectual, si solo se mueven en el ámbito del intelecto soslayarán un elemento realmente fundamental (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2016).

La problemática radica en que, aunque se reconoce la importancia de la inteligencia emocional, no siempre se le da la debida atención, agravándose a un más en organizaciones donde los líderes carecen sobre la importancia sobre este tema, limitado su capacidad para gestionar equipos de manera más efectiva (retención de empleados, productividad y competitividad) debido a la baja moral. Según Sarmiento (2021) una persona emocionalmente consciente de sí misma, por lo general tiende a desenvolverse mejor en los ámbitos laborales, ya que el manejo y control de sus emociones, le permite “aprovechar” dichas habilidades para aumentar su desempeño laboral y por consiguiente, el de sus compañeros y organización (pág. 88).

Esta investigación tiene como principal objetivo, analizar el impacto de la inteligencia emocional en la efectividad e influencia en el liderazgo, justificándose en la necesidad de comprender aún mejor sobre este tema a través de la evaluación de diversas dimensiones de la Inteligencia Emocional. Siendo crucial este estudio para desarrollar nuevas estrategias que mejoren la efectividad de los líderes y, por ende, la competitividad organizacional.

## Metodología

Esta investigación se realizó a través de análisis de estudios sobre inteligencia emocional y liderazgo que han demostrado que los líderes con alta inteligencia emocional tienden a tener equipos más competitivos, comprometidos y productivos.

El diseño de esta investigación permite analizar la relación entre la inteligencia emocional de los líderes y la efectividad de su liderazgo basándose en los enfoques de investigación como:



**Cuantitativo.** Enfocado en recolección y análisis de datos numéricos, que permite la medición objetiva y la cuantificación de variables, facilitando el análisis estadístico y la generalización de los resultados (Creswell & Creswell, 2018).

**Cualitativo.** Centrado en la comprensión de fenómenos complejos desde una perspectiva holística, utilizando métodos como entrevistas, grupos focales y observaciones para recolectar datos no numéricos, proporcionando una comprensión profunda y contextualizada de los fenómenos estudiados (Denzin & Lincoln, 2011).

Por lo que este trabajo se desarrolló aplicando el enfoque Mixto, el cual es la combinación de los métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa del fenómeno estudiado, permitiendo validar y complementar los hallazgos de ambos métodos, proporcionando una perspectiva más rica y robusta (Creswell & Plano, 2018).

Como técnica de recolección de datos se eligió la encuesta e instrumento el cuestionario ya que como menciona el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013), es un tipo de instrumento de captación que presenta preguntas y/o enunciados dirigidos a los informantes, para obtener datos específicos acerca de las variables que serán objeto de captación. Siendo este un conjunto de preguntas estructuradas diseñadas para recopilar información específica de los encuestados, siendo una herramienta eficaz porque permite una recopilación sistemática y organizada de datos, facilita el análisis estadístico y puede ser completado de manera autónoma por los encuestados. Por lo que las respuestas pueden ser fácilmente cuantificadas y analizadas estadísticamente y los encuestados pueden completarlo por sí mismos, lo que facilita la recolección de datos

Y ya que el objetivo es analizar como la inteligencia emocional impacta en la efectividad del liderazgo, se realizó una matriz de congruencia en el cual se identifican dos variables, la variable Independiente “Inteligencia emocional” y la variable Dependiente “Efectividad del Liderazgo”. Cada una de estas variables se divide en dimensiones específicas que reflejan diferentes aspectos de la inteligencia emocional, asimismo, para cada dimensión, se seleccionó indicadores que representan comportamientos y habilidades. Estos indicadores se derivan de la literatura existente sobre inteligencia emocional y que se adaptan al contexto de la efectividad del liderazgo

Los indicadores se miden mediante ítems específicos. Los ítems son afirmaciones que los participantes deben evaluar en una escala Likert de 5 puntos (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo), ya que como menciona Matas (2018) es un instrumento

psicométrico utilizado para medir actitudes, opiniones o percepciones. Consiste en una serie de afirmaciones o ítems, donde los encuestados indican su nivel de acuerdo o desacuerdo en una escala ordinal, generalmente de 5 o 7 puntos. Este método es ampliamente utilizado en investigaciones sociales y de mercado debido a su capacidad para captar matices en las respuestas. Lo anterior se aplicó a una muestra de 31 personas, elegidos aleatoriamente en la Ciudad de Escárcega, Camp. que realizan o desempeñan actividades de líderes de equipo

## Resultados

El estudio se realizó en la Ciudad de Escárcega, Camp., las cuales fueron segmentadas por criterios demográficos, los cuales se presentan en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Distribución Demográfica*

Elemento	Valor real	Porcentaje	Moda	Frecuencia
Genero	Femenino	52%	2	16
Rango de edad	18-24 años: Joven adulto	35%	1	11
Nivel de estudios alcanzados	Bachillerato	48%	3	15
Sector laboral	Comercio y administración	32%	1	10

*Nota.* Elaboración propia.

Como se observa, la muestra fue segmentada por los criterios demográficos básicos. Esta segmentación permite que el estudio cumpla con los requisitos de aleatoriedad necesarios para garantizar el rigor metodológico de la investigación. Al analizar estos datos, podemos obtener una visión clara de las características predominantes de la población estudiada, lo que facilita la identificación de patrones y tendencias relevantes. Además, esta estructura demográfica asegura que los resultados sean representativos y aplicables a un contexto más amplio, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones y decisiones estratégicas.

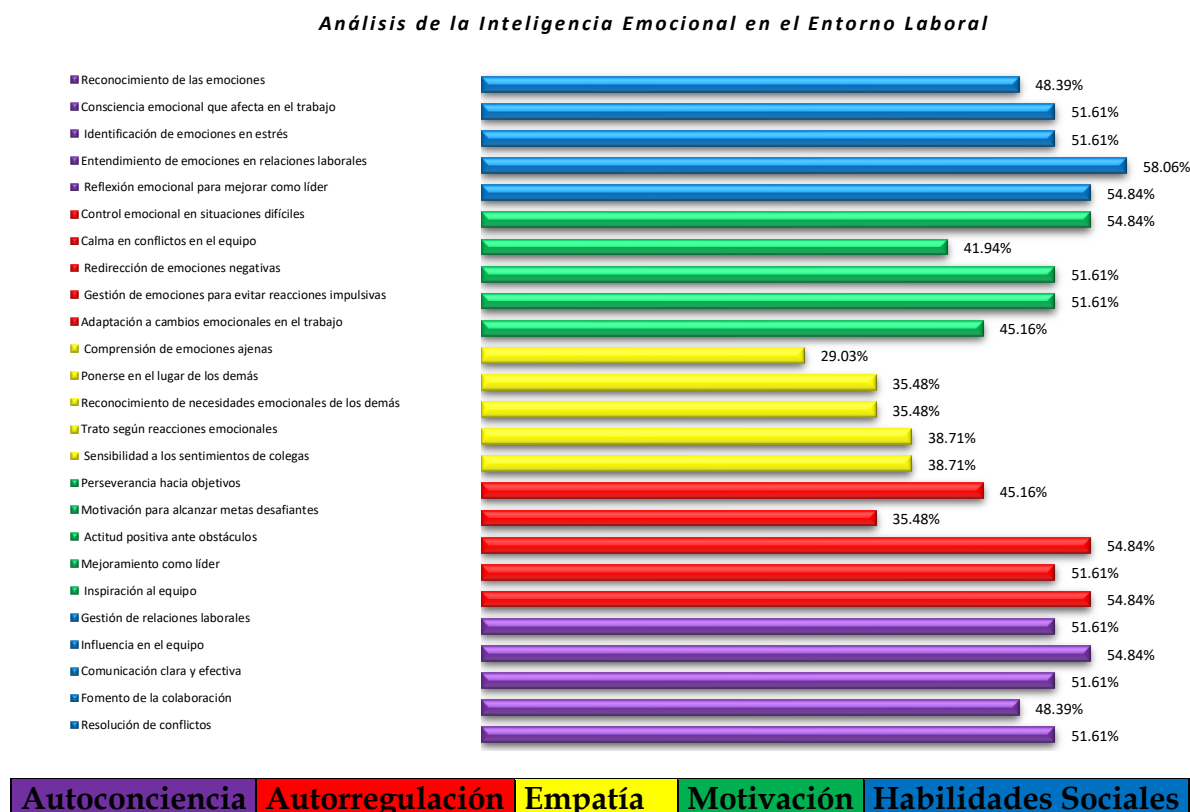
### Impacto de la Inteligencia Emocional en el Entorno Laboral

La inteligencia emocional juega un papel crucial en el entorno laboral, facilitando la interacción y colaboración entre los empleados. En el estudio realizado, se encontró que la autoconciencia y las habilidades sociales son las áreas más desarrolladas, con un promedio de 51.61% y 52.90% respectivamente. Esto indica que los empleados son conscientes de sus propias emociones y gestionan eficazmente las relaciones

laborales. Sin embargo, la empatía, con un promedio de 35.48%, es un área que requiere mayor atención, ya que la comprensión y sensibilidad hacia las emociones de los demás son fundamentales para un ambiente de trabajo armonioso.

**Figura 1**

### *Análisis de la Inteligencia Emocional en el Entorno Laboral*



*Nota.* Elaboración propia.

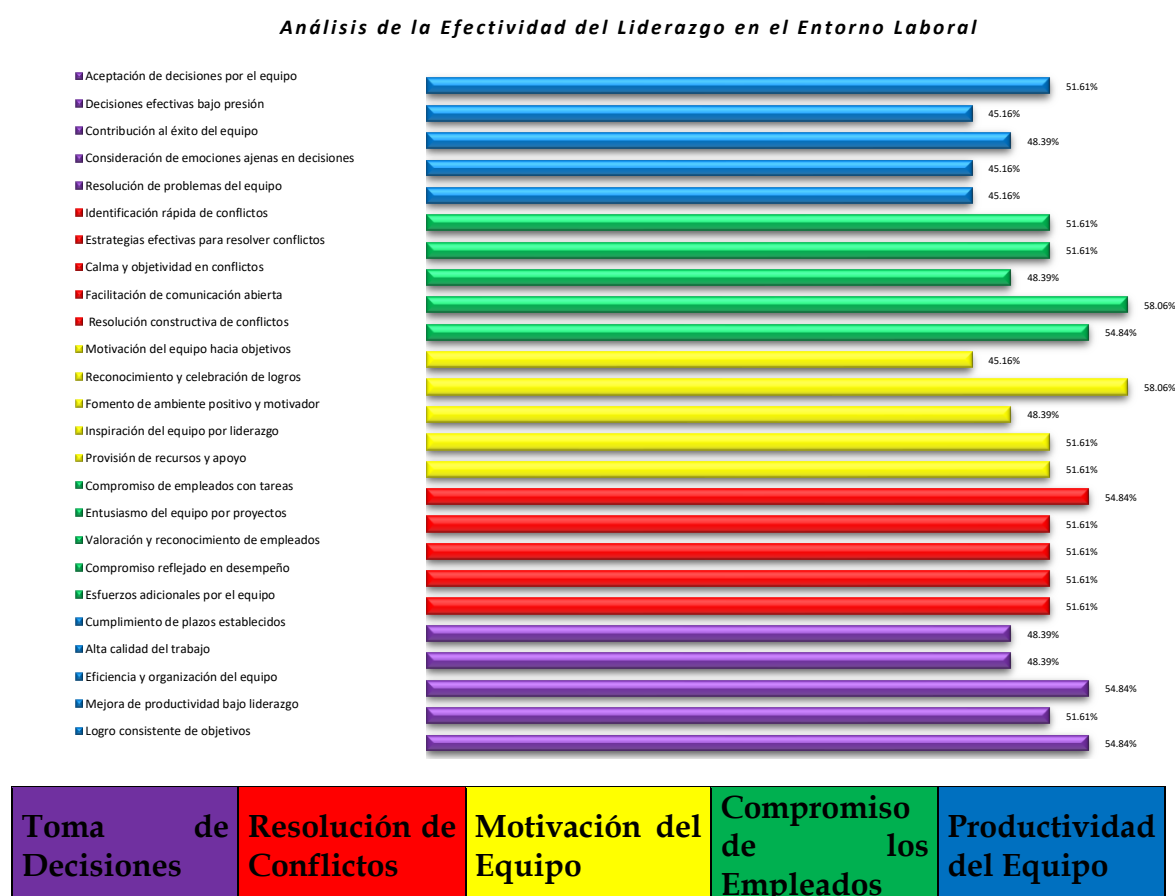
También se encontró que, en cierto nivel, la población considera que la inteligencia emocional es esencial para mejorar el ambiente laboral. La capacidad de autorregulación permite a los empleados manejar sus emociones en situaciones difíciles, lo que contribuye a mantener la calma y reducir conflictos. Sin embargo, la gestión de emociones para evitar reacciones impulsivas y la adaptación a cambios emocionales en el trabajo son áreas que necesitan más desarrollo. La empatía, aunque menos desarrollada, es reconocida como fundamental para comprender y responder adecuadamente a las necesidades emocionales de los colegas. La motivación y las habilidades sociales también juegan un papel importante, ya que fomentan la colaboración y la comunicación efectiva, inspirando al equipo a alcanzar metas desafiantes.

### **Impacto de la Efectividad del Liderazgo en el Entorno Laboral**

La efectividad del liderazgo en el entorno laboral se ve influenciada por varios factores clave. En el estudio realizado, se encontró que la toma de decisiones y la resolución de conflictos son áreas donde los líderes muestran una capacidad moderada, con promedios de 51.61% y 52.26% respectivamente. Esto indica que los líderes son capaces de tomar decisiones efectivas y resolver conflictos de manera constructiva. La motivación del equipo y el compromiso de los empleados también son cruciales, con promedios de 50.97% y 52.90%, lo que sugiere que los líderes inspiran y mantienen a sus equipos motivados y comprometidos.

**Figura 2**

*Análisis de la Efectividad del Liderazgo en el Entorno Laboral*



*Nota.* Elaboración propia.

También se encontró que la productividad del equipo, con un promedio de 47.10%, es un área que podría beneficiarse de una mayor atención para mejorar la eficiencia y el logro de objetivos bajo el liderazgo. La provisión de recursos y apoyo, así como la celebración de logros, son aspectos que pueden potenciar la productividad y el compromiso del equipo. En general, aunque los líderes muestran fortalezas en

varias áreas, hay oportunidades para mejorar la efectividad del liderazgo mediante el desarrollo de estrategias que aborden las áreas menos desarrolladas.

## **Discusión**

### **El impacto de la inteligencia emocional en la efectividad del liderazgo**

El papel de la inteligencia emocional y el liderazgo dentro de las organizaciones ha sido ampliamente estudiado. Salguero & García (2024) destacan que la inteligencia emocional es un factor determinante para la gestión efectiva de equipos y la resolución de conflictos, ya que los líderes con un alto nivel de esta capacidad son percibidos como más empáticos y estratégicos en su toma de decisiones. Según su estudio, “los líderes con altos niveles de inteligencia emocional tienden a ser más efectivos en la gestión de equipos, la resolución de conflictos y la motivación del personal”, lo que sugiere que un liderazgo basado en la inteligencia emocional es clave para el éxito organizacional. El liderazgo entra en cualquier ámbito del trabajo, de la vida estudiantil o hasta de la vida cotidiana (Ortíz y Sánchez, 2021)

La inteligencia emocional permite gestionar mejor las emociones, lo que optimiza la comunicación y reduce conflictos dentro de un equipo de trabajo. De acuerdo con Goleman (2016), la inteligencia emocional se fundamenta en cinco dimensiones: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. En el estudio de Salguero & García (2024) se encontró que la autoconciencia y las habilidades sociales son las áreas más desarrolladas en el entorno laboral, con promedios de 51.61% y 52.90%, respectivamente. Esta evidencia sugiere que los empleados tienen una percepción clara de sus emociones y logran establecer relaciones interpersonales efectivas. Por lo que se revela que la autorregulación es fundamental para manejar el estrés y evitar reacciones impulsivas en situaciones difíciles.

La efectividad en el liderazgo está directamente vinculado al desarrollo de la inteligencia emocional, Blanco (2023) señala que el liderazgo transformacional es un elemento esencial para el éxito empresarial, ya que permite generar cambios positivos mediante la motivación y el desarrollo personal de los empleados. Este tipo de liderazgo, basado en la motivación, ha demostrado ser efectivo en la mejora del compromiso laboral y la innovación organizacional. De manera similar, Salguero & García (2024) destacan el papel de la inteligencia emocional en el liderazgo, ya que los líderes con altos niveles de esta habilidad son percibidos como más empáticos y estratégicos en la toma de decisiones y la gestión de equipos.

## **Conclusiones**

Este estudio sobre el impacto de la inteligencia emocional en la efectividad del liderazgo demuestra que los líderes que poseen habilidades emocionales desarrolladas logran gestionar sus equipos de manera más eficiente, promoviendo la colaboración y el compromiso. Se identificó que la autoconciencia y las habilidades sociales son los aspectos más sólidos entre los líderes, lo que permite establecer relaciones laborales efectivas. Sin embargo, para la empatía y la autorregulación se requiere una mayor atención, ya que desarrollándolos contribuye a la resolución de conflictos.

La toma de decisiones y la gestión de conflictos dieron como resultado ser competencias moderadamente efectivas, lo que sugiere oportunidades de mejora mediante estrategias de comunicación y reconocimiento laboral. Por lo que la productividad y motivación pueden desarrollarse a través de mecanismos que valoren el desempeño individual proporcionando recursos adecuados.

Como recomendación para tener una buena efectividad del liderazgo, se sugiere la implementación de programas de desarrollo de inteligencia emocional que fortalezcan la empatía, la autorregulación y la comunicación. Además, establecer espacios de diálogo abierto y reconocimiento laboral que fomenten la motivación.

Siendo estos resultados y recomendaciones una referencia para futuras investigaciones y para la formulación de estrategias que busquen mejorar el liderazgo mediante la inteligencia emocional

## Referencias

- Blanco Ayala, L. F. (2023). Liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño empresarial: una revisión sistemática. *TALENTO. Revista de administración*, 26-42. Obtenido de <https://revistatalento.org/index.php/talento/article/view/1495/3033>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Fifth ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc. Obtenido de [https://extranet.ogs.edu/ogsdial/upload/OXFORD/2024/2643/resources/Creswell\\_2018.pdf](https://extranet.ogs.edu/ogsdial/upload/OXFORD/2024/2643/resources/Creswell_2018.pdf)
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (Third ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=eTwmDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research Design: Being Creative with Resources in Qualitative Research* (cuarta ed.). 55 City Road: SAGE Publications Ltd. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/359898621\\_The\\_SAGE\\_Handbook\\_of\\_Qualitative\\_Research\\_Design\\_Being\\_Creative\\_with\\_Resources\\_in\\_Qualitative\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/359898621_The_SAGE_Handbook_of_Qualitative_Research_Design_Being_Creative_with_Resources_in_Qualitative_Research)
- Goleman, D. (2016). *La inteligencia emocional. Por qué es mas importante que el coeficiente intelectual*. epublibre. Obtenido de <https://archive.org/details/la-inteligencia-emocional/page/n1/mode/2up>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2016). *El poder de la inteligencia emocional. El líder Resonante crea más*. Debolsillo clave. Obtenido de [https://itsescarcegaedumx-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/210205029\\_itsescarcega\\_edu\\_mx/EbAt85Ea0HRKon13-fRcVdEBmR\\_fCpq8E8ICU6jsnZUk5g?e=94bl3q](https://itsescarcegaedumx-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/210205029_itsescarcega_edu_mx/EbAt85Ea0HRKon13-fRcVdEBmR_fCpq8E8ICU6jsnZUk5g?e=94bl3q)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). *Diseño de cuestionarios*. Aguascalientes, México: INEGI. Obtenido de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/metodologias/varios/Dise%C3%B1o\\_Cuest.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/metodologias/varios/Dise%C3%B1o_Cuest.pdf)
- Matas, A. (2018). *Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión*. Ensenada, México: Revista Electrónica de Investigación Educativa. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/323133821\\_Disen%C3%B1o\\_del\\_formato\\_de\\_escalas\\_tipo\\_Likert\\_un\\_estado\\_de\\_la\\_cuesti%C3%B3n](https://www.researchgate.net/publication/323133821_Disen%C3%B1o_del_formato_de_escalas_tipo_Likert_un_estado_de_la_cuesti%C3%B3n)
- Salguero Barba, N. G., & García Salguero, C. P. (2024). Inteligencia emocional y liderazgo en las organizaciones. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay.*, 44-53. Obtenido de <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/2990/4972>
- Ortiz, J. R. C., & López, J. A. S. (2021). ALGUNAS REFLEXIONES TEÓRICAS SOBRE LIDERAZGO EMPRESARIAL. *Revista Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica*, (17).
- Sarmiento González, A. J. (2021). La inteligencia emocional y su influencia en el liderazgo. *Encuentro Interinstitucional de Seminarios de Investigación*(4), 76-112. Obtenido de <https://itsescarcegaedumx->



my.sharepoint.com/:b:/g/personal/210205029\_itsescarcega\_edu\_mx/EfG0gGCScoNAuKHIS63LsXUBP6gkVs2v30GgtsEU8IN64g?e=PDa6xF

## **Ficha curricular del autor**

Joaquín Rodolfo Casanova Canul, Actualmente, estudiante de la Licenciatura en Administración en el Instituto Tecnológico Nacional de México/ITS de Escárcega Campeche, nacido el 2 de julio de 1989 en Mérida, Yucatán, México, profesional con una sólida formación como Sargento Segundo Oficinista en la Escuela Militar de los Servicios de Administración e Intendencia del Ejército y Fuerza Aérea. Cuya trayectoria laboral se ha desarrollado en la SDN 11/o. Regimiento de Caballería en Escárcega, Campeche, adquiriendo una valiosa experiencia en gestión y administración militar. Dirección de contado es en el 11/o Rgto. Cab. Mtz. Regimiento, Carretera Federal Escárcega a Villahermosa Km. 1, S/N, C.P. 24350, Escárcega, Campeche, y correo electrónico es Casanova\_Joaquin@hotmail.com



### DIAGNÓSTICO Y RESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL EN VILLA CORZO, CHIAPAS, MÉXICO

**María del Carmen Chávez Rodríguez<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0003-1022-2339>

[maria.chavez@unicach.mx](mailto:maria.chavez@unicach.mx)

**Ruth López Aguilar<sup>2</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-1735-349X>

[ruth.lopez@unicach.mx](mailto:ruth.lopez@unicach.mx)

**Erick Eugenio Gómez Hernández<sup>3</sup>**

<https://orcid.org/0000-0001-8675-9410>

[erick.gomez@unicach.mx](mailto:erick.gomez@unicach.mx)

<sup>1,2,3</sup> **Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas**

#### Resumen

Múltiples empresas mantienen características informales debido a la ausencia de una estructura organizacional que responda a sus funciones, necesidades y actividades específicas. Esta carencia genera ineficiencias operativas y problemas administrativos internos que se reflejan externamente, provocando frecuentemente el estancamiento empresarial. Este estudio analiza una empresa dedicada a la venta de ultramarinos ubicada en Villa Corzo, Chiapas, México, con el objetivo de examinar las actividades internas según los puestos existentes para determinar la estructura jerárquica óptima que favorezca su crecimiento organizacional. La investigación es un estudio de caso que adopta un enfoque cualitativo de corte transversal, empleando técnicas de entrevista y guías de observación como instrumentos de recolección de datos. Los resultados evidencian múltiples deficiencias en la estructura interna de la organización, caracterizada por procesos y formas de organización completamente informales. Como propuesta de mejora, se plantea el establecimiento de niveles jerárquicos definidos y de puestos de trabajo acordes a las necesidades organizacionales, buscando optimizar el funcionamiento empresarial. innovador que facilite el desarrollo y consolidación de la empresa.

**Palabras clave:** Gestión organizacional, puestos de trabajo, innovación, estructura organizacional



## Introducción

La economía de cualquier comunidad o población está sustentada en la actividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Hablar de ellas implica entender actividades humanas, manejo de recursos materiales, humanos y financieros; procesos administrativos y operativos, diseño organizacional, toma de decisiones, estrategias de todo tipo, relaciones con proveedores, clientes, contexto y muchas conexiones más al interior y al exterior de la organización.

Las micro y pequeñas empresas surgen con el objetivo de desarrollar y comercializar productos o brindar servicios, buscando principalmente la generación de beneficios económicos y utilidades a corto plazo, consolidarse en el mercado a mediano plazo y posicionarse como líderes del sector a largo plazo. Todo este esfuerzo se centra en la venta y en su estructura organizacional. Sin embargo, en la mayoría de los casos -especialmente en las microempresas- la organización interna es desordenada y se desarrolla de manera improvisada conforme surgen necesidades en el manejo de recursos, según las circunstancias del crecimiento empresarial y de acuerdo con las exigencias que impone cada etapa del ciclo de vida para garantizar la supervivencia de la empresa.

Estas sociedades, según su tamaño, deberían contar con una estructura organizacional definida, un diseño organizacional establecido y la implantación de la innovación constantemente. Sin embargo, es importante reconocer que la gran mayoría de las microempresas carece de este tipo de organización formal, aunque logran funcionar y mantener su ciclo de vida por largos períodos gracias a sus fortalezas y espíritu de permanencia en el mercado (Rodríguez Soto, 2024).

El desarrollo del diseño organizacional de las empresas conlleva varias etapas para su implementación, sin embargo, antes que cualquier propuesta, se requiere comprender su funcionamiento actual: si existe la estructura organizacional y cómo está definida, quién ejerce la dirección, cómo se percibe la asignación de actividades en los diversos puestos. Este conocimiento permitiría establecer su estructura y definir cada puesto con respectivas responsabilidades, de tal manera que se puedan sistematizar las funciones y operaciones de la compañía en favor de la eficiencia y eficacia organizacional, considerando que la estructura organizativa es el arranque de todos los procedimientos que garantizan el beneficio de los rendimientos, en todas las áreas, en el porvenir de una organización (Pineda-Pizarro, 2021)

Con estas bases, al indagar la funcionalidad de las microempresas, se identifica la problemática real: la inexistencia estructura y puestos generando problemas de duplicidad de actividades, confusiones, malentendidos que resultan en la ineficiencia organizacional interna. Aunque las empresas pueden tener ventas y ser

rentables, los desequilibrios internos impiden que alcancen su máximo potencial productivo.

Por tanto, surge la necesidad de investigar cómo se desarrollan las microempresas para determinar la representatividad organizacional y de puestos necesarios para su estructuración formal. En este contexto se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los niveles jerárquicos de la microempresa y cómo funcionan? Para responder a esta pregunta se determina como objetivo el examinar las actividades internas según los puestos existentes, con el fin de determinar la estructura jerárquica, puestos y comunicación que favorezcan su crecimiento organizacional y sirva de base para el diseño organizacional en todos sus procesos. Se selecciona una empresa dedicada a la venta de abarrotes, establecida desde principios de la década de 1990 en la ciudad de Villa Corzo, Chiapas, México.

El conocimiento de estos elementos permitirá documentar la situación similar de muchas microempresas similares y podrá servir como orientación para la formalización de negocios con características semejantes a la organización estudiada, los cuales buscan fortalecerse en el mercado sobre bases más sólidas. La investigación presentada en este capítulo incluye la introducción al tema, la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación y recolección de información, la presentación de resultados y la discusión fundamentada que conduce las conclusiones.

## Metodología

El estado de Chiapas, México, está dividido en quince zonas socioeconómicas definidas por diversos factores como geografía, clima, diversa con diferentes culturas y actividades productivas. Una de estas regiones es la zona frailesca, conformada por seis municipios y uno de ellos es Villa Corzo (Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México): INEGI, 2023).

El estudio se realizó en la cabecera municipal de Villa Corzo, Chiapas, México, donde se tuvo acceso a una empresa dedicada a la venta de abarrotes, otros productos alimentarios y artículos diversos. Se trata del tipo de establecimientos que, por la variedad de productos que ofertan, son conocidos como misceláneas.

Esta unidad de análisis cuenta con más de treinta años de antigüedad. Durante este tiempo de permanencia en el mercado ha enfrentado circunstancias adversas como sismos y la pandemia de COVID-19, además de experimentar períodos de ventas altas y bajas, situación característica del comercio vinculado con la economía de la regional y estatal. A lo largo del tiempo se fue posicionando hasta convertirse en una de las abarroteras más consolidadas de la localidad.

Para indagar sobre quién ejerce la dirección en la organización, identificar los niveles jerárquicos y determinar las funciones específicas de cada puesto, se diseñó un estudio de tipo inductivo, descriptivo y analítico, con enfoque cualitativo que busca comprender el desarrollo organizacional a través de la perspectiva de los actores involucrados mediante el estudio de caso, método que explora significaciones y comprensión de un tópico (Jiménez Chaves, 2022).

La población estudiada comprende al propietario, el gerente y los empleados de la empresa. Los participantes, aunque no poseen conocimientos técnicos especializados en administración y operación empresarial, forman parte integral del ciclo de vida organizacional.

Las técnicas de recolección de datos en el trabajo de campo incluyen la entrevista semi estructurada y la observación, utilizando como instrumentos el cuestionario guía para la entrevista semiestructurada, el cuestionario para encuesta y el formato guía de observación.

El análisis de datos se realiza mediante la técnica de análisis de contenido de las entrevistas, la cual emplea procedimientos sistemáticos para la descripción de mensajes y el establecimiento de relaciones sobre un tema en específico (Ruiz Bueno, 2021). Se reúnen todas las entrevistas, se identifican similitudes y diferencias en las respuestas para determinar patrones y tendencias, y se agrupan en codificaciones y dimensiones para su presentación (Posso Pacheco, 2023).

Finalmente, se propone una estructura organizacional funcional acorde con las características específicas de la unidad de análisis estudiada.

## **Resultados**

Los resultados obtenidos sobre la estructura jerárquica, los puestos existentes y las operaciones que se realizan en la microempresa se presentan desde tres perspectivas complementarias: primero la visión del propietario de la abarrotera, seguida por la perspectiva del gerente y, finalmente, la opinión de los empleados.

### **Perspectiva del propietario**

En la entrevista realizada al propietario, se expone como se desarrolló el proceso de crecimiento de la empresa abarrotera. El propietario reconoce que se trata de una empresa pequeña sin una estructura organizacional claramente definida, lo cual ha generado fallas en el desarrollo empresarial.

No obstante, enfatiza que su presencia constante en las operaciones diarias es fundamental para dar seguimiento a los inconvenientes cotidianos que surgen. Considera necesario estar apoyando y dirigiendo al personal en todas sus

actividades para lograr las metas de ventas. Además, destaca que el gerente también supervisa todas las actividades y que el personal respeta la jerarquía establecida, sin contradecir las disposiciones del propietario o del gerente.

El propietario reconoce que se presentan problemas de desorganización y falta de coordinación cuando se incrementa la carga de trabajo. Durante días de alta demanda o temporadas específicas, las actividades se sobrecargan y, bajo la presión de cumplir con los objetivos, se duplican tareas mientras otras se quedan sin realizar, debido a que no se especifica con precisión a quien corresponde ejecutar cada labor.

### **Perspectiva del gerente**

El gerente señala que las instrucciones para el desarrollo de actividades se proporcionan de manera cotidiana, verbal y conforme a las necesidades que van surgiendo. La asignación de actividades se basa principalmente en la confianza depositada en las habilidades conocidas de cada empleado.

Admite que esta metodología ha generado conflictos, ya sea cuando se utiliza continuamente a un empleado para determinada actividad y posteriormente se delega a otro, el primero se siente desplazado. Esta situación genera molestias entre los involucrados que se reflejan en el ambiente laboral. Aunque en ocasiones se comprenden las razones de estos cambios, en otras no es así, y a pesar de los intentos por explicar los motivos de tales decisiones, el ambiente incómodo ya se ha establecido.

Expone que, aunque no exista una estructura definida, hay sinergia para que la empresa funcione “Así ha sido desde que ingresé a la organización” menciona. Cuenta con el respaldo del propietario, quien siempre está presente en el negocio para apoyar en la toma de decisiones.

### **Perspectiva de los empleados**

Para obtener información sobre los niveles jerárquicos desde la perspectiva de los empleados, se realizaron entrevistas escuchando sus comentarios con el propósito de recolectar datos de manera objetiva. En las tablas 1y 2 se presentan diversos aspectos de la jerarquía organizacional que el personal destaca en la descripción de su experiencia laboral.

**Tabla 1***Nivel Jerárquico organizacional*

Aspectos de la jerarquía organizacional	Si	No
Porcentajes		
División de niveles jerárquicos	60	40
Relación cercana a autoridades	70	30
Duplicidad de mando	50	50
Mismo nivel de jerarquía para la realización de actividades	40	60
Asignación de actividades de acuerdo con las habilidades de empleados	40	60
Clara asignación de funciones	70	30
El puesto es afectado por otro puesto	10	90
Capacitación inicial del puesto	70	30

Fuente: elaboración propia.

La categorización para la presentación de datos se muestra en la tabla 1, donde se observan las coincidencias en las respuestas proporcionadas por los trabajadores. Los resultados se presentan en porcentajes que reflejan el nivel de concordancia en sus opiniones y aseveraciones sobre la jerarquía organizacional.

La tabla 2 presenta los elementos considerados importantes dentro de la estructura organizacional, los cuales fueron identificados recurrentemente durante las entrevistas con el personal.

**Tabla 2***Percepción de la estructura organizacional*

	Si/siempre	A veces	No/nunca
Porcentajes			
Aceptación de opiniones de empleados	10	60	30
Desorganización en cadena de mando	10	40	50

Nota: elaboración propia.

Respecto a quién ejerce la dirección de la organización y su grado de involucramiento con el personal en las actividades diarias, estos resultados se muestran en la tabla 3.

**Tabla 3**

*Estructura jerárquica y dirección*

Aspecto de Dirección	Propietario	Gerente
	Porcentajes	
<b>Autoridad de mando</b>	100	0
<b>Existencia de problemas, recurre a</b>	70	30
<b>Apoyo entre empleados para la realización de actividades</b>	50	50

*Nota.* elaboración propia.

La tabla 4 expone los efectos colaterales relacionados con la jerarquía organizacional, es decir, las repercusiones derivadas de la situación actual de la empresa, particularmente las consecuencias generadas por la ausencia de niveles jerárquicos claramente definidos.

**Tabla 4**

*Clima laboral*

	Bueno	Regular
	Porcentajes	
<b>Relación laboral entre empleados</b>	70	30
<b>Ambiente laboral</b>	80	20

*Nota:* elaboración propia.



Como complemento del análisis, la tabla 5 presenta los resultados finales obtenidos mediante la guía de observación.

**Tabla 5**

*Observación directa*

<b>Formas de Actuación en el Oficio</b>	
<b>Actitud al trabajo</b>	Buena
<b>Trabajo de equipo</b>	Bueno
<b>Comunicación</b>	Regular
<b>Conductas relevantes</b>	Dedicación
<b>Principales actividades que se realizan</b>	Atención a clientes y manejo de mercancía
<b>División de puestos y áreas</b>	
<b>Posición del personal</b>	Medio organizada
<b>Asignación de actividades</b>	Responsabilidad y puntualidad
<b>División de tareas</b>	Responsabilidad
<b>Nivel de capacitación</b>	Alta
<b>Duplicidad de mandos</b>	A veces
<b>Toma de decisiones</b>	Propietaria – gerente
<b>Resolución de problemas</b>	Bueno

*Nota:* elaboración propia.

## Discusión



Como se observa en los resultados, el nivel de jerarquía organizacional presenta deficiencias significativas desde la perspectiva de todos los actores involucrados en la organización. No solo existe una ausencia de estructura formal, sino que además las autoridades se presentan como directores unilaterales, donde no se otorga el reconocimiento necesario a la gerencia ni se considera la iniciativa del personal. Aunque el propietario reconoce esta deficiencia, considera que el negocio ha funcionado de esta manera. Es fundamental que en el diseño de la estructura organizacional participen diversos factores como el comportamiento del personal dentro y fuera de la organización, el medio ambiente, el tamaño de la compañía, los objetivos y funciones de los diferentes departamentos para el logro de las metas planteadas, sin estos elementos no es posible dar cabida a una verdadera estructura organizacional (Bú-Alba, 2022).

En el análisis de los resultados se identifica la carencia de estructura, de jerarquización, de definición de puestos y la consecuente insatisfacción laboral. Sin embargo, existen factores subyacentes detrás de estas carencias. Las microempresas surgen generalmente por la intención de tener una fuente de ingresos y, en la mayoría de los casos, no poseen los conocimientos administrativos necesarios; se desconoce cómo debe funcionar una empresa estructuralmente. Estas organizaciones comienzan siendo simplemente “la venta de” algún producto o servicio, pero de manera completamente informal.

Macías Sánchez, Tamayo, & Cerda Paredes (2019) citan a Reig (2000) quien menciona que hay tres categorías para resistirse a los cambios organizacionales: “el no conocer o no saber, no poder, no querer” (pág. 47). Estos tres niveles de resistencia se presentan claramente en la organización que se está analizando:

**El no saber:** los miembros de la organización están conscientes de la duplicidad de funciones y de la deficiencia en las actividades, pero no saben cómo solucionarlo. Siguen operando de la misma manera porque desconocen alternativas de solución viables.

**El no poder:** los integrantes de la organización, particularmente el propietario, no se sienten con la confianza suficiente para implementar cambios, dudando de que estos vayan a generar resultados positivos.

**El no querer:** para el propietario, quien señala que siempre ha trabajado de esta forma, no existe voluntad de cambio porque este implica rehacer procesos, reaprender metodologías, y las actividades diarias no le facilitan el espacio ni el tiempo necesarios para emprender cambios organizacionales profundos.

### **Perspectiva gerencial**

El gerente reconoce, desde su perspectiva, que constituye un apoyo para la dirección de la empresa, la cual está a cargo del propietario del establecimiento. Considera que el personal que se va incorporando aprende de los empleados con mayor antigüedad y que sobre la marcha se van solucionando los problemas que surgen. Es importante mencionar que la gestión administrativa eficiente dentro de la empresa es primordial, pues esta labor establece de forma continua el logro de los objetivos esperados por los propietarios de cualquier organización (Garcias Solano, Haro Carrillo, & Resabala Valencia, 2019).

El gerente se siente respaldado por el propietario y mantiene una postura de apoyo. Considera que, entre ambas autoridades, han logrado hacer crecer el negocio y que la competencia no ha superado su posicionamiento, por lo que no se ha planteado la aplicación de estrategias para sistematizar las operaciones diarias de la empresa. Es indispensable considerar la intervención de la alta dirección en la apropiación de todos los sistemas, con conocimientos que permitan que su comportamiento esté basado en normas técnicas que cubran aspectos como calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo, todo esto como parte de la responsabilidad social empresarial guiada por la gerencia (Rodríguez-Rojas, 2021).

### **Percepción del personal operativo**

Los datos obtenidos de los empleados reflejan con mayor claridad la deficiencia de la estructura organizacional y la carencia de la jerarquización. Señalan que ocasionalmente reciben órdenes del propietario, otras veces del gerente, y en algunas situaciones reciben indicaciones contradictorias. Las autoridades se dedican principalmente a dar indicaciones sobre las actividades diarias, repitiendo las mismas instrucciones y, en ocasiones, proporcionando órdenes contrarias. Es indistinto a quien se asignan las órdenes, ya que cualquier empleado es considerado para realizar las actividades. El personal percibe una desorganización en la cadena de mando y nula aceptación de sus sugerencias o proposiciones. Silva Vanegas, Duarte Zeledon, & Mendoza Silva (2020) citan a Robbins Coulter (2010), quien afirma que “La cadena de mando es como la autoridad que se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga” (pág. 14).

La cadena de mando constituye la línea continua de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, especificando quién reporta a quién (Silva et al., 2020). Cuando los gerentes asignan trabajos a los empleados, estos asumen la obligación de realizar cualquier tarea asignada, lo que se conoce como responsabilidad, debiendo reportar únicamente a un superior o gerente. En este punto, los mandos superiores adquieren una gran responsabilidad con sus subordinados, ya que representan una guía fundamental.

### **Definición de puestos de trabajo**

Los puestos de trabajo están asignados; sin embargo, pueden sustituirse o modificarse según las exigencias. El puesto de trabajo se determina por la jerarquía formal, el horario, los requerimientos específicos del puesto, la capacidad y experiencia del empleado, las condiciones de desarrollo y el salario ofrecido (Hernández Pacheco, 2020). La empresa estudiada cuenta con estos elementos, pero solamente de manera verbal, sin documentación formal. Las repercusiones de la indeterminación de los puestos y actividades se reflejan en la insatisfacción laboral y el desempeño regular de los empleados. Las observaciones muestran que, aunque el desempeño es aceptable, puede optimizarse mediante la disposición escrita de los puestos de trabajo y las competencias de cada plaza. La gestión del recurso humano está vinculada al desempeño laboral para la estimación metódica y ordenada del cumplimiento individual y el potencial a largo plazo (Chicaiza Caizaguano, 2023).

### **Capacitación y desarrollo del personal**

No siempre se consideran las aptitudes para el desarrollo de las actividades laborales. Algunos empleados declaran haber sido capacitados durante los primeros días de su contratación para conocer las actividades a realizar; sin embargo, esto no ha ocurrido con todos los trabajadores de la empresa. Es importante mencionar que parte de las actividades directivas incluye el reclutamiento del personal y, durante este procedimiento, conocer las aptitudes del aspirante al puesto. Esto requiere de un proceso adecuado a las necesidades de la organización con el propósito de que el personal seleccionado cuente con las aptitudes y actitudes que le permitan el cumplimiento de sus responsabilidades (Bravo Ross & Delgado Litardo, 2022).

### **Clima laboral y cultura organizacional**

Todos estos aspectos de la estructura organizacional y la jerarquización se relacionan con el clima laboral de la organización, el cual presenta, en general, un ambiente aceptable y cordial, aunque con insatisfacciones, incertidumbre y malestares cuando las actividades generan situaciones adversas por su informalidad. Ofrecer al personal un contexto laboral agradable, armónico y de valorización tendrá efectos positivos en el desempeño y la satisfacción laboral (Aldaz Quinto, Alvarado Torres, Castro Ramírez, & Fajardo Campaña, 2022). Los logros obtenidos con el capital humano generan la cultura organizacional en la que los empleados están inmersos, con sus creencias, valores, normas y el comportamiento esperado dentro de la organización. La interacción del personal debe dirigirse conjuntamente hacia el logro de los objetivos empresariales, todos en la misma dirección, con la satisfacción de cumplir con lo que corresponde a cada individuo para contribuir al propósito organizacional.

### **Triangulación de la investigación**

La triangulación de la investigación se llevó a cabo mediante observación directa en diferentes días y momentos. Se observó el quehacer de todos los integrantes de la empresa y como se desarrollaban un día normal de trabajo. Se encontró que el comportamiento general en las actividades se desarrolló con una buena actitud y colaboración de los involucrados; sin embargo, no existió comunicación efectiva entre las partes, dándose por entendidas ciertas acciones que no permitieron la eficiencia en las labores. La estructura organizacional respalda un movimiento interno comunicacional que involucra a cada uno de los participantes de la organización. En esta circulación de información, se establece que cada individuo es un sujeto transformador que puede opinar sobre la mejora continua de las operaciones que desarrollan diariamente (Moreno Poma, Mora Sánchez, & Pacheco Molina, 2021).

En cuanto a la jerarquización se comprobó que las indicaciones y toma de decisiones provienen del propietario y, en ocasiones, son reiteradas por el gerente. Los empleados se comportaron con responsabilidad ante las órdenes recibidas y acataron las observaciones para cumplir con las tareas encomendadas. En este sentido, se entiende que existe la “clase administrativa” conformada por las personas que manejan sus propias empresas, quienes tienen el mando de la organización, incorporando a los profesionales en disciplinas administrativas que dirigen o administran las empresas en sustitución o relevo de los propietarios (Ramírez Cardo, 2022).

### **Formalización de la estructura**

La formalización de la estructura organizacional describe las reglas, procedimientos y políticas propias de la empresa. Asimismo, la centralización de la toma de decisiones se concentra en el nivel superior de la organización. Por tanto, la integración de estos factores: autoridad, jerarquía, objetivos y políticas, conjunta la estructura organizacional (García-Vidal, Pérez-Campdesuñer, & Martínez-Vivar, 2023)

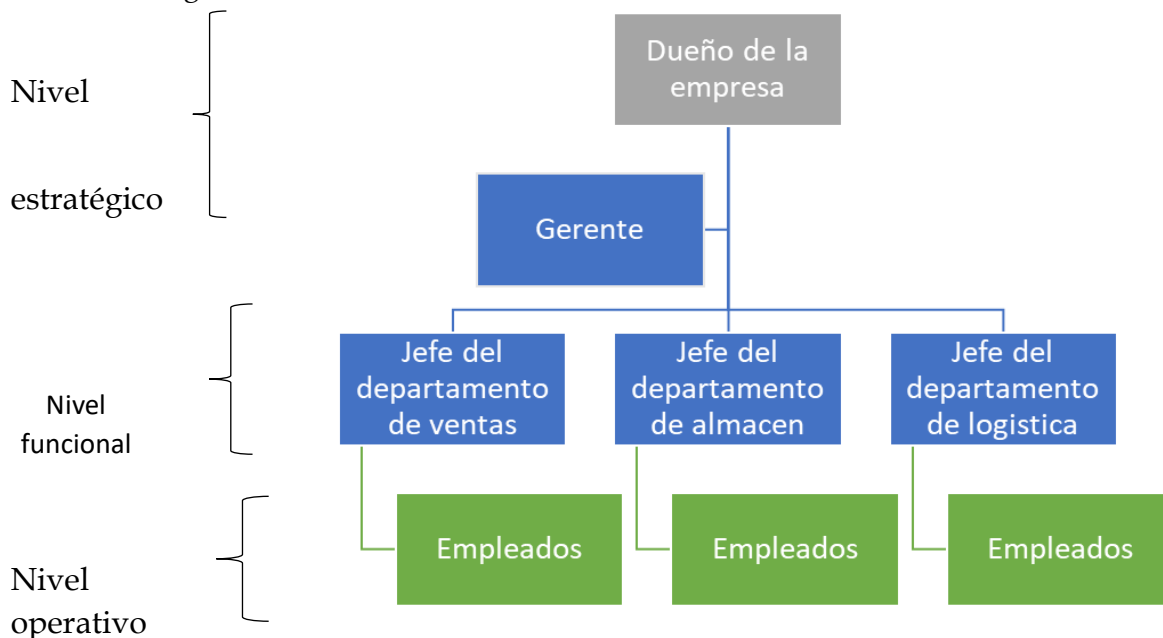
### **Propuesta de estructura organizacional**

De acuerdo con los resultados obtenidos y su análisis con base en la literatura, se comprende que el tipo de estructura administrativa de una organización está determinado por diversos factores como su tamaño, los objetivos planteados, las estrategias que establecerán para el logro de los objetivos, el contexto y la tecnología con que participa en el mercado (Toro Dupouy, 2024).

Se propone que la estructura organizacional para esta empresa sea de tipo funcional, en la que se definan claramente las responsabilidades a cumplir dentro de cada área. Este tipo de estructura se conforma, en primera instancia, con el nivel estratégico (nivel superior), que se encarga de la dirección estratégica de la organización. En segundo lugar, se encuentra el nivel funcional, donde el gerente está al frente y se encarga de los responsables de los tres departamentos existentes en la empresa, asumiendo aquí la responsabilidad operativa de la organización. En tercer lugar, el nivel operativo, comprendido por los empleados que realizan las responsabilidades básicas y la realización de las actividades implementadas por los dos niveles superiores como se presenta en la figura 1.

**Figura 1**

*Estructura organizacional*



*Nota:* elaboración propia.

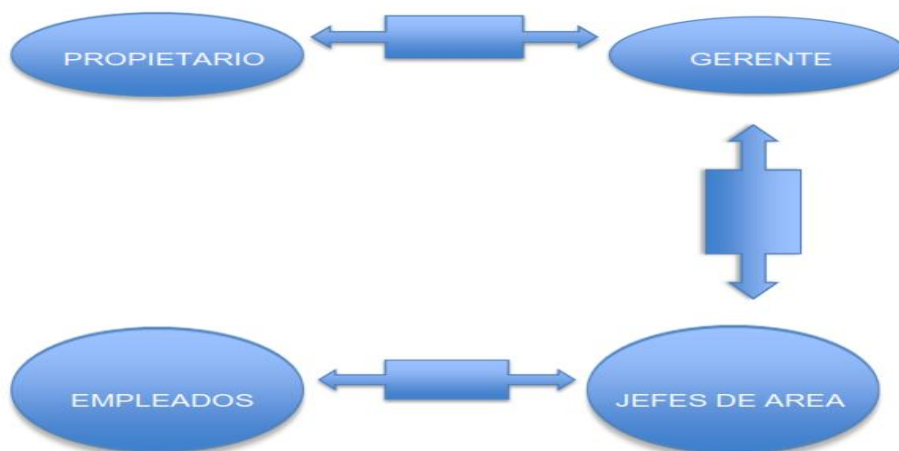
La estructura organizacional conserva la autoridad del propietario, la dirección del gerente separa cada departamento, jerarquiza la supervisión de cada jefe de área y los empleados que trabajan y reportan sus actividades a cada encargado del departamento. Esta propuesta es solo el comienzo de los cambios que se pueden desarrollar en la organización. Posteriormente, se pueden definir cada uno de los puestos, el reclutamiento y selección del personal, la capacitación continua del capital humano, la comunicación efectiva, la creación de la cultura organizacional, entre muchos procesos que lleven a un diseño organizacional perfectamente determinado.

### Flujo de comunicación organizacional

Se agrega a esta propuesta un diagrama de flujo en la figura 2, que representa como se puede llevar a cabo la comunicación efectiva, que solventará la duplicidad de asignación de responsabilidades, la mejora del clima organización y la satisfacción laboral.

**Figura 2**

Comunicación efectiva



*Nota:* elaboración propia.

La comunicación efectiva debe iniciarse con las indicaciones del propietario al gerente, generando una retroalimentación constante sobre las actividades importantes y urgentes a corto y mediano plazo. Posteriormente, el gerente proporcionará las indicaciones pertinentes a los jefes de área según corresponda las responsabilidades a cubrir en cada departamento. En este nivel también se puede generar retroalimentación y participación en la toma de decisiones operativas. Finalmente, los jefes de área transmitirán las instrucciones correspondientes a los empleados sobre las operaciones a desarrollar. El personal, a su vez, generará retroalimentación que se compartida con el gerente, quien comunicará al propietario cuando sea necesario. Todo ello bajo la premisa de mantener una comunicación efectiva y continua que favorezca la optimización de las operaciones empresariales.

El elemento más crítico de esta propuesta es la aceptación por parte del propietario. Esta aceptación conlleva un cambio de mentalidad fundamental que incluye:

Superar el miedo a lo nuevo y a la innovación

Asumir el compromiso genuino de mejorar el funcionamiento organizacional



### Desarrollar una cultura de cambio e innovación constante

Los beneficios esperados en la implementación exitosa de la propuesta generarán, por un lado, la innovación operativa, es decir, la modernización de los procesos empresariales y mayor disposición para implementar cambios en la definición de tareas y responsabilidades. Por otro, se forjará la mejora en la productividad mediante el establecimiento de una estructura jerárquica formal y la empresa podrá alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia operativa. Además, el impacto a largo plazo se dará conforme la empresa vaya consolidando sus mejoras y podrá convertirse en un modelo de referencia para otras microempresas del sector. Esto contribuirá a promover la formalización empresarial en el sector; generará un cambio organizacional a nivel local y crear un efecto multiplicador que beneficie al ecosistema empresarial de la región. La transformación organizacional no sólo beneficiará a la empresa individual, sino que establecerá un precedente valioso para el desarrollo empresarial sectorial.

## Conclusiones

El análisis de las actividades desarrolladas, la estructura actual y las necesidades que pueden cubrirse mediante el establecimiento de una estructura organizacional formal y su jerarquización en la empresa estudiada conduce a las siguientes conclusiones:

**Naturaleza de las organizaciones:** las organizaciones son grupos de individuos que interactúan con el propósito de lograr objetivos comunes. Independientemente de su tamaño, llevan a cabo procesos y procedimientos administrativos para lograr el funcionamiento del ente económico. La puesta en marcha de manera desorganizada impide la eficiencia en la productividad y genera vicios operativos difíciles de eliminar cuando las necesidades de funcionamiento requieren mayor formalización.

**Enfoque sistémico de la estructura organizacional:** no se puede analizar únicamente la estructura, la formalización o los empleados de manera aislada. Se trata de un conjunto de elementos interrelacionados que se integran de forma sistémica: un movimiento en uno genera consecuencias en los demás. Por tanto, es necesario trabajar de manera holística para alcanzar el diseño organizacional deseado.

**Beneficios de la estructura organizacional formal:** la estructura organizacional formal disminuye la confusión en los subordinados y aporta claridad sobre sus responsabilidades, la forma de ejecutarlas y ante quien deben reportar avances o presentarse en caso de inconvenientes. La formalidad en la dirección y autoridad, la definición de niveles jerárquicos y la especificación de puestos y tareas permite la visualizar el funcionamiento eficiente a través del organigrama y la descripción de

funciones para todos los puestos y niveles de la organización. La elaboración de manuales expone a todos los actores empresariales las funciones correspondientes e, independientemente de quién ocupe determinado puesto, las tareas deben cumplirse porque están instituidas en documentos formales.

**Gestión del capital humano:** el reclutamiento y selección del capital humano resulta determinante para el éxito organizacional. Se requiere el establecimiento claro y preciso de los puestos de trabajo y sus requerimientos, ya que la falta de definición y coordinación de los mismos genera consecuencias a mediano y largo plazo que impiden la consolidación del negocio debido a la desorganización existente.

**Comunicación organizacional efectiva:** la comunicación efectiva empresarial implica la transmisión de información de manera clara y comprensible en todos los niveles para lograr los objetivos organizacionales. Es fundamental establecer canales adecuados para el desarrollo de todos los procesos, promoviendo una comunicación clara con escucha activa y retroalimentación constante. Esto contribuye al éxito empresarial dentro de un ambiente laboral de confianza y respeto, donde todos los miembros son escuchados, lo cual se refleja positivamente en la productividad.

**Cultura organizacional y ventaja competitiva:** el desarrollo integrado de todos estos elementos aporta a la creación de la cultura organizacional, permitiendo que la empresa se identifique y sea reconocida por la ventaja competitiva de estar formalizada e integrada. Este crecimiento se refleja en el contexto donde se ubica y le permite posicionarse como líder en su sector.

**Transformación organizacional:** existe un amplio campo de trabajo en las organizaciones informales para lograr, a través del cambio organizacional, su transformación hacia organizaciones formales y estructuradas. Cuando ya se encuentra en operación, este proceso de innovación resulta más complejo que cuando se inicia desde cero. Estos procesos deben ser paulatinos y resultan convenientes para todas las empresas que desean crecer y mantenerse en el mercado. La competencia es intensa y, si se logran obtener ventajas competitivas mediante una estructura formal, existe mayor fortaleza para competir efectivamente. La competencia es constante y se puede persistir cuando se tiene visiblemente determinado el objetivo estratégico a cumplir.

Se recomienda a la empresa establecer el organigrama y el proceso de comunicación efectiva propuestos en este documento. Asimismo, se sugiere continuar con la mejora en la definición de las funciones y responsabilidades de cada puesto, así como en la estandarización de los procesos de cada área, a través de su adecuada documentación, con el fin de optimizar la operatividad de la organización.



Por otra parte, es necesario seguir investigando sobre la formalización interna de las microempresas, particularmente en lo relacionado con la identificación de las causas por las que no se definen claramente los roles de los miembros de la organización, las problemáticas y necesidades administrativas que dificultan la implementación formal del capital humano y la importancia de fomentar la innovación en este tipo de empresas.

## Referencias

- Aldaz Quinto, A., Alvarado Torres, W. Y., Castro Ramírez, N. A., & Fajardo Campaña, C. M. (01-02 de 2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(1). doi: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1588](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588)
- Bravo Ross, W. A., & Delgado Litardo, B. I. (2022). Selección del personal: relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. doi: <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Bú-Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista Sociedad & Tecnología*, 5(1), 57-72. doi:<https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Chicaiza Caizaguano, E. S. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio "Lácteos Maribella". *Religación*, 8(35). doi:<https://doi.org/10.46652/rgn.v8i35.1002>
- Garcias Solano, K. K., Haro Carrillo, B. P., & Resabala Valencia, S. Y. (07 de 2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 01-09. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/disenio-organizacional-empresas.html>
- García-Vidal, G., Pérez-Campdesuñer, R., & Martínez-Vivar, R. G.-V. (2023). Aproximación a la estructuración de pequeñas y medianas empresas: un recorrido teórico. *Economía y Negocios*, 14(2), 114-131. doi: <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i2.1147>
- Hernández Pacheco, F. (2020). *Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones* (2a ed.). Ciudad de México, México. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/14/6792/16.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México): INEGI. (2023). *inegi.org.mx*.  
Obtenido de *inegi.org.mx*:  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/889463914181.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463914181.pdf)
- Jiménez Chaves, V. E. (21 de 06 de 2022). El estudio de casos y sus etapas en las investigaciones. *Revista sobre estudios e investigaciones del saber académico*, 16(16). Obtenido de <http://publicaciones.uni.edu.py/index.php/rseisa>
- Macías Sánchez, M., Tamayo, M. R., & Cerda Paredes, M. (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones: propuesta para minimizarlo Resistance to change in organizations: proposal to minimize. *Palermo Business Review*, 39-53. Obtenido de  
[https://www.researchgate.net/publication/368747913\\_RESISTENCIA\\_AL\\_CAMBIO\\_EN\\_LAS\\_ORGANIZACIONES\\_PROPOSTA\\_PARA\\_MINIMIZARLO\\_RESISTANCE\\_TO\\_CHANGE\\_IN\\_ORGANIZATIONS\\_PROPOSAL\\_TO\\_MINIMIZE](https://www.researchgate.net/publication/368747913_RESISTENCIA_AL_CAMBIO_EN_LAS_ORGANIZACIONES_PROPOSTA_PARA_MINIMIZARLO_RESISTANCE_TO_CHANGE_IN_ORGANIZATIONS_PROPOSAL_TO_MINIMIZE)
- Moreno Poma, C. E., Mora Sánchez, V., & Pacheco Molina, A. (01-04 de 2021). La comunicación empresarial como herramienta de apoyo en la gestión y desarrollo de las empresas. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(1), 115-121. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=721778108015>
- Pineda-Pizarro, V. P.-Á. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, VI(12), 37-68.  
doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1272>
- Posso Pacheco, R. J. (2023). Diseño metodológico de sistematización de preguntas abiertas: un esfuerzo para mejorar la investigación cualitativa. *MENTOR Revista de investigación cualitativa.*, 2(6), 919-925. doi:  
<https://doi.org/10.56200/mried.v2i6.6780>
- Ramírez Cardo, C. (2022). *Fundamentos de administración*. Bogotá, Colombia: ECOE ediciones. Obtenido de  
[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=RGBjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR19&dq=principios+de+la+administraci%C3%B3n&ots=ErjXZUB5MU&sig=7dgFjLR\\_qG6w36s5wO8W2OLlq2I#v=onepage&q=principios%20de%20la%20administraci%C3%B3n&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=RGBjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR19&dq=principios+de+la+administraci%C3%B3n&ots=ErjXZUB5MU&sig=7dgFjLR_qG6w36s5wO8W2OLlq2I#v=onepage&q=principios%20de%20la%20administraci%C3%B3n&f=false)

- Rodríguez Soto, J. R. (16 de 04 de 2024). La subestimación del tamaño de la economía informal en regiones de Colombia. *Semestre Económico*, 27(62). doi:<https://doi.org/10.22395/seec.v27n62a4201>
- Rodríguez-Rojas, Y. L. (01-06 de 2021). La gestión integral como una herramienta de la productividad. *Revista Signos*, 11(1), 11-21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560465980001>
- Ruiz Bueno, A. (2021). <https://diposit.ub.edu>. Obtenido de [https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/179232/1/El\\_contenido\\_su\\_analisis\\_2021.pdf](https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/179232/1/El_contenido_su_analisis_2021.pdf)
- Silva Vanegas, L., Duarte Zeledon, J. E., & Mendoza Silva, D. O. (Febrero de 2020). *Organización. Diseño Orgaizacional*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/12836/1/23069.pdf>
- Toro Dupouy, L. F. (2024). *Diseño, transformación y cambio en las organizaciones. Cómo definir y lograr los objetivos estratégicos*. Madrid, España: ESIC Editorial . Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=3KD-EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=jerarqu%C3%ADa+empresarial+estructura+interna&ots=Ws-HVlGfZU&sig=TixDH5c44DpCKVu03PL8UOfJeCg#v=onepage&q&f=false>

## **Ficha curricular del/de la autor(a)**

### **María Del Carmen Chávez Rodríguez**

Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Facultad de Ciencias Administrativas y Tecnologías Digitales de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH). Estudios realizados en Licenciatura en Contaduría Pública en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT); Maestría en Administración con Formación en Organizaciones en la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH). Doctorado en Estudios Económico Administrativos, Programa PNPC en la UJAT.

Es Candidato en el Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII), integrante del Sistema Estatal de investigadores del estado de Chiapas (SEI), Certificación en Contaduría Pública por parte de ANFECA, Reconocimiento de Perfil Deseable PRODEP.

Líder del Cuerpo Académico “Gestión y Desarrollo Regional” con línea de investigación "Gestión, desarrollo e innovación de sistemas regionales" con producción académica de enfoque cualitativo [orcid.org/0000-0003-1022-2339](https://orcid.org/0000-0003-1022-2339). Docencia en Licenciatura y maestría en la UNICACH. En Licenciatura en Gestión y Desarrollo de Negocios en asignaturas: investigación de mercados, planeación estratégica, comportamiento organizacional y desarrollo humano y seminario de tesis. En Maestría en Innovación y Competitividad en Mipymes las asignaturas de sistemas de gestión integral, desarrollo y sustentabilidad en Mipymes, teoría de sistemas aplicadas a la innovación.

**Publicaciones:**

(2022). Atributos del liderazgo resiliente en las micro y pequeñas empresas hoteleras en Villaflores, Chiapas, México. Acta Universitaria 32, e3374. <http://doi.org/10.15174.au.2022.3374>

Formalización y optimización de empresas informales caso de una empresa de comestibles en Chiapas, México. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación, ISSN-e 2695-6098, Vol. 7, N°. 65, 2025 (Ejemplar dedicado a: Marzo), págs. 55-68

Apreciación de la resiliencia organizacional y sus Características en Mipymes hoteleras. Agosto 2023. Libro: Desarrollo Competitivo desde la perspectiva Latinoamericana

Primera edición (versión digital). Universidad Autónoma del Estado de México. ISBN:978-607-59771-0-2

**Ruth López Aguilar**

Es licenciada en administración de empresas y maestra en Mercadotecnia. Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, Facultad de Ciencias Administrativas y Tecnologías Digitales, Sede Villa Corzo, Reconocimiento a Perfil PRODEP, miembro del Cuerpo Académico en Formación “Gestión y Desarrollo Regional”, Línea General de Aplicación y Generación del Conocimiento (LGAC) denominada “Cadenas productivas” [orcid.org/0000-0002-1735-349X](https://orcid.org/0000-0002-1735-349X).

**Publicaciones:**

Estudio de estructura empresarial en organizaciones de productores de café orgánico, en la región frailesca, de Chiapas, México.

Revista de desarrollo sustentable, negocios, emprendimiento y educación, ISSN-2695-6098 VOL . 6 NÚM. 54, ABRIL 2024

“La incidencia de la cadena de valor global en las Asociaciones Cafetaleras de la Región del Soconusco”. Nuevas territorialidades-economía sectorial y reconfiguración territorial, Ciudad de México: Edit. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional. (Volumen II de la Colección: Nuevas territorialidades. Gestión de los territorios con inclusión, innovación social y sostenibilidad). En: <http://ru.iiec.unam.mx/6072> ISBN: UNAM 978-607-30-8315-7, AMECIDER 978-607-8632-41-1 nov. 2023

Organizaciones en el desarrollo de una comunidad: el caso de Sitalá, Chiapas Revista Iberoamericana de Ciencias Sociales y Humanísticas, ISSN- 2395-7972, Vol. 10, Núm. 20 Julio - diciembre 2021

### **Erick Eugenio Gómez Hernández**

Profesor Investigador de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH) México, Licenciado en Informática Administrativa con Maestría en Administración y Doctorado en Administración por el Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, actualmente miembro del Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras (SNII) y Miembro del Sistema Estatal de Investigación (SEI Chiapas). Ha publicado diversos artículos nacionales e internacionales, así como autor de libro internacional (la inequidad y la pobreza: análisis de enfoques de ingresos y carencias en los municipios del Estado de Chiapas México y las localidades de Bogotá, Colombia), además de autor de capítulos de libros a nivel nacional e internacional. Participado en múltiples proyectos a nivel nacional e internacional. <https://orcid.org/0000-0001-8675-9410>

La Línea de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) es: Innovación y Desarrollo Local

Publicaciones:

Factores Negativos del Uso del Facebook en Estudiantes de Secundaria de la Región Frailesca, Chiapas. o Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional, A.C. ISBN: 978-607-30-8306-5 <https://ru.iiec.unam.mx/6073/> 2023-12-05

Perspectiva de los consumidores de Villa Corzo, Chiapas, México sobre el Marketplace de Mercado Libre. Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación. 2023-11-23. DOI: 10.51896/rilcods.v5i48.325

Alternativa comercial sustentable del ganado bovino en la región frailesca. LATAM  
Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades. 2023-05-20.  
DOI: 10.56712/latam.v4i2.660



# INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA PRODUCTIVIDAD Y RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS.

**Martha Cecilia Alonzo Chi**

alonzocecilia23@gmail.com

Tecnológico Nacional de México/ ITS de Escárcega

## Resumen

A medida que la Inteligencia Artificial continúa transformando el mercado y el panorama laboral, las empresas experimentan diversas dificultades o barreras en su proceso de crecimiento, por ello deben adaptarse para seguir siendo relevantes y competitivas. Este puede ser más ágil si se utilizan estrategias adecuadas, como las redes sociales. El emprendimiento digital es una estrategia de la cual existe evidencia de que, con esta, es posible lograr un crecimiento acelerado. Por lo que el objetivo de este artículo es analizar como la inteligencia Artificial influye en la productividad y rendimiento en los empleados. Para este estudio la metodología utilizada fue la mixta, ya que combinamos métodos cualitativos y cuantitativos para aprovechar las fortalezas de ambos enfoques, se contó con un diseño de investigación de tipo transversal descriptivo. Para la recolección de datos se empleó la técnica de encuesta por medio de un cuestionario digital en escala de Likert aplicado a personas que hayan utilizado las nuevas tecnologías en diferentes sectores, en general de la Ciudad de Escárcega; específicamente personas a partir de los 18 años de edad en adelante. En general los resultados mostraron que la implementación de diferentes sistemas de la IA y de las nuevas tecnologías, representan un impacto positivo para el bienestar social y económico en diversos sectores de Escárcega. Los hallazgos coinciden con lo reportado en la literatura en lugares con contextos similares.

**Palabras clave:** Inteligencia Artificial, productividad, rendimiento.



## Introducción

Muchas de las actividades mentales humanas, tales como escribir programas de cómputo, demostrar teoremas, razonar con sentido común y aún conducir un vehículo, normalmente se dice que requieren “inteligencia”. Durante las décadas pasadas se ha logrado construir programas que pueden realizar tareas como esas. Existen programas que pueden diagnosticar enfermedades, resolver ecuaciones diferenciales en forma simbólica, analizar circuitos electrónicos, entender en forma limitada frases habladas y escritas o escribir programas de cómputo cumpliendo especificaciones. Se puede decir que tales sistemas poseen cierto grado de Inteligencia Artificial (IA).

Una definición comúnmente aceptada relaciona la disciplina de la inteligencia artificial (IA) con el análisis y el diseño de sistemas artificiales autónomos capaces de exhibir un comportamiento inteligente. Se asume que, para que un agente actúe inteligentemente, debe poder percibir su entorno, elegir y planificar sus objetivos, actuar hacia la consecución de estos objetivos aplicando algún principio de racionalidad e interactuar con otros agentes inteligentes, sean esos artificiales o humanos. (Russell & Norvig, 2009).

En sus orígenes, la construcción de estos sistemas fue, en gran medida, experimental, con una orientación ingenieril. Sin embargo, los objetivos y las expectativas que despertó, tanto en los protagonistas como en la comunidad científica, excedieron largamente los resultados obtenidos. Debido a los grandes avances que ha experimentado la ciencia, se plantea una hipótesis, si la inteligencia artificial llegase a superar las facultades y habilidades intelectuales de las personas. Es bastante interesante, ya que sería una demostración sobre la dominación del universo bajo el poder de la nueva era tecnológica, argumentando que, si las máquinas superaran a los cerebros humanos en inteligencia general, entonces esta nueva super inteligencia podría reemplazar a los humanos como la forma de vida dominante en la Tierra. Las máquinas suficientemente inteligentes podrían mejorar sus propias capacidades más rápido que los científicos informáticos humanos, y el resultado podría ser una catástrofe existencial para los humanos. (Bostrom, 2014).

Sin embargo, al analizar los datos obtenidos sabemos que la IA al ser implementada trae consigo resultados positivos, económica y socialmente, es verdad, que se presentan dificultades para poder implementarla, como lo menciona (Schwab, 2016) que puede ser costosa, especialmente para pequeñas y medianas empresas tomando en cuenta que existe una escasez de profesionales capacitados en IA, lo que dificulta su integración.



El auge de la automatización y la Inteligencia Artificial está transformando el lugar de trabajo, impactando los roles laborales en diversas industrias, incluida la manufactura de alta tecnología. Gracias a las tecnologías avanzadas, ahora se pueden automatizar muchas tareas manuales y repetitivas, lo que conduce a una mayor eficiencia y productividad.

Pero este cambio también está provocando que los roles laborales evolucionen: algunos se vuelven obsoletos mientras surgen otros nuevos. Por ejemplo, los trabajadores manufactureros necesitan adquirir nuevas habilidades para operar y mantener máquinas y robots que asumen tareas manuales. Además, la integración de la IA en los procesos de fabricación de alta tecnología está creando nuevos puestos laborales como analistas de datos, programadores de IA y especialistas en aprendizaje automático.

A pesar de estos beneficios potenciales, también existen preocupaciones sobre los inconvenientes de implementar la IA a mayor escala en la fuerza laboral. Una posible preocupación es el desplazamiento de puestos de trabajo, que puede generar desempleo y la necesidad de volver a capacitarse y mejorar sus habilidades. Otra preocupación es la posibilidad de que se produzcan sesgos y discriminación en los algoritmos, lo que puede tener consecuencias negativas para las personas y comunidades marginadas.

La privacidad y la seguridad también son preocupaciones importantes con respecto al impacto de la IA en la fuerza laboral. A medida que la Inteligencia Artificial avanza, es importante garantizar que los datos personales estén protegidos y que los sistemas de IA estén protegidos contra los ciberataques. No obstante, la Inteligencia Artificial también puede mejorar la eficiencia y la productividad, y sus avances pueden generar nuevas oportunidades laborales para trabajadores con las habilidades y conocimientos adecuados.

La inteligencia artificial es la ciencia de hacer que las máquinas hagan cosas que requerirían inteligencia si las hicieran los hombres (Copeland, 1993).

La Inteligencia Artificial está cambiando el mercado laboral, creando nuevos tipos de empleos y al mismo tiempo automatizando tareas rutinarias. McCarthy (2007) sugiere que “es la ciencia e ingeniería para construir máquinas inteligentes, especialmente, programas de computación inteligentes. Así como, lo relativo a la tarea de usar computadoras para entender la inteligencia humana, pero no limitada a métodos observables biológicamente”. Si bien algunas industrias pueden experimentar un importante desplazamiento de empleos, se espera que la economía se beneficie de una mayor productividad y producción.

La inteligencia artificial ha avanzado significativamente en los últimos años, y sus aplicaciones son cada vez más diversas y sorprendentes. Para Russell & Norving (1996) la IA es de suma importancia, ya que puede predecir tendencias futuras en diversos campos, como la economía, la salud y el clima; la IA continúa desarrollándose y evolucionando, por lo que las empresas y los trabajadores deben adaptarse para seguir siendo competitivos y eficientes.

A pesar de estos alcances, la IA también tiene sus limitaciones. Por ejemplo, todavía enfrenta desafíos en situaciones del mundo real que no siguen reglas predefinidas. Nilsson (2001) sugiere que “aunque la IA puede superar a los humanos en tareas específicas, no tiene la capacidad de generalizar su conocimiento a diferentes dominios de manera efectiva”. Es importante señalar que no todos los trabajos son igualmente vulnerables a la automatización.

Todas estas aplicaciones de la Inteligencia Artificial llevan consigo un cambio de paradigma. Hablando de las empresas podemos notar lo importante que es innovar, seguir actualizándonos lo que nos ayuda en la optimización de los procesos y operaciones, así como también mejorar la eficiencia de esta, logrando en su caso el éxito empresarial; para ello tenemos la responsabilidad de capacitarnos y adaptarnos a estas nuevas tecnologías.

## Metodología

La inteligencia artificial (IA) ha avanzado significativamente en los últimos años, y sus aplicaciones son cada vez más diversas y sorprendentes.

Para Nilsson (2001) a pesar de los alcances como el reconocimiento de imagen y voz, en el cual puede identificar objetos, personas y emociones en imágenes y videos, así como reconocer y transcribir el habla humana, entre otros, la IA también tiene sus limitaciones. Por ejemplo, todavía enfrenta desafíos en situaciones del mundo real que no siguen reglas predefinidas. Además, aunque la IA puede superar a los humanos en tareas específicas, no tiene la capacidad de generalizar su conocimiento a diferentes dominios de manera efectiva.

Por lo tanto, su metodología corresponde a la investigación mixta, ya que utiliza una metodología que busca integrar los métodos cualitativos y cuantitativos en el mismo estudio. Ambos métodos tienen límites y ventajas, que al unirse ofrecen una más amplia posibilidad y profundidad en los resultados obtenidos, tanto en la corroboración de datos como en su comprensión, al mismo tiempo que se complementan y suplen cada uno las debilidades del otro.

Su población y muestra se llevó a cabo en personas que hayan utilizado de las nuevas tecnologías en diferentes sectores en general de la Ciudad de Escárcega.

Específicamente personas a partir de los 18 años de edad en adelante. Ya que, a partir esta edad, los jóvenes alcanzan la mayoría de edad y adquieren la plena capacidad de obrar, lo que les permite realizar negocios jurídicos y administrar sus ingresos sin la necesidad de un representante legal. La muestra es intencional no probabilística.

## Resultados

El estudio se realizó en la localidad de Escárcega, con una muestra de 37 unidades, las cuales fueron segmentadas por criterios demográficos, los cuales se presentan en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Demografía de los colaboradores*

Elemento	Valor real	Porcentaje	Moda	Frecuencia
<b>Edad</b>	de 18 a 24 años	43%	1	16
<b>Genero</b>	Mujer	65%	2	24
<b>Nivel de educación</b>	Licenciatura	57%	3	21
<b>Ocupación</b>	Estudiante	38%	1	14

*Nota.* Elaboración propia.

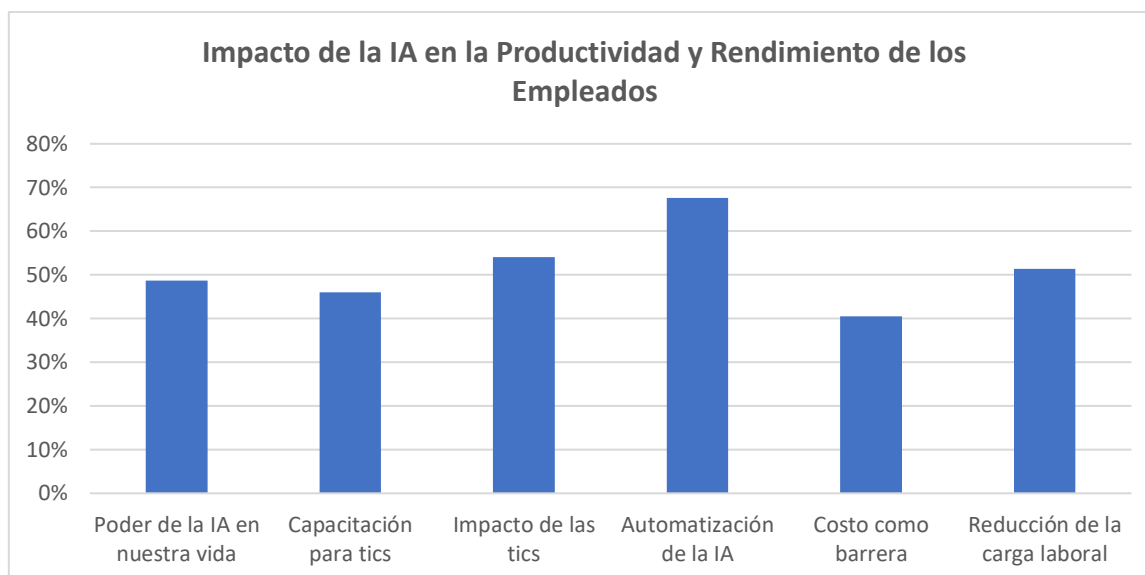
Como se observa, la muestra fue segmentada por los criterios demográficos básicos. Esto permite que el estudio cumpla con los requisitos de aleatoriedad necesarios para garantizar el rigor metodológico de la investigación.

### Impacto de la IA en la Productividad y Rendimiento de los Empleados

La inteligencia artificial representa una ayuda muy importante en la vida cotidiana, pues facilita el trabajo prácticamente en todos los campos, lo que nos permite automatizar procesos complejos. En Escárcega se encontró que los colaboradores utilizan la IA para mejorar su rendimiento y reducir la carga laboral, creando un impacto positivo en la vida diaria. El 68% de la población estudiada considera que la implementación de IA ha mejorado la productividad en las empresas. Sin embargo, en la figura 1 se observa que el costo de la IA puede ser una barrera para las pequeñas y medianas empresas, ya que este tipo de herramientas no se encuentra a su alcance y puede ser costosa para llevar a cabo su implementación.

**Figura 1**

*Impacto de la IA en la productividad y rendimiento de los colaboradores.*



*Nota.* Elaboración propia.

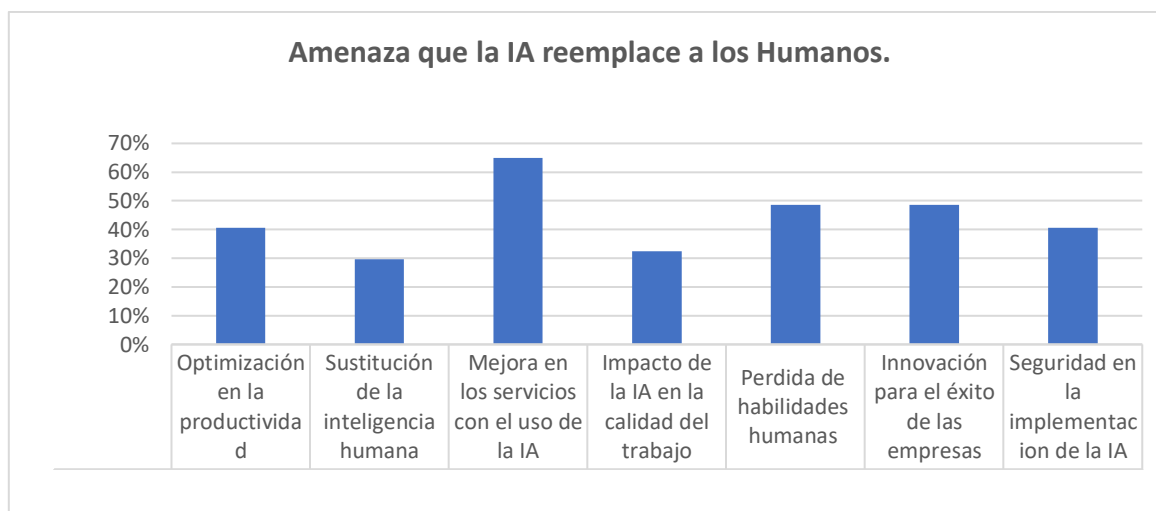
También se encontró que, en cierto nivel, la población considera que el uso de la IA permite automatizar procesos complejos y repetitivos, lo que reduce errores y mejora la eficiencia operativa, y que en los casos estudiados ha reducido la carga de trabajo de los empleados. Sin embargo, la población reconoce que el uso de IA afecta la calidad del trabajo realizado por los empleados debido a la falta de capacitación sobre su uso.

### **Amenaza que la IA reemplace a los Humanos.**

La gráfica de barras muestra las percepciones de las amenazas que representa la IA (Inteligencia Artificial) al reemplazar a los humanos en diferentes áreas. El aspecto con mayor relevancia es la mejora en los servicios con el uso de la IA alcanzando el 65%, ya que podría implicar que los humanos sean desplazados por sistemas más eficientes, lo cual sugiere una percepción de riesgo tanto en la evolución de habilidades personales como en la competitividad empresarial. Como se observa en la figura 2, el 49 % de las personas encuestadas consideran que existe una pérdida de habilidades humanas al implementar la IA, pero gracias a la innovación aplicada se puede lograr el éxito en las empresas. Ahora bien, si hablamos de la sustitución de la inteligencia humana y el impacto en la calidad del trabajo son percibidos como amenazas menores, pero al mismo tiempo, existe presión para innovar rápidamente, lo cual puede dejar fuera a quienes no logren adaptarse al ritmo de cambio.

### **Figura 2**

*Amenaza que la IA reemplace a los Humanos*



*Nota.* Elaboración propia.

La percepción general apunta a una preocupación significativa de que la IA no solo reemplace tareas humanas, sino que transforme completamente el panorama laboral y empresarial. Las principales inquietudes se concentran en la pérdida de relevancia del trabajo humano frente a servicios automatizados, en el deterioro de habilidades personales, en la presión constante por innovar y en la necesidad crítica de garantizar seguridad en las implementaciones de IA. Debido a ello surgieron opiniones que, al depender de la IA, las personas podrían perder habilidades fundamentales con el tiempo. Sin embargo, basándonos en los datos anteriores, se puede analizar que la sustitución de la inteligencia humana, aunque es una amenaza reconocida, parece percibirse como menos inmediata o directa que otras, tal vez porque la inteligencia humana aún se valora en aspectos creativos, estratégicos y de liderazgo. Por tanto, cualquier estrategia que implique adoptar IA debería enfocarse no solo en la eficiencia, sino también en programas de capacitación continua, reentrenamiento de habilidades humanas y protocolos de seguridad robustos para minimizar los riesgos percibidos.

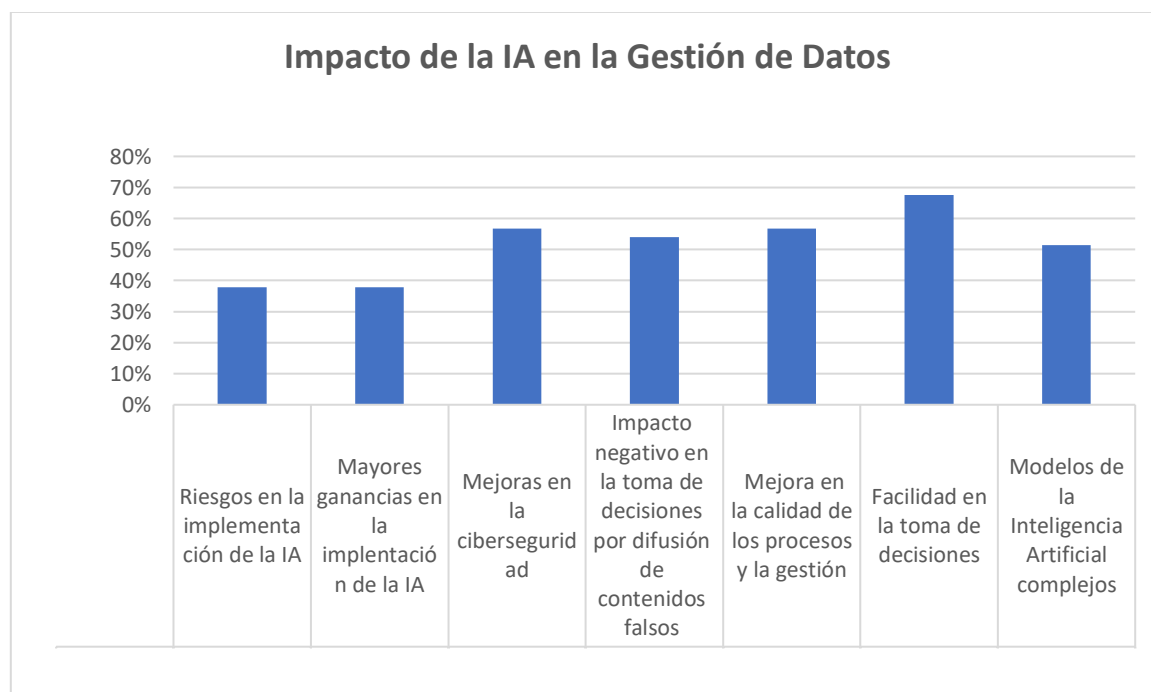
### **Impacto de la IA en la Gestión de Datos**

La gestión de datos basada en Inteligencia Artificial (IA) está transformando la manera en que las organizaciones recaban, procesan y aprovechan la información. Gracias a algoritmos de aprendizaje automático y análisis predictivo, es posible extraer patrones de grandes volúmenes de datos en tiempo real, optimizando procesos y fortaleciendo la toma de decisiones. En la figura 3 podemos observar que el 68 % de los encuestados siente que la IA agiliza la disponibilidad y el análisis de datos, permitiendo decisiones más rápidas y basadas en evidencia. El 56 % valora positivamente cómo la IA refuerza la detección de amenazas y optimiza flujos de trabajo, reduciendo errores humanos y evitando los obstáculos para la

productividad de la organización. Con base a la información presentada podremos identificar áreas de oportunidad (formación, transparencia, seguridad) y reforzar las ventajas competitivas en una organización.

**Figura 3**

*Impacto de la IA en la gestión de Datos*



*Nota.* Elaboración propia.

En conjunto, la gráfica evidencia que los beneficios de la IA en la gestión de datos están ampliamente reconocidos, especialmente para agilizar decisiones y reforzar la seguridad. No obstante, los desafíos asociados a la calidad de la información y la complejidad de los modelos son lo suficientemente significativos como para exigir estrategias complementarias que beneficien a la organización. Considerando como retos y preocupaciones la difusión de contenidos falsos, ejemplo de ello son los generadores de texto e imagen basados en IA que pueden producir informes o datos manipulados, y sin un buen sistema de verificación esto puede llevar a decisiones equivocadas. El 51 % de los encuestados indicó que los sistemas de la IA pueden llegar a ser complejos, dificultando su entendimiento, por lo esto puede suponer un reto de costes y escalabilidad para pequeñas y medianas empresas. Por último, interpretando los riesgos y ganancias notamos que se encuentran con el mismo porcentaje lo que refleja un balance: las organizaciones reconocen el potencial, pero saben que deben gestionar cuidadosamente los peligros.

## Discusión

### **Impacto de la IA en la Productividad y Rendimiento de los Empleados**

La inteligencia artificial (IA) se perfila como una Tecnología de Uso General (GPT) con el potencial de transformar profundamente las economías y los mercados laborales, como ocurrió con tecnologías disruptivas del pasado. Para Doménech, Neut , & Ramírez (2025) el uso de las tecnologías de IA “están impactando sectores clave como la salud, educación, transporte y finanzas. También mejora la calidad de los procesos y la gestión, reduciendo ineficiencias y optimizando la asignación de recursos”. Según Olivares (2023) la inteligencia artificial “tiene el potencial de impactar significativamente la productividad de la fuerza laboral, como operaciones, planificación y gestión. Puede optimizar y automatizar tareas diarias, liberando a los empleados de tareas repetitivas y permitiéndoles enfocarse en tareas más estratégicas”. En cambio, para Suarez (2025) la innovación tecnológica, está redefiniendo el panorama empresarial y transformando profundamente la gestión del talento humano, argumentando que “las organizaciones que adoptan estas tecnologías no solo optimizan sus operaciones, sino que también potencian las capacidades de sus equipos, generando resultados sobresalientes”.

### **Amenaza de que la IA reemplace a los Humanos.**

La inteligencia artificial podría representar una amenaza para la humanidad, reemplazando a los trabajadores humanos o incluso tomando el control del mundo. Algunos expertos creen que la inteligencia artificial general (AGI) podría superar las capacidades humanas antes de que finalice esta década. Sin embargo, Stratton (2025) afirma que “el temor que provoca la IA distrae de un examen más inquietante; la oscura naturaleza de los propios humanos, ya que existen corporaciones que despliegan dichas tecnologías, o los magnates tecnológicos impulsados por la codicia y la sed de poder. Son estas empresas e individuos quienes más pueden beneficiarse del uso indebido y abusivo de la IA”. Para Chávez (2025) desde una perspectiva económica, “nos necesitamos para producir recursos y riqueza, por lo que, la sustitución o empoderamiento depende esencialmente de si la IA ayudará a producir más recursos demandados o se convertirá en férrea competidora”. Muchas personas temen que los robots y la IA reemplacen a los trabajadores humanos en el futuro. Si bien es cierto que la IA puede automatizar ciertas tareas, según la revista E&N (2023) “aún se necesita a los humanos para el proceso creativo, que aporte la pasión e inspiración necesaria para alcanzar nuevos objetivos y diseñar mejores soluciones”.

### **Impacto de la IA en la Gestión de Datos**



La IA ha revolucionado la forma en que las empresas gestionan y utilizan sus datos. En el contexto de la gestión de datos, ésta juega un papel crucial al permitir a las organizaciones analizar grandes volúmenes de información de manera rápida y precisa, extrayendo ideas valiosas y patrones significativos que pueden impulsar la toma de decisiones estratégicas. Según ND Marketing Digital (2025) la IA “es capaz de procesar grandes volúmenes de información en tiempo real, lo que permite a las empresas tomar decisiones más rápidas y precisas basadas en datos actualizados. Además, los algoritmos de IA pueden identificar patrones y tendencias en los datos que serían difíciles o imposibles de detectar para un ser humano”. Para DCD (2024) la gestión y protección de datos “es una prioridad absoluta para las empresas, dado el aumento de las amenazas cibernéticas y las regulaciones cada vez más estrictas, la IA ha emergido como una aliada clave en este contexto, ofreciendo soluciones avanzadas para proteger la información más sensible de las organizaciones”. Davenport & Redman (2023) mencionan que la gestión de datos “es crucial para crear un entorno en el que los datos puedan ser útiles en toda la organización. Una gestión eficaz de los datos minimiza los problemas derivados de los datos erróneos, como la fricción añadida”.

## Conclusiones

El presente estudio, llevado a cabo en la localidad de Escárcega, evidencia una percepción mayoritariamente positiva sobre el impacto de la inteligencia artificial (IA) en el entorno laboral, especialmente en términos de productividad, eficiencia operativa y gestión de datos. Los resultados reflejan que una parte significativa de los colaboradores encuestados percibe que la IA contribuye positivamente a la mejora de la productividad, permite la optimización de la gestión de datos, automatiza tareas repetitivas, reduce errores, optimiza flujos de trabajo permitiéndonos tomar decisiones más informadas; aspectos claves en el fortalecimiento del desempeño organizacional.

No obstante, también se identifican factores que limitan su adopción, como los altos costos de implementación, la falta de capacitación especializada y la percepción de amenaza frente a la posible sustitución de habilidades humanas. Estas preocupaciones destacan la necesidad de establecer mecanismos que garanticen una integración responsable de la IA en las empresas, particularmente en las pequeñas y medianas organizaciones. Además, se destaca la necesidad de enfrentar desafíos técnicos y éticos, como la complejidad de los sistemas y el riesgo de desinformación.

En consecuencia, se recomienda diseñar e implementar estrategias institucionales enfocadas en la capacitación continua, el reentrenamiento de competencias humanas, el fortalecimiento de la ciberseguridad y la promoción de una cultura de innovación tecnológica. En este contexto, se recomienda adoptar estrategias

integrales que incluyan formación continua, protocolos de seguridad, y políticas de inclusión tecnológica para garantizar una transición responsable y sostenible hacia entornos organizacionales potenciados por IA.

En conclusión, la innovación tecnológica, liderada por la IA, ofrece oportunidades sin precedentes para impulsar la eficiencia y la productividad en las organizaciones. Aquellas que adopten estas herramientas y enfoques estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del futuro y maximizar el potencial de su talento humano.

## Referencias

- Bostrom, N. (2014). *Superinteligencia: Caminos, Peligros, Estrategias*. Inglaterra: Teell Editorial, S.L.
- Chávez, J. C. (04 de abril de 2025). ¿La IA sustituirá o empoderará a los humanos? Una visión bioeconómica. *El universal*, pág. 1.
- Copeland, J. (1993). *Inteligencia Artificial: Una Introducción Filosófica* (ilustrada, reimpresión ed.). (J. W. Sons, Ed.) Madrid, España: illustrated, reprint. Obtenido de [https://books.google.com.mx/books/about/Artificial\\_Intelligence.html?id=u-NRCgAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/Artificial_Intelligence.html?id=u-NRCgAAQBAJ&redir_esc=y)
- Davenport, T. H., & Redman, T. C. (22 de febrero de 2023). *MIT Sloan Review*. Obtenido de Cómo la Inteligencia Artificial está mejorando la gestión de datos: <https://mitsloanreview.mx/data-ia-machine-learning/como-la-inteligencia-artificial-esta-mejorando-la-gestion-de-datos/>
- DCD. (17 de septiembre de 2024). *DCD-Destrucción confidencial de datos y documentos*. Obtenido de Impacto de la IA en la gestión y protección de datos: <https://www.dcd.es/impacto-de-la-ia-en-la-gestion-y-proteccion-de-datos/>

- Doménech, R., Neut , A., & Ramírez, D. (23 de Enero de 2025). *BBVA research*.  
Obtenido de El impacto de la IA en el empleo y la productividad :  
[https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2025/01/El\\_impacto\\_de\\_la\\_IA\\_en\\_el\\_empleo\\_y\\_la\\_productividad.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2025/01/El_impacto_de_la_IA_en_el_empleo_y_la_productividad.pdf)
- E&N. (2023). ¿La Inteligencia Artificial puede realmente a remplazar al ser humano? *Estrategia y Negocio*, 2.
- McCarthy, J. (2007). *¿What is Artificial?* (C. S. Department., Ed.) EE.UU: Stanford University. Obtenido de <https://www-formal.stanford.edu/jmc/whatisai/>
- ND Marketing Digital. (2025). *El impacto de la IA en la gestión de datos: todo lo que necesitas saber*. Quito Ecuador: Copyrigh ©. Obtenido de El impacto de la IA en la gestión de datos: todo lo que necesitas saber.
- Nilsson , N. J. (2001). *Inteligencia Artificial - Una Nueva Sintesis* (Primera Edición en Español ed.). España: McGraw-Hill Companies.
- Olivares, R. (30 de diciembre de 2023). *Herramientas IA*. Obtenido de IA y Productividad Laboral: Maximizando la Eficiencia en el Trabajo:  
<https://herramientas-ia.com/ia-y-productividad-laboral/>
- Russell, S. J., & Norving, P. (1996). *Inteligencia artificial: Un enfoque moderno* (Primera Edición en Español ed.). México: Prentice Hall.
- Russell, S., & Norvig, P. (2009). *Inteligencia Artificial un enfoque moderno*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Alemania: Debate.
- Stratton, B. J. (22 de abril de 2025). *LA NACION*. Obtenido de La inteligencia artificial no es la amenaza, la ambición humana lo es:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/IA/la-inteligencia-artificial-no-es-la-amenaza-la-ambicion-humana-lo-es-nid22042025/>

Suarez, P. (2025). La Inteligencia Artificial y su impacto en el desempeño de tu equipo. *Revista Recursos Humanos*, 8.

## **Ficha curricular**

### **Martha Cecilia Alonzo Chi**

Nacionalidad: Mexicana. Entidad de nacimiento: Escárcega, Campeche. Fecha de nacimiento: 23 de febrero de 1994. Datos académicos. Estudiante de octavo semestre de Licenciatura en Administración. Auxiliar de enfermería. Técnico en sistemas computacionales

Cursos y talleres. Curso teórico práctico “Seis acciones para salvar una Vida”. Taller de Inducción a Cruz Roja. Taller de Extracción vehicular (Cruz Roja Mexicana delegación Escárcega). Curso “Stay Safe - Seguridad Personal”. Curso-taller “Manejo de las Líneas Intravasculares”. Reto 2023: Desafío Internacional en Simulación de negocios Curso Introducción a las Tecnologías Emergentes: Edición 2024 Curso Derechos y obligaciones en competencia económica para el sector privado. Curso Semana de Excel Imparable

### ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR RESTAURANTERO: UNA RESPUESTA A NECESIDADES OPERATIVAS EN CONTEXTOS LOCALES

Mayra Yazmin Ortiz Ozuna<sup>1</sup>  
mayraortiz@uadec.edu.mx

Sandra Patricia de la Garza Cienfuegos<sup>2</sup>  
sandra.garza.cienfuegos@uadec.edu.mx

Ana María Aguilar Sánchez<sup>3</sup>  
ana.aguilar@uadec.edu.mx

Nathalia Zamarrón Oztuca<sup>4</sup>  
nathalia.zamarron@uadec.edu.mx

<sup>1,2,3,4</sup>Universidad Autónoma de Coahuila

#### Resumen

En el contexto actual de alta competitividad, cambios tecnológicos y exigencias de mercado, las alianzas estratégicas se han consolidado como una herramienta clave para el fortalecimiento y sostenibilidad de las empresas, especialmente en el sector restaurantero, donde los márgenes de operación son reducidos y la capacidad de innovación resulta determinante. El objetivo es analizar la relación entre las necesidades operativas de las micro y pequeñas empresas del sector restaurantero de Monclova Coahuila y la formación de alianzas estratégicas, con el fin de identificar patrones de cooperación basados en las prioridades internas de gestión, mercado, innovación y producción. Se utilizó un enfoque cuantitativo con una muestra de 154 empresas, aplicando estadísticos descriptivos, pruebas de frecuencia, y correlación de Pearson. Los resultados muestran que las empresas con necesidades internas tienden a formar alianzas específicas como respuesta estratégica a: las necesidades de innovación, producción, mercado y administración de vinculan directamente con la colaboración empresarial en esos mismos ámbitos; así mismo se destacan factores clave por las que una parte de la muestra no lleva a cabo alianzas, donde la falta de experiencia, falta de compromiso y la falta de confianza son limitación a su capacidad técnica y estratégica para cooperar. El principal aporte de la investigación consiste en evidenciar como los factores internos y contextuales influyen en la cooperación empresarial, aportando así elementos clave para el diseño de políticas públicas y programas de fortalecimiento en economías locales.



**Palabras clave:** Alianza estratégica, necesidades, restaurantes.

## Introducción

La competitividad empresarial constituye un elemento clave en el desarrollo económico de cualquier país, por lo que resulta esencial que las organizaciones fortalezcan sus capacidades operativas a fin de construir ventajas sostenibles (Muñoz del Real, 202); así mismo la Secretaría de Economía (2019) resalta que el desarrollo económico de un país inicia con el fortalecimiento de competencias internas y externas de las micro y pequeñas empresas.

En México las MPyMES representan más del 98% del total de las empresas y generan cerca del 70% del empleo formal, sin embargo, enfrentan limitaciones significativas en cuanto a financiamiento, capacitación, innovación y gestión estratégica (INEGI, 2023; Secretaría de Economía ,2024)

Reafirmando lo anterior, Domínguez et al., (2024) señala que aun y cuando las micros, pequeñas y medianas empresas representan el núcleo del ecosistema productivo, enfrentan desafíos estructurales agravados por la alta competitividad, la transformación digital y la inestabilidad económica; por lo que, a pesar de su relevancia en la creación de empleos y su dinámica local, muchas de estas empresas aun presentan rezagos en la adaptación de tecnología y capacidad de innovación tecnológica.

Según Gimeno-Arias et al., (2024) la falta de planeación ha impedido una adopción eficaz de herramientas administrativas, afectando sus sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

No obstante, a lo anteriormente señalado, las MPyMEs mexicanas se caracterizan por su ingenio y su habilidad para desenvolverse con recursos escasos lo que les otorga ventajas competitivas significativas (Muñoz del Real, 2025)

En este escenario, las alianzas estratégicas se han posicionado como mecanismos clave para potenciar capacidades internas, compartir recursos, reducir riesgos y mejorar la competitividad (Stoelhorst, 2023)

Lo anterior se puede confirmar con lo señalado por Ortiz Ozuna et al., (2024) quienes mencionan que, en el entorno empresarial actual, marcado por el acelerado ritmo de cambio, el empoderamiento de los consumidores y la creciente integración de la tecnología en actividades diarias, las alianzas estratégicas han demostrado ser una herramienta eficaz dentro de cualquier sector productivo.

Así mismo, Ferreira, Franco y Haase (2022) afirman que las alianzas estratégicas se han convertido en una herramienta para superar limitaciones estructurales y enfrentar desafíos comunes.



Uno de los sectores de mayor relevancia dentro de cualquier economía es el restaurantero ya que responde a una de las necesidades básicas del ser humano como es la alimentación.

Dentro de este sector, las exigencias del mercado son dinámicas y la necesidad de innovación es constante, por lo que las alianzas estratégicas pueden traducirse en sinergias operativas valiosas permitiendo enfrentar obstáculos relacionados con la producción, mercadotecnia, tecnología y administración (Delgado-Cruz et al., 2018)

Según Alvarado et al., (2024) los principales desafíos a los que se enfrenta el sector restaurantero están relacionados a carencia de conocimiento técnico, resistencia al cambio y escasez de personal capacitado.

Así mismo, estudios de Mayett, Zuluaga, y Guerrero (2022) así como González (2022) argumentan que una de las principales barreras que limitan a realizar estrategias a las empresas es la informalidad, la falta de conocimiento, la falta de financiamiento y programas gubernamentales de apoyo.

Por otra parte, y complementando lo anterior, Miranda et al., (2022) menciona que las necesidades principales del sector están relacionados a compras, calidad, reducción de costos y captación de nuevos clientes y afirma que la cooperación y colaboración a través de alianzas son una estrategia eficaz para lograr satisfacer estas necesidades.

No obstante, en regiones como Monclova Coahuila, el estudio de estas dinámicas es escaso y persiste una brecha entre la necesidad operativa de los negocios y la implementación de estrategias cooperativas formales. Por ello, el objetivo particular de la presente investigación es analizar la relación entre las necesidades operativas de las micro y pequeñas empresas del sector restaurantero de Monclova Coahuila y la formación de alianzas estratégicas, con el fin de identificar patrones de cooperación basados en las prioridades internas de gestión, mercado, innovación y producción.

La relevancia de la investigación radica en que ofrece una aproximación empírica al fenómeno de las alianzas estratégicas desde la perspectiva de las necesidades internas de las MPyMES contribuyendo a comprender, como estas relaciones pueden fortalecer la capacidad competitiva del sector restaurantero en contextos regionales.

Este capítulo está estructurado en cuatro secciones: primero se contextualiza el fenómeno desde una perspectiva global y nacional; luego se detalla el planteamiento del problema y se justifica su pertinencia; en tercer lugar, se interpreta el objetivo



general y finalmente se describen los hallazgos obtenidos que servirán de base para análisis y discusión.

## **Metodología**

El presente estudio tiene como objetivo analizar la relación entre las necesidades operativas de las micro y pequeñas empresas del sector restaurantero de Monclova Coahuila y la formación de alianzas estratégicas, con el fin de identificar patrones de cooperación basados en las prioridades internas de gestión, mercado, innovación y producción.

### **Enfoque y tipo de estudio**

La investigación tiene un enfoque cuantitativo ya que se sustenta en la recolección de datos, es de tipo descriptivo- correlacional dado que se buscó, por un lado, describir las características de las empresas que realizan y no realizan alianzas estratégicas y por otro lado, determinar si existen relación entre necesidades operativas y el tipo de alianzas formadas.

### **Tamaño de muestra**

La población sujeta a estudio son las micro y pequeñas empresas del sector restaurantero de Monclova Coahuila y se determinó la muestra en calculadora en línea QuestionPro en donde se obtiene un tamaño de  $n=153$  de una población de  $N=676$  empresas con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 7% el cual es aceptado en administración. Para efecto de esta investigación se aplicaron un total de 154 encuestas las cuales está ligeramente por encima de la muestra calculada.

Dentro de las 154 empresas encuestadas, solo 35 manifestaron realizas alianzas estratégicas mientras que 119 señalaron no hacerlo, por lo que los análisis se realizaron de forma diferenciada para ambos grupos.

### **Recolección de datos**

La recolección de datos se llevó a cabo mediante instrumento de medición llamado “Encuesta sobre alianzas estratégicas en el sector restaurantero” en el que se pretende evaluar el periodo 2020 a 2024. El cuestionario está integrado por 39 items compuesto por variables ordinales en escala de Likert y categóricas.

Para evaluar la fiabilidad y calidad del diseño del instrumento se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.928 el cual es aceptado en ciencias sociales.

La encuesta fue aplicada en forma presencial a las 154 micro y pequeña empresa del sector restaurantero de Monclova Coahuila.

### Técnicas de análisis de datos

La información recolectada fue procesada mediante el software SPSS en donde se realizó el siguiente análisis:

Análisis de Frecuencias: para describir características generales de la empresa.

Estadísticos descriptivos: para identificar las principales necesidades operativas y tipos de alianzas implementadas.

Correlación de Pearson: para examinar la relación entre necesidades operativas y el tipo de alianzas que ejecutan las empresas.

### Consideraciones éticas

Durante la realización de la investigación se solicitó el consentimiento informado de todos los participantes, garantizando la confidencialidad de sus respuestas. Asimismo, se cumple con las disposiciones éticas y legales aplicables en materia de investigación social y económica en México. Los datos recolectados serán utilizados única y exclusivamente para fines de la investigación y seguirá en todo momento las pautas éticas establecidas por la Asociación Americana de Psicología (APA).

## Resultados

En el presente apartado, se exponen los hallazgos derivados del análisis estadístico realizado mediante el programa SPSS, con base a la información obtenida representada por 154 micro y pequeñas empresas del sector restaurantero. Del total solo 35 empresas indicaron que, si realizan alianzas estratégicas, por lo que la mayor parte de análisis se centra en estas unidades económicas, sin dejar de mencionar el motivo por el cual las 119 micros y pequeñas empresas restantes no llevan a cabo alianzas.

### Resultados de Micros y pequeñas empresas que SI realizan alianzas estratégicas.

Análisis de frecuencia

Basado en el análisis de frecuencia la tabla 1 muestra cuantos años llevan funcionando las empresas encuestadas que si realizan alianzas estratégicas.

**Tabla 1**

*Años que lleva funcionando la empresa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0 a 10	19	54.3	54.3	54.3
	11 a 20	13	37.1	37.1	91.4

	<b>más de 21</b>	3	8.6	8.6	100.0
	<b>Total</b>	35	100.0	100.0	

*Nota:* Elaboración propia, basada en resultados

De la tabla anterior, se concluye que las micro y pequeñas empresas que si realizan alianzas estratégicas, llevan al menos 10 años en operación lo que sugiere que las alianzas no son exclusivas de empresas consolidadas y solo el 8.6% tiene más de 21 años.

Aunado a lo anterior, la investigación se centra en las micro y pequeñas empresas, por lo que en la tabla 2, se puede observar cuantas corresponden a cada rubro, la clasificación se basa en lo establecido en el Diario Oficial de la Federación (2015):

**Tabla 2**

*Tamaño de empresa según cantidad de personal*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Micro de 1 a 10</b>	12	34.3	34.3	34.3
	<b>Pequeña de 11 a 50</b>	23	65.8	65.8	100.0
	<b>Total</b>	35	100.0	100.0	

*Nota:* Elaboración propia, basada en resultados

En base a la tabla 2, del 100% de las empresas que han implementado alianzas, las pequeñas empresas representa el 65.8% y mientras que las micro empresas representan el 34.3%; esto podría explicarse porque las pequeñas empresas tienen más capacidad operativa, recursos humanos y administrativos para mantener y establecer relaciones estratégicas. Esta distribución está alineada con lo señalado por Gimeno-Arias et al.,(2024) quien destaca que las limitaciones internas dificultan la planificación estratégica en las unidades más pequeñas.

Las alianzas estratégicas pueden clasificarse en base a su formalidad, por lo que la tabla 3, muestra el tipo de alianza estratégica que llevan acabo las micro y pequeñas empresas sujetas a estudio.

**Tabla 3**

*Tipo de alianzas estratégicas*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Formales</b>	6	17.1	17.1	17.1

<b>Informales</b>	10	28.6	28.6	45.7
<b>Ambas</b>	19	54.3	54.3	100.0
<b>Total</b>	35	100.0	100.0	

*Nota:* Elaboración propia, basada en resultados

Ahora bien, en la tabla anterior se muestra como la colaboración formal sigue siendo minoría con un 17.1%, siendo predominante las alianzas informales con un 28.6% y mixtas 54.3%, lo que sugiere una falta de institucionalización en los procesos cooperativos. Esta informalidad puede interpretarse como una estrategia adaptativa en las pequeñas y medianas empresas ante la incertidumbre y limitaciones estructurales, lo que refuerza lo expuesto por Muñoz del Real (2025) sobre las capacidades de resiliencia e ingenio empresarial en entornos de recursos escasos.

### **Análisis descriptivo**

Para determinar las necesidades que presenta las micro y pequeñas empresas del sector restaurantero las cuales las impulsan a realizar alianzas estratégicas se aplicó análisis descriptivo, el cual se observa en la tabla 4

**Tabla 4**

*Necesidades de las MPyME del sector restaurantero*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
<b>Necesidad Incrementar la oferta del producto</b>	35	1.00	5.00	3.3714	1.68184
<b>Necesidad Complementar parte de sus procesos productivos.</b>	35	1.00	5.00	3.7143	1.50629
<b>Necesidad Disminuir costos de producción</b>	35	1.00	5.00	3.6286	1.73351
<b>Necesidad Mejorar la calidad de sus productos.</b>	35	1.00	5.00	4.2000	1.30158
<b>Necesidad Disminuir costos en el desarrollo e innovación tecnológica</b>	35	1.00	5.00	3.3143	1.65869
<b>Necesidad Disminuir el riesgo sobre la inversión en el desarrollo e innovación tecnológica</b>	35	1.00	5.00	3.7429	1.44187
<b>Necesidad Establecer estrategias publicitarias</b>	35	1.00	5.00	4.4286	1.17036
<b>Necesidad Dar publicidad a sus productos.</b>	35	1.00	5.00	4.3143	1.30094

<b>Necesidad Reducir los costos de la distribución de sus productos.</b>	35	1.00	5.00	3.4857	1.75518
<b>Necesidad Acceder a nuevos mercados.</b>	35	1.00	5.00	3.9143	1.40108
<b>Necesidad Desarrollar la capacidad empresarial</b>	35	1.00	5.00	3.8000	1.56806
<b>Necesidad Tener acceso a información</b>	35	1.00	5.00	3.6571	1.57074
<b>Necesidad Tener conocimientos prácticos de administración</b>	35	1.00	5.00	3.6571	1.60775
<b>Necesidad Efectuar capacitación al personal</b>	35	1.00	5.00	3.9429	1.49397
<b>N válido (por lista)</b>	35				

Nota: Elaboración propia, basada en resultados

Las principales motivaciones por las que una micro y pequeña empresa del sector restaurantero deciden llevar acabo alianzas estratégicas están relacionadas con mejorar la calidad del producto, establecer estrategias publicitarias, acceder a nuevos mercados y desarrollar capacidades empresariales con promedios superiores a 3.9 en una escala de 5.0 (tabla 4); estos resultados coinciden con lo argumentado por Miranda et al., (2022), quien subraya que la colaboración puede ser un mecanismo eficaz para atender necesidades clave como la publicidad, calidad, costos y expansión comercial.

Así mismo, derivado de las necesidades que impulsan a realizar alianzas estratégicas, basado en lo comentado en la tabla 4, a continuación, se puede observar en la tabla 5 el tipo de alianzas que realizan las micros y pequeñas empresas del sector restaurantero.

**Tabla 5**

*Tipos de alianzas estratégicas que llevan a cabo las MPyMEs del sector restaurantero*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
<b>Alianza de producción</b>	35	1.00	5.00	3.3429	1.00012
<b>Alianza de innovación</b>	35	1.00	5.00	3.2381	1.19454
<b>Alianza de mercado</b>	35	1.00	5.00	2.8914	1.43678

<b>Alianza de administración</b>	de 35	1.00	5.00	2.5429	.94811
<b>N válido (por lista)</b>	35				

*Nota:* Elaboración propia, basada en resultados

Como se puede observar en la tabla anterior, la alianza de tipo producción es la estrategia de colaboración más comúnmente utilizada entre las empresas encuestadas con una media de 3.34, esto significa que el sector analizado tiende a asociarse principalmente para compartir recursos productivos, reducir costos y optimizar procesos.

Posteriormente en segundo orden esta la alianza de tipo innovación con una media de 3.23 lo que evidencia un interés moderado de cooperación para generar nuevos productos o procesos.

En contraste, la alianza de mercado obtiene un promedio de 2.89 el cual es menor a las anteriores, indicando que las empresas muestran menor inclinación a cooperar en aspectos relacionados a la comercialización, distribución o posicionamiento en conjunto.

Finalmente, la alianza de administración se posiciona como la menos frecuente con una media de 2.54, esto implica que las MPyMEs tienden a evitar compartir prácticas de gestión, liderazgo o estructura organizacional con terceros, lo cual puede ser originado por posible desconfianza, competencia directa o falta de mecanismos formales.

### Correlación de Pearson

Derivado del análisis de los datos y en base al número de empresas que “SI” realizan alianzas estratégicas se aplica la correlación de Pearson para determinar la relación que existe entre necesidades que presentan las micro y pequeñas empresas y el tipo de alianza estratégica aplicada; los resultados se detallan en la tabla 6.

**Tabla 6**

*Correlación entre necesidades y tipo de alianza implementada*

		<b>Alianza producción n</b>	<b>Alianza innovación n</b>	<b>Alianza mercado o</b>	<b>Alianza administración n</b>
<b>Necesidades producción</b>	Correlación de Pearson	.561**	.392*	.471**	.438**

<b>Necesidades innovación</b>	Sig. (bilateral)	0	0.02	0.004	0.009
	N	35	35	35	35
	Correlación de Pearson	.614**	.376*	.426*	.369*
	Sig. (bilateral)	0	0.026	0.011	0.029
<b>Necesidades mercado</b>	N	35	35	35	35
	Correlación de Pearson	0.33	.504**	.359*	0.324
	Sig. (bilateral)	0.053	0.002	0.034	0.057
	N	35	35	35	35
<b>Necesidades administración</b>	Correlación de Pearson	.512**	.498**	.455**	.390*
	Sig. (bilateral)	0.002	0.002	0.006	0.02
	N	35	35	35	35

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

*Nota.* Elaboración propia, basada en resultados

Desde el punto de vista estadístico, la correlación de Pearson (tabla 6) revela asociaciones significativas entre las necesidades operativas y los tipos de alianzas implementados, en el cual destaca lo siguiente:

Cuando una empresa tiene necesidades de producción como complementar procesos, o reducir costos tienden a realizar alianzas de producción ( $r=0.561^{**}$ ) y coincide con los estudios de Miranda et al., (2022) que destaca la cooperación para optimizar procesos productivos.

Cuando la empresa tiene necesidades de producción además de implementar alianzas de tipo producción, tiende a implementar alianzas de innovación ( $r=0.614^{**}$ ), lo cual sugiere que las empresas tienden a buscar innovaciones mediante alianzas cuando presentan problemas relacionados a producción.

Las alianzas de mercado suelen presentarse en la mayoría de los casos cuando existe una necesidad de producción tal ( $r=0.471^{**}$ ) lo cual indica que cuando las micro y pequeñas empresas tienen problemas para mejorar la producción, es común que se



unan con otras empresas para vender más o llegar a más clientes y crecer en el mercado.

Las necesidades de administración tienen relación con todos los tipos de alianzas con una  $r > 0.39^*$ ; por lo que las carencias administrativas parecen ser un factor transversal que impulsa a las empresas a buscar alianzas en diversas áreas, esto coincide con lo señalado por Gimeno-Arias et al., (2024) quien destaca la falta de herramientas administrativas como una de las principales limitantes del crecimiento profesional, sin embargo también respalda lo señalado por Ferreira et al., (2022) y Shoelhorst (2023) quienes proponen que las alianzas permiten a las empresas superar barreras estructurales mediante la cooperación interorganizacional.

En conjunto las correlaciones confirman que las alianzas estratégicas surgen como respuesta a necesidades internas específicas y que su formación se alinea con prioridades operativas claramente identificables, estos resultados resaltan la importancia de fomentar políticas y programas que fortalezcan las capacidades organizativas de las empresas para impulsar alianzas estructuradas y sostenibles.

### Resultados de Micros y pequeñas empresas que NO realizan alianzas estratégicas.

Estadísticos descriptivos de empresas que NO realizan alianzas estratégicas

Finalmente, es importante mencionar las causas por las que la mayoría de las empresas sujetas a estudio no realizan alianzas estratégicas; dichas causas se pueden observar en la siguiente tabla:

**Tabla 7**

*Causas por las que las Micros y pequeñas empresas NO realizan alianzas estratégicas*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Falta de confianza	119	1.00	5.00	2.8487	1.52737
Falta de reciprocidad	119	1.00	5.00	2.8319	1.41013
Falta de compromiso	119	1.00	5.00	3.0252	1.55935
Falta de experiencia	119	1.00	5.00	3.2017	1.53810
Falta de apoyo gubernamental	119	1.00	5.00	2.9412	1.42789
Oportunismo	119	1.00	5.00	2.9244	1.45066
Ambiente cultural	119	1.00	5.00	2.9412	1.53653
Tamaño de empresa según cantidad de personal	119	1.00	3	1.32	0.566

<b>Grado de estudios terminado</b>	119	1.00	3	1.61	0.760
------------------------------------	-----	------	---	------	-------

Nota. Elaboración propia, basada en resultados

De la tabla anterior se puede concluir que las 119 empresas que no realizan alianzas estratégicas argumentan como principales obstáculos la falta de experiencia, el bajo compromiso, la carencia de apoyo institucional y el oportunismo con una media cerca del 3.2 en una escala del 1 al 5; esto coincide con lo planteado por Alvarado et al., (2024), quienes indican que la resistencia al cambio, la escasa capacitación y la desconfianza son barreras culturales de este sector.

## Discusión

Los hallazgos obtenidos en el presente estudio, aportan evidencia empírica que las alianzas estratégicas en las MPyME del sector restaurantero de Monclova Coahuila surgen principalmente como respuesta a necesidades operativas relacionadas con la producción, innovación y expansión de mercado, siendo menos frecuentes en el ámbito administrativo, por lo que esto reafirma que las alianzas estratégicas son un medio adaptativo que las empresas utilizan para responder a carencias y fortalecer su competitividad en un entorno económico exigente.

Este resultado global muestra que la cooperación empresarial se utiliza como un recurso para superar limitaciones estructurales, optimizar procesos y acceder a nuevos clientes, aunque persisten barreras como la desconfianza, la falta de compromiso y la informalidad, esto se pudo observar en el trayecto de la investigación ya que de las 154 empresas encuestadas, únicamente 35 reportaron establecer algún tipo de alianza, lo cual refleja un bajo nivel de cooperación empresarial, en línea con lo señalado por Mayett et al (2022) y González (2022) quienes destacan que la informalidad, la falta de conocimiento, falta de financiamiento y el apoyo gubernamental limitan la implementación de estrategias colaborativas.

Así mismo, los resultados subrayan la necesidad de políticas públicas orientadas a fortalecer las capacidades colaborativas de las MPyMES, mediante incentivos, programas de formación en gestión estratégica y creación de redes de cooperación local.

Una limitación del estudio es que se enfoca a un número reducido de empresas es decir solo 35 de 154 empresas encuestadas afirmaron realizar alianzas estratégicas; Esta proporción refleja un bajo nivel de cooperación en el sector, pero sirve de evidencia para promover herramientas estratégicas dirigidas a aquellas empresas que aún no han establecido vínculos colaborativos.

## Conclusiones

El presente estudio confirma que las micro y pequeñas empresas del sector restaurantero de Monclova Coahuila, enfrentan múltiples necesidades operativas en áreas de producción, innovación, mercado y administración y que estas necesidades están significativamente relacionadas con la formación de alianzas estratégicas.

Se encontró que las empresas que si desarrollan alianzas estratégicas lo hacen mayoritariamente en formatos informales o mixtos, motivados por objetivos como mejorar la calidad, ampliar mercados, reducir costos y acceder a recursos complementarios. Las correlaciones entre necesidades específicas y tipos de alianzas revelan que las decisiones cooperativas no son aleatorias, sino que responden a prioridades internas claras, lo cual valida la pertinencia estratégica de este tipo de vínculos.

Sin embargo, la mayoría de las empresas estudiadas no participa en alianzas, lo que se atribuye a factores como falta de experiencia, baja confianza, ausencia de apoyo gubernamental y limitaciones culturales. Esto evidencia un área de oportunidad para el diseño de políticas publicas e iniciativas privadas que promuevan la cultura de cooperación empresarial en regiones intermedias como Monclova Coahuila.

Entre las principales recomendaciones se sugiere;

Promover programas de formación y capacitación en alianzas estratégicas.

Establecer mecanismos de evaluación y seguimiento de alianzas para medir su impacto en la competitividad y sostenibilidad de las empresas.

Finalmente, para futuras líneas de investigación, se recomienda incluir un análisis comparativo entre diferentes regiones, con el fin de identificar tendencias más amplias y patrones comunes que permitan fortalecer la cooperación entre las micro y pequeñas empresas.

## Referencias

- Alvarado, J. M. H., Tovar, E. R. Y., Olmos, C. D., y Pérez, L. M. (2024) Análisis de los desafíos enfrentados por las Mipymes de servicios de alimentos y bebidas de Tepexi de Rodríguez, Puebla en la adopción de tecnologías digitales.
- Delgado-Cruz, A., Vargas, M. E. E., Rodriguez, T. F. y Montes, H. J. (2018). Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración:

- determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes. *AD-minister*, (32), 5-28.
- Diario Oficial de la Federación. (2015). *Clasificación de empresas por tamaño y actividad*. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5328349&fecha=28/12/2013](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328349&fecha=28/12/2013)
- Domínguez, D. P., Sánchez, N. M., Márquez, A. C. T., y Ramírez, V. H. (2024). Strategic planning of technological innovation and the competitiveness of small Mexican enterprises. *Research, Society and Development*, 13(10), e40131046633-e40131046633. Recuperado de: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/46633>
- Ferreira, A., Franco, M., & Haase, H. (2022). Strategic alliances and development of intellectual capital: a study of technology-based SMEs. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1644-1671.
- Gimeno-Arias, F., Santos-Jaén, J. M., & González-Adalid, M. P. (2024). How are companies going to business digitalization? An explanation based on the implementation of e-commerce with data of SMEs. *Data in Brief*, 56, 110788.
- INEGI. (2023) Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/>
- Mayett Moreno, Y., Zuluaga Muñoz, W., & Guerrero Cabarcas, M. J. (2022). Gestión financiera y desempeño en MiPyMes Colombianas y Mexicanas. *Investigación administrativa*, 51(130).
- Miranda, P. P., Atia, V. C., Oliveros, B. P., & Palacios, O. P. (2022). Alianzas estratégicas generadoras de valor en el sector gastronómico colombiano. *Revista de ciencias sociales*, 28(4), 277-289.
- Muñoz del Real, G. (2025). Competitividad en MiPyMEs Rurales. *Investigación administrativa*, 54(135).
- Secretaría de Economía. (2019). Padrón de Desarrolladoras de Capacidades Empresariales-PADCE. Gobierno de México:

<https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/desarrollo-productivo-padce>

Secretaría de economía. (2024) Panorama de las MPYMES en Mexico. Gobierno de Mexico. Recuperado de: <https://www.gob.mx/se>

Stoelhorst, J. W. (2023). Value, rent, and profit: A stakeholder resource-based theory. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1488-1513.

Ortiz Ozuna M. Y., Aguilar Sánchez, A. M., de la Garza Cienfuegos, S. P., y Zamarrón Oztuca, N. (2024). Necesidades que impulsan a realizar alianzas estratégicas en MPyMEs del sector de la Construcción en Monclova Coahuila México: The needs of create strategic alliances in MSMEs of Construction sector in Monclova Coahuila Mexico. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(5), 1596 – 1609. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2726>

### **Ficha curricular del/de la autor(a)**

#### **Mayra Yazmin Ortiz Ozuna**

Doctora en Administración y Alta dirección. Con 20 años de experiencia en el área de contraloría, finanzas y administración. Integrante de cuerpo académico UACOA-CA-109 Administración, Negocios y sustentabilidad. Aspirante al Sistema Nacional de Investigadores y Docente investigador de tiempo completo con artículos científicos publicados relacionado a finanzas, sostenibilidad y formación de redes de colaboración en las MPyMEs.

#### **Sandra Patricia De La Garza Cienfuegos**

Doctora en Administración y Alta Dirección, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, responsable del Cuerpo Académico UACOA-CA-109, Evaluadora de CACECA, con más de 40 años de experiencia en administración de MPyMEs y docencia, así como publicación de artículos científicos sobre administración, sustentabilidad, recursos humanos y negocios.

#### **Ana Maria Aguilar Sanchez**

Maestra en Ciencias, PTC en la Facultad de Contaduría y Administración, Cursó Doctorado en Administración y Alta Dirección, con más de 20 años de trayectoria docente a nivel licenciatura. Miembro del cuerpo académico UACOAH-CA-109: Administración, Negocios y Sustentabilidad, y con publicaciones de artículos científicos en Recursos Humanos. Sustentabilidad y administración.

**Nathalia Zamarrón Oztuca**

Doctora en Economía Regional, PTC en la Facultad de Contaduría y Administración, miembro del Cuerpo Académico UACOAH-CA-109 Administración, Negocios y Sustentabilidad. En el ámbito de la investigación, ha publicado capítulos de libros y artículos en revistas indexadas, centrándose en temas como la brecha salarial de género, administración y sustentabilidad.

# DEL LIENZO CLÁSICO AL MODELO SOSTENIBLE: REVISIÓN SISTEMÁTICA DEL BUSINESS MODEL CANVAS

José Alberto Sánchez López

Universidad Virtual del Estado de Guanajuato

alsanchezl@uveg.edu.mx

## Resumen

El Business Model Canvas (BMC) se ha consolidado como una de las herramientas más influyentes para describir y diseñar modelos de negocio. No obstante, su carácter estático y centrado en la empresa ha generado críticas que han motivado la aparición de variantes orientadas a la sostenibilidad, la digitalización y la innovación sectorial. Este estudio presenta una revisión sistemática de literatura (RSL) con el objetivo de analizar la evolución, aplicaciones y limitaciones del BMC en investigaciones recientes. La revisión se desarrolló bajo un enfoque constructivista-interpretativo siguiendo lineamientos PRISMA. La búsqueda se realizó en la base de datos ScienceDirect, limitando los resultados a artículos publicados en inglés, de acceso abierto y con texto completo entre 2024 y 2025. Se seleccionaron 47 artículos que cumplieron con criterios de inclusión y se organizaron en una matriz de análisis para extraer información relativa a sector de aplicación, aportes principales y limitaciones reportadas. Los hallazgos muestran que el BMC mantiene amplia vigencia en sectores como telecomunicaciones, logística, agroalimentación, manufactura y ciudades inteligentes. Asimismo, se identificaron adaptaciones orientadas a la sostenibilidad y digitalización, como el Sustainable Business Model Canvas y su integración con metodologías como el análisis de ciclo de vida (ACV) y Lean Startup. También emergieron nuevos marcos derivados, tales como el Servitization Ecosystem Canvas y el Phygital Business Model. Sin embargo, persisten limitaciones asociadas a la falta de dinamismo, la escasa inclusión de actores sociales y la ausencia de métricas robustas de impacto ambiental y social. La literatura revisada confirma que el BMC ha evolucionado hacia un instrumento flexible y adaptable a los desafíos contemporáneos, pero su consolidación requiere superar sus limitaciones teóricas y metodológicas.

**Palabras clave:** Business Model Canvas, sostenibilidad, digitalización, innovación, revisión sistemática.





## Introducción

El Business Model Canvas (BMC) se ha consolidado como un lenguaje visual común para diseñar, describir y comunicar la lógica de creación, entrega y captura de valor de una organización. Su potencia radica en la simplicidad con la que integra, en un mismo lienzo, decisiones estratégicas que van desde la propuesta de valor y los segmentos de clientes, hasta las actividades y recursos clave, las alianzas, los canales, la relación con el cliente y la estructura económico-financiera. Más que un formato, el BMC funciona como un andamiaje de diálogo y aprendizaje organizacional que facilita la alineación entre equipos, acelera iteraciones y promueve la coherencia entre la estrategia y la operación.

Durante la última década, su uso se ha extendido y sofisticado en múltiples dominios. En pymes que enfrentan la “doble transición” – digital y verde – el BMC sirve para orquestrar capacidades tecnológicas y objetivos de sostenibilidad sin perder el foco en la viabilidad económica (Gallina, Steinwender, Zudor, Preuveneers y Schlund, 2024). En sectores intensivos en tecnología, se ha aplicado para estructurar modelos de negocio habilitados por el Internet Industrial de las Cosas y, más recientemente, por el metaverso industrial (Endres, Indulska y Ghosh, 2024), así como para analizar la cadena de valor de servicios 5G en mercados específicos (Jang y Yeo, 2024). Estas experiencias muestran que el lienzo no solo describe “lo que hay”, sino que permite explorar “lo que podría ser” cuando cambian las infraestructuras digitales y los comportamientos de los usuarios.

En paralelo, el BMC ha evolucionado para integrar explícitamente objetivos de sostenibilidad. Se proponen extensiones y guías que incorporan la sostenibilidad digital y los principios ESG en la lógica del modelo (Bachmann et al., 2025) y se han formulado marcos específicos para contextos urbanos –por ejemplo, ciudades inteligentes y saludables con resiliencia post-COVID-19– donde el lienzo ayuda a alinear valor público, salud y viabilidad (Jahroh et al., 2025). En cadenas de suministro agroalimentarias, el BMC se ha combinado con diseño axiomático para medir la sostenibilidad y traducirla en decisiones de modelo de negocio (Kittichotsatsawat, Rauch y Tippayawong, 2024). Incluso en transiciones de infraestructura –como la gestión de aguas residuales– se usa para articular propuestas de valor circulares y modelos de gobernanza (Lück, Londong y Kraft, 2025).

Metodológicamente, el BMC convive con enfoques de experimentación estratégica. La articulación con Lean Startup permite formular hipótesis, diseñar pruebas y evaluar aprendizaje validado, incluyendo marcos para valorar la factibilidad y sostenibilidad de las ideas emprendedoras (Peralta y Pyka, 2025). Asimismo, su acoplamiento con herramientas de evaluación ambiental y de ciclo de vida ha

crecido para estimar impactos y riesgos de escalamiento (Rugani et al., 2024). Estas adaptaciones responden a críticas recurrentes —por ejemplo, su carácter estático o su foco en la firma— proponiendo versiones ampliadas y combinaciones que capturan mejor la dinámica sistémica. En ese sentido, este capítulo ofrece una revisión breve y aplicada del BMC: sintetiza su estructura, mapea usos recientes en transformación digital y sostenibilidad, y discute sus principales extensiones y límites desde evidencia publicada en ScienceDirect.

El Business Model Canvas (BMC), propuesto originalmente por Osterwalder y Pigneur (2010), se ha convertido en una de las herramientas más utilizadas en gestión estratégica y emprendimiento. Su fundamento teórico se vincula con la literatura sobre modelos de negocio como representaciones conceptuales que articulan cómo las organizaciones crean, entregan y capturan valor. La propuesta de Osterwalder sintetiza estas dinámicas en un lienzo dividido en nueve bloques, permitiendo a las empresas describir, analizar y rediseñar sus modelos de negocio de forma visual y colaborativa.

Los nueve bloques del BMC (segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos) corresponden a dimensiones críticas identificadas en estudios previos sobre estrategia empresarial. La teoría subyacente sostiene que cada bloque refleja decisiones estratégicas interdependientes, donde los ajustes en uno impactan en los demás. En consecuencia, el lienzo no debe interpretarse como una lista aislada de elementos, sino como un sistema interconectado que posibilita un entendimiento integral del modelo de negocio.

Diversos estudios recientes han resaltado la versatilidad del BMC en contextos de innovación. Por ejemplo, Gallina et al. (2024) señalan que el lienzo facilita la integración de objetivos de sostenibilidad y transformación digital en las pymes, mientras que Jang y Yeo (2024) muestran su utilidad para mapear cadenas de valor en la industria 5G. En este sentido, el BMC puede ser comprendido como un marco dinámico que permite no solo describir lo existente, sino también proyectar escenarios de innovación y adaptación estratégica frente a cambios tecnológicos y sociales.

El marco teórico también reconoce las críticas y limitaciones del BMC. Se ha señalado que su carácter estático dificulta capturar la naturaleza dinámica y evolutiva de los modelos de negocio (Rugani et al., 2024). Asimismo, algunos autores apuntan que el lienzo tiende a centrarse en la empresa como unidad de análisis, dejando en segundo plano las interacciones sistémicas con el entorno y los impactos sociales y ambientales (Kittichotsatsawat, Rauch y Tippayawong, 2024). Estas limitaciones han motivado el desarrollo de variantes como el Sustainable Business Model Canvas o

la incorporación de métricas ambientales y sociales que complementan los nueve bloques originales.

El marco teórico del BMC se fundamenta en la convergencia entre teoría de modelos de negocio, gestión estratégica e innovación. Si bien su simplicidad ha sido clave para su adopción global, la literatura más reciente enfatiza la necesidad de enriquecerlo con perspectivas de sostenibilidad, digitalización y dinámicas de ecosistema. Esta evolución teórica permite comprender al BMC como una herramienta descriptiva, pero también como un dispositivo metodológico que articula estrategia, innovación y responsabilidad social en entornos complejos.

## Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque de Revisión Sistemática de Literatura (RSL) con base en artículos disponibles en la base de datos ScienceDirect. El objetivo fue identificar y analizar los aportes más recientes en torno al Business Model Canvas (BMC), especialmente aquellos relacionados con su aplicación en innovación, sostenibilidad y digitalización. El enfoque epistemológico adoptado es constructivista-interpretativo, dado que interesa comprender cómo los estudios académicos conceptualizan y aplican el BMC en diferentes escenarios, en lugar de establecer verdades universales.

La estrategia de búsqueda se llevó a cabo directamente en ScienceDirect, restringiendo los resultados a los años 2024 y 2025, y limitando la selección a artículos de acceso abierto en idioma inglés con disponibilidad de texto completo. Se utilizaron combinaciones de palabras clave como “Business Model Canvas”, “sustainable business models”, “digital transformation” y “entrepreneurship”. Este criterio aseguró la pertinencia temática y la actualización del material revisado.

Los criterios de inclusión contemplaron: (i) publicaciones en revistas arbitradas, (ii) pertinencia directa con el análisis del BMC o sus adaptaciones, y (iii) contribuciones empíricas o teóricas aplicadas a sectores específicos. Los criterios de exclusión eliminaron notas editoriales, reseñas breves, artículos sin relación directa con el objeto de estudio o con acceso restringido.

En la etapa de selección y extracción, los registros fueron exportados en formato RIS y organizados mediante un gestor bibliográfico para su depuración. Posteriormente, se aplicó una doble lectura: primero, revisión de títulos, resúmenes y palabras clave; y después, lectura completa de los artículos. Se diseñó una matriz de análisis que permitió clasificar los hallazgos en tres dimensiones principales: (i) aplicaciones prácticas del BMC en industrias y servicios, (ii) adaptaciones orientadas a sostenibilidad y digitalización, y (iii) críticas y limitaciones conceptuales identificadas en la literatura reciente.

Finalmente, se aplicó un proceso de codificación temática para identificar patrones, convergencias y divergencias entre los estudios. Este análisis interpretativo permitió sintetizar los hallazgos, construir una visión comparativa de los enfoques actuales y destacar tendencias emergentes en la investigación sobre el BMC. La metodología, por tanto, garantiza un proceso riguroso, transparente y consistente con los objetivos de la revisión.

## Resultados

La revisión sistemática de 47 artículos publicados en ScienceDirect entre 2024 y 2025, todos en acceso abierto y en inglés, permitió identificar un conjunto amplio y diverso de aplicaciones, adaptaciones y críticas al Business Model Canvas (BMC). A continuación, se presentan los hallazgos organizados en cuatro secciones: (1) aplicaciones sectoriales, (2) adaptaciones hacia sostenibilidad y digitalización, (3) evolución metodológica y nuevos lienzos, y (4) críticas y limitaciones del modelo.

Con el propósito de sintetizar los hallazgos de la revisión sistemática, se elaboró una matriz de análisis que recoge los 47 artículos publicados en ScienceDirect entre 2024 y 2025. La tabla integra información clave de cada estudio, incluyendo la referencia en formato APA 7, el sector o tema de aplicación, los aportes principales y las limitaciones señaladas. Esta sistematización permite apreciar tanto la amplitud de contextos en los que se utiliza el Business Model Canvas como la diversidad de perspectivas críticas y propuestas de extensión que han surgido en los últimos años.

**Tabla 1.**

*Análisis de aportes principales*

Obra	Sector / Tema	Aportes principales
Brunner, M., Bachmann, N., & Jodlbauer, H. (2025).	Cadena de valor / Clientes	Incluye intermediarios y clientes finales en el BMC.
Jahroh, S., Indrawan, D., & Siddique, M. (2025).	Ciudades inteligentes	Aplica el BMC a la resiliencia urbana y salud post-COVID.
Bachmann, N., Thienemann, A.-K., & Jodlbauer, H. (2025).	Sostenibilidad digital	Propone un BMC digital sostenible.
Kittichotsatsawat, Y., Rauch, E., & Tippayawong, K. (2024).	Agroalimentario	Integra BMC y diseño axiomático.
Jang, H.-S., & Yeo, J. (2024).	Telecomunicaciones	Uso del BMC para analizar 5G.
Sogenbits, T., & Turksen, U. (2024).	Criminología digital	Analiza delitos con BMC como marco.
Otsuka, T., Ishizaki, R., & Noguchi, R. (2024).	Industria alimentaria	Aplica BMC a equipos industriales.
Rojas-García, J. A., Elias-Giordano, C., & Nallusamy, S. (2024).	Logística / Pymes	Canvas digital para procesos post-COVID.
Wirth, J., Neller, D., & Bauernhansl, T. (2025).	Ecosistemas de servicios	Introduce SEC como evolución del BMC.

Hommes, C., He, M., & Zhang, Y. (2025).	Política monetaria	Modelo CANVAS aplicado a macroeconomía.
van der Valk, H., Schmelzer, R., & Dinter, B. (2024).	Gemelos digitales	Propuesta de Implementation Canvas.
Leutheuser, V., Müller, J. M., & Voigt, K.-I. (2025).	Plataformas digitales	Aplica BMC a plataformas transaccionales.
Lopez, J. R., Vanderkooi, O. G., & Bettinger, J. A. (2025).	Salud	Aplicación en monitoreo de vacunas.
Garmann-Johnsen, N. F., Olsen, D. H., & Eikebrokk, T. R. (2025).	Industria vitivinícola	Extiende el BMC hacia la TBL.
Etaka, C. A., Weller, D. L., & Strawn, L. K. (2025).	Alimentaria	Enfoque en materiales y seguridad alimentaria.
Etaka, C. A., Weller, D. L., & Strawn, L. K. (2025).	Alimentaria	Sobre bolsas canvas en cosecha.
Rodgers, T. L. (2025).	Educación	Crítica herramientas pedagógicas.
Lück, A., Londong, J., & Kraft, E. (2025).	Gestión de agua	BMC aplicado a transición circular.
Khalil, E., & Akter, M. (2024).	Textiles	Predicción de resistencia.
Freddi, F., & Mingazzi, L. (2025).	Arte / Materiales	Sobre pinturas históricas.
Steinberg, R. (2025).	Publicaciones académicas	Negociación de acuerdos.
Xu, S., Zeng, H., & Wu, C. (2024).	Construcción	Canvas material, no BMC.
Lin, G.-Y., Li, W.-H., & Wang, Y.-S. (2024).	Emprendimiento	Herramienta para evaluar viabilidad.
Laptev, G., & Shaytan, D. (2024).	Phygital	Modelo híbrido físico-digital.
Bahri, S., & Ramaditya, M. (2024).	Finanzas / Manufactura	Aplica BMC a impresión de billetes.
Peralta, A., & Pyka, A. (2025).	Emprendimiento sostenible	Integra BMC y Lean Startup.
Wang, J.-S., & Chen, Y.-T. (2024).	FinTech	Configuración del modelo RegTech.
Garmann-Johnsen, N. F., Eikebrokk, T. R., & Olsen, D. H. (2024).	Industria vitivinícola	Versión inicial TBL Canvas.
Sandhu, K., Sarkar, P., & Subburaj, K. (2025).	Educación / Diseño	Explora pensamiento emprendedor.
Indrawan, D., Palupiningrum, A. W., & Noordin, A. B. N. (2025).	Innovación social	Analiza bancos de alimentos con BMC.
Srivastava, R., Dasgupta, M., & Prashar, A. (2025).	Automotriz	Modelos hacia neutralidad carbono.
Fioravanti, R., Lima Jr, O. F., & Pinto, J. A. (2025).	Logística urbana	Propone plataforma logística digital.
Calandro, A., Biswas, S., & Guiseppi-Elie, A. (2025).	Salud	No BMC, sobre terapias.
Mahtab, E. A. F., Max, S. A., & Egorova, A. D. (2025).	Educación médica	Canvas aplicado a XR.
Schilhabel, S. A., Sankaranarayanan, B., & Simha, A. (2025).	Blockchain	Explora innovación en modelos blockchain.
Endres, H., Indulska, M., & Ghosh, A. (2024).	Metaverso industrial	BMC aplicado a IIoT.

Gallina, V., Steinwender, A., & Schlund, S. (2024).	Pymes	Aplica BMC a transición verde y digital.
Pishchukhina, O., Gordieieva, D., & Rainer, A. (2024).	Educación	Reflexiones pedagógicas, no BMC.
Hidalgo-Crespo, J., Riel, A., & Golinska-Dawson, P. (2024).	Manufactura / Servicios	Explora PaaS con BMC.
Zhou, X. (2025).	Tecnología musical	No relacionado con BMC.
Ijassi, W., Evrard, D., & Zwolinski, P. (2024).	Educación / Manufactura	Metodología de enseñanza sostenible.
Al-Filali, I. Y., Abdulaal, R. M. S., & Makki, A. A. (2024).	Educación superior	Herramientas financieras.
Alderete Peralta, A., Balta-Ozkan, N., & Li, S. (2024).	Movilidad / Ciberseguridad	Revisión de riesgos en MaaS.
Ascher, S., Gordon, J., & You, S. (2024).	Energía / Sostenibilidad	Modelos de negocio innovadores.
Rugani, B., Pölling, B., & Calfapietra, C. (2024).	Forestería urbana	Integra ACV y BMC en soluciones basadas en naturaleza.
Drzewiecki, J., & Olek, K. (2024).	Emprendimiento	Efecto de herramientas en startups.
Shravya, V., Revilla, Y., & M., S. (2024).	Educación	No relacionado con BMC.

*Nota.* Elaboración propia.

El análisis comparativo muestra que el BMC se ha convertido en una herramienta metodológica de gran versatilidad, aplicable en campos tan diversos como telecomunicaciones, agroalimentación, logística, salud, educación, sostenibilidad urbana, economía circular y tecnologías emergentes. No obstante, también se observa una tendencia creciente a desarrollar variantes y marcos derivados que superen sus limitaciones tradicionales, especialmente en lo relativo a la medición de impactos sociales y ambientales. En conjunto, la tabla proporciona una base sólida para la discusión posterior, al evidenciar cómo la literatura reciente amplía y cuestiona el alcance del BMC, consolidándolo como un modelo en constante evolución.

### Aplicaciones sectoriales del BMC

Una de las tendencias más visibles es la aplicación del BMC en sectores específicos, donde se emplea como herramienta de diagnóstico y diseño estratégico. En telecomunicaciones, Jang y Yeo (2024) lo utilizan para analizar la industria 5G en Corea, destacando su utilidad para mapear actores, flujos de valor y oportunidades de monetización. En el ámbito de la logística, Rojas-García, Elias-Giordano y Nallusamy (2024) aplican un Canvas digital para pymes post-COVID, evidenciando cómo el lienzo facilita procesos de transformación digital.

Otros trabajos muestran aplicaciones en nichos altamente especializados: Otsuka, Ishizaki y Noguchi (2024) desarrollan un modelo de negocio para equipos de



separación de aceite-agua en restaurantes, mientras que Bahri y Ramaditya (2024) lo emplean para analizar la innovación en la impresión de billetes en Indonesia. Incluso en el sector financiero, Wang y Chen (2024) adaptan el BMC para explorar las dinámicas de RegTech y su interacción con el ecosistema FinTech. En conjunto, estos casos reflejan que el BMC no se limita a grandes corporaciones, sino que se convierte en un recurso flexible para contextos sectoriales heterogéneos.

### **Adaptaciones hacia sostenibilidad y digitalización**

Una segunda corriente de la literatura corresponde a la evolución del BMC hacia la integración de criterios ambientales, sociales y digitales. Bachmann, Thienemann y Jodlbauer (2025) proponen un Digital Sustainable Business Model Canvas, donde la sostenibilidad y la transformación digital se integran en la estructura del lienzo. Jahroh, Indrawan y Siddique (2025) lo aplican al diseño de ciudades inteligentes y saludables post-COVID, mostrando cómo el canvas puede articular salud, resiliencia y sostenibilidad urbana.

Asimismo, Kittichotsawat, Rauch y Tippayawong (2024) combinan el BMC con diseño axiomático para evaluar la sostenibilidad en cadenas agroalimentarias, mientras que Lück, Londong y Kraft (2025) lo utilizan en la gestión circular del agua residual, reforzando su pertinencia para transiciones ecológicas. Rugani et al. (2024) lo integran con el Análisis de Ciclo de Vida (ACV) para cuantificar impactos ambientales de modelos urbanos, y Srivastava, Dasgupta y Prashar (2025) lo aplican a la transición hacia la neutralidad de carbono en la industria automotriz. Estas contribuciones demuestran que el BMC ya no es solo una herramienta de negocio, sino también un marco para operacionalizar la sostenibilidad en múltiples sectores.

### **Evolución metodológica y nuevos lienzos**

Además de aplicaciones y adaptaciones, la literatura revela la emergencia de variantes metodológicas del BMC, que expanden sus posibilidades. Entre estas se destacan el Servitization Ecosystem Canvas (Wirth, Neller & Bauernhansl, 2025), diseñado para modelos basados en servicios y datos; el Implementation Canvas para proyectos de digital twins (van der Valk, Schmelzer & Dinter, 2024); y el Phygital Business Model (Laptev & Shaytan, 2024), que adapta el lienzo a la convergencia entre lo físico y lo digital.

En sectores específicos también se observa esta tendencia de derivación conceptual: Garmann-Johnsen, Olsen y Eikebrokk (2025) proponen el Triple Bottom Line Co-Creation Canvas para la industria vitivinícola, mientras que Peralta y Pyka (2025) evalúan el marco SAFE para combinar el BMC con Lean Startup en modelos sostenibles. Estas propuestas confirman que el BMC no solo se aplica, sino que



inspira nuevas arquitecturas metodológicas, manteniendo su esencia visual y flexible.

### **Críticas y limitaciones**

Finalmente, varios estudios coinciden en señalar las limitaciones del BMC clásico. Drzewiecki y Olek (2024) observan que el modelo tiende a ser estático y no refleja adecuadamente la naturaleza dinámica de los ecosistemas digitales y de innovación. Rugani et al. (2024) apuntan que carece de indicadores robustos para medir impactos ambientales, lo que obliga a complementarlo con ACV y métricas de sostenibilidad. Peralta y Pyka (2025) destacan que, aunque la integración con Lean Startup permite validar hipótesis emprendedoras, persisten dificultades para aplicar el modelo en experimentos de largo plazo.

Otras críticas se relacionan con la escasa consideración de actores sociales y del entorno institucional. Autores como Indrawan, Palupiningrum y Noordin (2025), al analizar modelos de bancos de alimentos en Indonesia y Malasia, muestran que el BMC no captura con suficiente profundidad las dimensiones sociales de la innovación. En síntesis, las críticas coinciden en que el BMC necesita evolucionar hacia enfoques más dinámicos, colaborativos y con métricas claras de sostenibilidad.

Los resultados permiten concluir que el BMC ha evolucionado desde una herramienta descriptiva a un plataforma flexible de innovación metodológica. Su presencia en 47 estudios de diferentes sectores evidencia no solo su vigencia, sino también su transformación hacia un marco adaptable a los retos de sostenibilidad, digitalización y colaboración intersectorial. La literatura muestra que el BMC es capaz de dialogar con metodologías emergentes, integrarse en sectores no tradicionales y servir de base para nuevos modelos conceptuales, aunque aún enfrenta limitaciones que invitan a futuras investigaciones.

## **Discusión**

### **El BMC como herramienta transversal**

Los resultados de la revisión confirman lo planteado en el marco teórico: el Business Model Canvas (BMC) se mantiene como una de las herramientas más influyentes para el diseño y análisis de modelos de negocio. Su vigencia radica en la flexibilidad metodológica, pues los 47 artículos revisados muestran aplicaciones que van desde pymes en transición digital (Gallina et al., 2024) hasta sectores emergentes como el metaverso industrial (Endres et al., 2024) y la logística urbana (Fioravanti et al., 2025). Esta diversidad refuerza la idea de que el BMC es un lenguaje común que permite a investigadores y profesionales estructurar propuestas de valor en escenarios cambiantes.

## **Evolución hacia la sostenibilidad y digitalización**

Un hallazgo central es la evolución del BMC hacia marcos ampliados que integran criterios ambientales y sociales. Estudios como los de Bachmann et al. (2025) y Rugani et al. (2024) muestran que la versión tradicional del BMC resulta insuficiente para capturar impactos ambientales, por lo que se propone combinarlo con metodologías como el Análisis de Ciclo de Vida (ACV) o el Triple Bottom Line. Esto coincide con las críticas teóricas sobre la necesidad de superar el enfoque centrado en la empresa. La literatura reciente aporta evidencia de que el BMC está en proceso de transformación hacia un instrumento híbrido, capaz de alinear la creación de valor económico con objetivos de sostenibilidad y digitalización.

## **Nuevos lienzos y la fragmentación metodológica**

La proliferación de variantes como el Servitization Ecosystem Canvas (Wirth et al., 2025), el Implementation Canvas para gemelos digitales (van der Valk et al., 2024) o el Phygital Business Model (Laptev & Shaytan, 2024) refleja la capacidad inspiradora del BMC para generar nuevas herramientas. Sin embargo, también abre un debate sobre la fragmentación metodológica: ¿hasta qué punto estas variantes complementan al modelo original o generan confusión al diversificar excesivamente los marcos disponibles? Desde un punto de vista crítico, este fenómeno plantea el desafío de articular estándares que permitan comparar y validar resultados entre distintos “canvas” derivados.

## **Vacíos y oportunidades de investigación**

Pese a sus avances, la literatura revisada muestra vacíos significativos. Primero, la mayoría de los estudios son aplicaciones de caso con alcance limitado, lo que dificulta la generalización. Segundo, persisten carencias en la evaluación longitudinal, ya que pocos trabajos analizan cómo evoluciona un modelo de negocio en el tiempo al aplicarse el BMC. Finalmente, el rol de actores sociales y comunitarios sigue siendo una dimensión poco explorada, como señalan Indrawan et al. (2025) en su análisis de bancos de alimentos. Estos vacíos abren oportunidades para futuras investigaciones orientadas a fortalecer el BMC como herramienta dinámica, sistémica y capaz de capturar el valor compartido en ecosistemas más amplios.

## **Conclusiones**

El análisis realizado demuestra que el Business Model Canvas (BMC) mantiene plena vigencia como herramienta estratégica en el ámbito académico y empresarial. Su simplicidad y carácter visual lo convierten en un recurso accesible y transversal, capaz de articular de manera clara la lógica de creación, entrega y captura de valor. La revisión de 47 artículos publicados en ScienceDirect entre 2024 y 2025 confirma

que el BMC se ha expandido a múltiples sectores, desde telecomunicaciones y logística hasta agroalimentación, ciudades inteligentes, servicios financieros y economía circular, lo que evidencia su adaptabilidad a contextos heterogéneos y su papel como lenguaje común en la gestión de negocios.

Un hallazgo clave es la evolución del BMC hacia marcos que integran sostenibilidad y digitalización. Las propuestas revisadas muestran un esfuerzo deliberado por superar la visión tradicional centrada en la empresa, incorporando métricas ambientales, principios de economía circular y enfoques de transición digital. Esta tendencia refleja un cambio en la concepción de los modelos de negocio: ya no basta con ser rentables, sino que se requiere generar valor compartido y responder a los desafíos sociales y ecológicos contemporáneos.

Asimismo, la proliferación de nuevos lienzos derivados confirma la capacidad inspiradora del BMC. Herramientas como el Servitization Ecosystem Canvas, el Implementation Canvas o el Phygital Business Model evidencian que el modelo ha trascendido sus nueve bloques originales para convertirse en una plataforma metodológica flexible. Sin embargo, esta diversificación también plantea riesgos de fragmentación, ya que la coexistencia de múltiples variantes puede dificultar la consolidación de un marco estandarizado que permita comparaciones y validaciones más sólidas en la práctica y la investigación.

Las críticas identificadas en la literatura —particularmente en torno a su carácter estático, su insuficiente consideración de los impactos sociales y su limitada capacidad de análisis dinámico— subrayan la necesidad de enriquecer el BMC con metodologías complementarias. La integración con Lean Startup, Análisis de Ciclo de Vida (ACV) o indicadores de sostenibilidad aparece como un camino prometedor para dotar al lienzo de mayor robustez analítica. De igual modo, se requiere avanzar en estudios longitudinales que examinen la evolución de modelos de negocio a lo largo del tiempo y en investigaciones que incorporen actores comunitarios y sociales de manera más profunda.

En síntesis, el Business Model Canvas se ha consolidado como un instrumento en constante evolución: útil para describir, innovar y cuestionar modelos de negocio en entornos complejos. Su potencial reside en su flexibilidad y capacidad de integración con nuevas metodologías, pero su futuro depende de que investigadores y profesionales logren superar sus limitaciones y lo adapten a los desafíos globales de sostenibilidad, digitalización y colaboración intersectorial. Este capítulo aporta una síntesis de su desarrollo reciente, ofreciendo una base para comprender las tendencias actuales y delinear futuras líneas de investigación y aplicación.

## Referencias

- Alderete Peralta, A., Balta-Ozkan, N., & Li, S. (2024). The road not taken yet: A review of cyber security risks in mobility-as-a-service (MaaS) ecosystems and a research agenda. *Research in Transportation Business & Management*, 56, 101162. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2024.101162>
- Al-Filali, I. Y., Abdulaal, R. M. S., Alawi, S. M., & Makki, A. A. (2024). Modification of strategic planning tools for planning financial sustainability in higher education institutions. *Journal of Engineering Research*, 12(1), 192–203. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jer.2023.11.015>
- Ascher, S., Gordon, J., Bongiovanni, I., Watson, I., Hermannsson, K., Gillespie, S., Sarangi, S., Biakhmetov, B., Bhargava, P. C., Bhaskar, T., Krishna, B. B., Pandey, A., & You, S. (2024). Trigeneration based on the pyrolysis of rural waste in India: Environmental impact, economic feasibility and business model innovation. *Science of The Total Environment*, 921, 170718. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2024.170718>
- Bachmann, N., Thienemann, A.-K., Tüzün, A., Brunner, M., Tripathi, S., Pöchtrager, S., & Jodlbauer, H. (2025). The Evolution of the Business Model Canvas for Digital Sustainability. *Procedia Computer Science*, 253, 1012–1023. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.163>
- Bahri, S., & Ramaditya, M. (2024). Innovation of the finished banknotes business model changes in Indonesian banknotes printing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100323. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100323>
- Brunner, M., Bachmann, N., Thienemann, A.-K., Tuezuen, A., & Jodlbauer, H. (2025). To the end of the line – including intermediaries and end customers in the business model canvas. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 100623. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100623>
- Calandro, A., Biswas, S., & Guiseppi-Elie, A. (2025). Adherence to Therapy Using Neurostimulation Devices in the Treatment of Pediatric Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder: Extraclinical Study. *JMIR Neurotechnology*, 4. <https://doi.org/https://doi.org/10.2196/68736>
- Drzewiecki, J., & Olek, K. (2024). Impact of management toolbox on startups' strategy and business models – research results. *Procedia Computer Science*, 246, 5565–5574. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.711>
- Endres, H., Indulska, M., & Ghosh, A. (2024). Unlocking the potential of Industrial Internet of Things (IIOT) in the age of the industrial metaverse: Business models and challenges. *Industrial Marketing Management*, 119, 90–107. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.03.006>
- Etaka, C. A., Weller, D. L., Hamilton, A. M., Critzer, F., & Strawn, L. K. (2025). Sanitation Interventions for Reducing *Listeria monocytogenes* and *Salmonella* on Canvas and Cordura® Harvest Bags. *Journal of Food Protection*, 88(5), 100472. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfp.2025.100472>

- Etaka, C. A., Weller, D. L., Le, T., Hamilton, A., Critzer, F. J., & Strawn, L. K. (2025). Impact of Material Type and Relative Humidity on the Survival of *Escherichia coli*, *Listeria monocytogenes*, and *Salmonella enterica* on Harvest Bags. *Journal of Food Protection*, 88(5), 100471. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfp.2025.100471>
- Fioravanti, R., Jr, O. F. L., Giset, M. M., & Pinto, J. A. (2025). ULaaS: Urban Logistics as a Service – a conceptual platform for digital transformation of logistics services in urban areas. *Transportation Research Procedia*, 82, 1369–1383. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.trpro.2024.12.130>
- Freddi, F., & Mingazzi, L. (2025). Moisture-driven failure mechanisms in historical paintings: A phase-field approach. *Journal of the Mechanics and Physics of Solids*, 204, 106303. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jmps.2025.106303>
- Gallina, V., Steinwender, A., Zudor, E., Preuveneers, D., & Schlund, S. (2024). Business model development concept for SMEs in the era of twin transition. *Procedia Computer Science*, 232, 523–532. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.052>
- Garmann-Johnsen, N. F., Eikebrokk, T. R., & Olsen, D. H. (2024). The Triple Bottom Line Co-creation Canvas. *Procedia Computer Science*, 239, 322–329. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.178>
- Garmann-Johnsen, N. F., Olsen, D. H., & Eikebrokk, T. R. (2025). Open Innovation Workspaces: Applying the Triple Bottom Line Co-Creation Canvas for the Wine Industry. *Procedia Computer Science*, 256, 450–457. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.141>
- Hidalgo-Crespo, J., Riel, A., Duberg, J. V., Bunodiére, A., & Golinska-Dawson, P. (2024). An exploratory study for product-as-a-service (PaaS) offers development for electrical and electronic equipment. *Procedia CIRP*, 122, 521–526. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procir.2024.01.076>
- Hommes, C., He, M., Poledna, S., Siqueira, M., & Zhang, Y. (2025). CANVAS: A Canadian behavioral agent-based model for monetary policy. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 172, 104986. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jedc.2024.104986>
- Ijassi, W., Evrard, D., & Zwolinski, P. (2024). Innovative Teaching Method of Circularity Design for Sustainable Manufacturing Systems: an Application on Urban Factories. *Procedia CIRP*, 122, 151–156. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procir.2024.01.022>
- Indrawan, D., Palupiningrum, A. W., Rahmana, A., Nurhayati, P., Maryam, W. S., Razalli, M. R., Osman, N. H., Hasnan, N. B., & Noordin, A. B. (2025). Food banks as a social innovation initiative: A comparison of social enterprise models between Indonesia and Malaysia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1), 100464. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100464>



- Jahroh, S., Indrawan, D., Junaid, Z. B., Abdullah, A., Fahmi, I., & Siddique, M. (2025). The smart and healthy city business model Canvas—A post Covid-19 resilience for smart city business modeling framework. *Clinical EHealth*, 8, 78–93. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cej.2025.04.003>
- Jang, H.-S., & Yeo, J. (2024). Current status analysis of 5G mobile communication services industry using business model canvas in South Korea. *Asia Pacific Management Review*, 29(4), 462–476. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.11.002>
- Khalil, E., & Akter, M. (2024). Prediction of seam strength of cotton canvas fabric using fuzzy logic. *Results in Control and Optimization*, 17, 100502. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rico.2024.100502>
- Kittichotsatsawat, Y., Rauch, E., & Tippayawong, K. Y. (2024). Designing sustainability measurement of a Thai coffee supply chain using axiomatic design and business model canvas. *Results in Engineering*, 24, 103443. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rineng.2024.103443>
- Laptey, G., & Shaytan, D. (2024). User-Centric Business Model in the Phygital Age. *Procedia Computer Science*, 237, 510–516. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.05.134>
- Leutheuser, V., Müller, J. M., & Voigt, K.-I. (2025). Industrial transaction platforms: Impact and archetypes for business model innovation. *Technovation*, 147, 103324. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103324>
- Lin, G.-Y., Li, W.-H., & Wang, Y.-S. (2024). Developing and validating an instrument for assessing E-entrepreneurial idea feasibility. *The International Journal of Management Education*, 22(3), 101060. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.101060>
- Lopez, J. R., Vanderkooi, O. G., Kellner, J. D., Valiquette, L., De Serres, G., Top, K. A., Isenor, J., Muller, M. P., Naus, M., & Bettinger, J. A. (2025). The Canadian National Vaccine Safety (CANVAS) network: Cross-sectional analysis of seasonal influenza vaccine safety in children during the 2013/2014 to 2019/2020 influenza seasons. *Vaccine*, X, 100711. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvacx.2025.100711>
- Lück, A., Londong, J., & Kraft, E. (2025). Business models for sustainability transitions in resource-oriented wastewater management. *Cleaner Water*, 3, 100083. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.clwat.2025.100083>
- Mahtab, E. A. F., Max, S. A., Braun, J., Regeer, M. V., Kaufman, B., Dunning, J., Biblraaj, B., Andreas, M., Rodríguez Lecoq, R., Klineva, M., Rosalia, R., Lorusso, R., Bruining, N., & Egorova, A. D. (2025). Developing a Systematic Approach for the Implementation of Medical Extended Reality Learning Modules in Cardiothoracic Health Care: Recommendations From an International Expert Group. *JACC: Advances*, 4(3), 101633. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jacadv.2025.101633>

- Otsuka, T., Ishizaki, R., Ahamed, T., & Noguchi, R. (2024). Three-layer business model canvas of oil-water separation equipment in restaurants and food processing factories. *Energy Nexus*, 13, 100273. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.nexus.2024.100273>
- Peralta, A., & Pyka, A. (2025). Assessing Lean Startup for sustainable business models: Application of the SAFE framework. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 57, 101029. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.eist.2025.101029>
- Pishchukhina, O., Gordieieva, D., & Rainer, A. (2024). Delivering computing module for the large part-time software development class from pre- to post-pandemic: An online learning experience. *Journal of Systems and Software*, 210, 111959. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jss.2024.111959>
- Rodgers, T. L. (2025). Critique – Tools for sharing: MATLAB-Simulink into heat transfer courses. *Education for Chemical Engineers*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ece.2025.06.004>
- Rojas-García, J. A., Elias-Giordano, C., Quiroz-Flores, J. C., & Nallusamy, S. (2024). Profitability enhancement by digital transformation and canvas digital model on strategic processes in post-Covid-19 in logistics SMEs. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100777. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100777>
- Rugani, B., Pölling, B., Della Casa, M., Guidolotti, G., Baldacchini, C., Timpe, A., & Calfapietra, C. (2024). Coupled life cycle assessment and business modelling to estimate the sustainability of using regenerated soils in urban forestry as nature-based solutions. *Urban Forestry & Urban Greening*, 95, 128327. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ufug.2024.128327>
- Sandhu, K., Sarkar, P., & Subburaj, K. (2025). Understanding entrepreneurial thinking for designers: Perspectives from entrepreneurs, academicians, product designers, and students. *Thinking Skills and Creativity*, 56, 101728. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tsc.2024.101728>
- Schilhabel, S. A., Sankaranarayanan, B., & Simha, A. (2025). Blockchain-Driven Business Model Innovation: *Journal of Cases on Information Technology*, 27(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.4018/JCIT.381089>
- Shravya, V., Revilla, Y., M, S. N., & M., S. (2024). Air writing with Effective Communication Enhancement for Dyslexic Learners. *Procedia Computer Science*, 235, 2056–2068. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.195>
- Sogenbits, T., & Turksen, U. (2024). Cracking the code: Unveiling carding crime through the darknet-acquired criminal carding manual and the business model canvas. *Journal of Economic Criminology*, 5, 100071. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jeconc.2024.100071>
- Srivastava, R., Dasgupta, M., & Prashar, A. (2025). Business model transition towards carbon-neutrality in automotive ancillaries – An emerging market



- perspective from India. *Sustainable Futures*, 9, 100481.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100481>
- Steinberg, R. (2025). The business of transformative agreements. *The Journal of Academic Librarianship*, 51(2), 103020.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.acalib.2025.103020>
- van der Valk, H., Schmelzer, R., Rose, D., & Dinter, B. (2024). Towards a Process Model for Digital Twin Implementation: The Implementation Canvas. *Procedia CIRP*, 122, 903–908.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procir.2024.01.123>
- Wang, J.-S., & Chen, Y.-T. (2024). Configuring the RegTech business model to explore implications of FinTech. *Egyptian Informatics Journal*, 26, 100483.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.eij.2024.100483>
- Wirth, J., Neller, D., & Bauernhansl, T. (2025). The Servitization Ecosystem Canvas (SEC): Towards a framework for developing service-oriented and data-driven business models in ecosystems. *Procedia CIRP*, 134, 360–365.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procir.2025.02.139>
- Xu, S., Zeng, H., Yuan, P., Liu, J., Yang, T., Shao, R., Su, Y., & Wu, C. (2024). Experimental and numerical study of G-HPC slabs rapidly repaired by G-HPC canvas and G-UHPC under contact detonations. *Engineering Structures*, 306, 117877.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.engstruct.2024.117877>
- Zhou, X. (2025). Quantitative analysis of MIDI sequence editors for electronic music production. *Systems and Soft Computing*, 7, 200292.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sasc.2025.200292>

### Ficha curricular del/de la autor(a)

Doctor en Ciencias Económicas Administrativas por la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI-México). Con una sólida trayectoria académica y profesional, se ha especializado en estrategias empresariales, economía social y desarrollo sostenible, combinando su experiencia docente con la investigación científica y la consultoría empresarial. Actualmente se desempeña como profesor asesor virtual en la UVEG, donde ha contribuido a la formación de profesionistas en áreas de gestión y desarrollo empresarial.

En el ámbito científico, es autor y coautor de más de 40 publicaciones en revistas indexadas y congresos internacionales, destacando trabajos sobre emprendimiento social, responsabilidad social empresarial, marketing estratégico y análisis de impactos sociales y ambientales. Entre sus aportes más recientes sobresalen la Systematic Review of Social Entrepreneurship: A Contemporary Approach publicada en *Pacific Business Review (International)* (2024), y el artículo Convergencia temática entre economía social y optimización circular: un análisis de estrategias empresariales y desafíos globales en *Revista DELOS* (2024)

# GÉNERO Y ACOSO LABORAL EN CENTROS DE TRABAJO MONCLOVENSES

**Oscar Mario Farias Montemayor<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-2564-0106>  
ofarias@uadec.edu.mx

**Luis Horacio Salas Torres<sup>2</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-6924-6792>  
luissalastorres@uadec.edu.mx

**Blanca Estela Montano Pérez<sup>3</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-6646-8947>  
blancamontanoperez@uadec.edu.mx

**César Rolando Barboza Lara<sup>4</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-2416-4662>  
cesar.barboza@uadec.edu.mx

<sup>1,2,3,4</sup>**Universidad Autónoma de Coahuila**

## Resumen.

El acoso laboral es actualmente un fenómeno con presencia en muchos países y en diversos entornos, por lo que un trabajador puede estar expuesto a dichas conductas sin siquiera notarlo. Debido a esta presencia global surge la interrogante si existe una diferencia en cuanto al género del trabajador y su percepción de acoso laboral en su trabajo. Para dar respuesta a esta interrogante se realizó una investigación que tuvo por objetivo comparar la percepción de acoso laboral entre trabajadores monclovenses según su género, planteando como hipótesis que existe una diferencia en cuanto a la percepción del acoso laboral en entornos laborales monclovenses de acuerdo con el género del trabajador. Se utilizó una metodología cuantitativa, comparativa, no experimental y aplicativa. La recolección de los datos fue llevada a cabo durante el último semestre de 2024 y el primero de 2025, aplicado a una muestra de 553 trabajadores de la ciudad de Monclova la escala de medición IVAPT. Resultado de la comparación de cada una de las conductas mediante la prueba de U de Mann Whitney, se obtuvo que no existe diferencia entre la percepción de las trabajadoras y los trabajadores referente al acoso laboral en los centros de trabajo de Monclova.

**Palabras clave:** Acoso laboral, ambiente de trabajo, calidad de la vida laboral, condiciones de empleo, condiciones de trabajo.



## Introducción

El acoso laboral se manifiesta a través de conductas sistemáticas, repetitivas y duraderas (Vilchis-Chaparro y Cruz-Ruiz, 2023) del trabajador, tales como comportamientos abusivos (Najar Becerra, 2023), actitudes (Nava et al., 2020), palabras (Burbano González y López Soria, 2022), actos y gestos hostiles hacia uno o más compañeros (Urdaneta, 2020), que en casos extremos valiéndose de empañar la reputación, interrumpir la comunicación o manipular la dignidad (Burbano González y López Soria, 2022) buscan el abandono voluntario o forzado del trabajo por parte de la víctima (Vilchis-Chaparro y Cruz-Ruiz, 2023; Najar Becerra, 2023). Estas conductas pueden afectar a nivel organizacional al enrarecer el clima laboral (Urdaneta, 2020), impactar en el rendimiento productivo o en la calidad de los productos (Burbano González y López Soria, 2022).

Los autores Moreno et al. (2006) describen algunas conductas de acoso laboral como realizar ataques a la reputación, humillar, burlarse, asignar plazos cortos en las actividades, impedir información, manipular situaciones, esparcir rumores, desvalorar el trabajo, ignorar éxitos, castigar errores, interrumpir al hablar, impedir expresarse, atacar verbalmente, rechazar, ignorar la presencia de otras personas, asignar tareas sin cesar, asignar tareas para las cuales falta experiencia, criticar mi trabajo, asignar menos capacitación, bloquear oportunidades y obstaculizar comunicación, estas conductas pueden provenir de colaboradores, pares o superiores.

Al presentarse el acoso laboral en forma de agresiones psicológicas (Burneo Burneo y Burneo Carrera, 2021; Nava et al. 2020) o morales (Najar Becerra, 2023), pueden considerarse equivalentes a la violencia física, mermando en el trabajador su motivación y rendimiento (Urdaneta, 2020). En algunos casos puede llegar a permear en su salud, ocasionando según Vilchis-Chaparro y Cruz-Ruiz (2023) trastornos de sueño, estrés, ansiedad o problemas musculoesqueléticos.

El acoso laboral no se presenta de forma aislada en las organizaciones (Najar Becerra, 2023) sino que es un problema social en incremento que se extiende mundialmente en la mayoría de las organizaciones (Vilchis-Chaparro y Cruz-Ruiz, 2023), por lo que puede ser comparada con una epidemia (Urdaneta, 2020). Los indicadores de acoso laboral en México describen que el 7% de la Población Económicamente Activa han sufrido alguna forma de acoso en su trabajo (Nava et al., 2020).

Debido a esta presencia global aunado a los resultados de una encuesta realizada en Monclova, Coahuila en el que el 77% de los encuestados han sufrido al menos una conducta de acoso laboral en su trabajo, por lo que surge la interrogante si ¿existe

una diferencia en cuanto al género del trabajador y su percepción de acoso laboral en su trabajo?

Para dar respuesta a esta interrogante se realizó una investigación que tuvo por objetivo comparar la percepción de acoso laboral entre trabajadores monclovenses, planteando como hipótesis que existe una diferencia en cuanto a la percepción del acoso laboral en entornos de trabajo monclovenses de acuerdo con el género del trabajador.

## **Metodología**

La investigación se clasificó como cuantitativa (Faneite, 2023), explicativa (Ochoa Triana et al., 2020), no experimental (Atalaya Pisco, 2022) y transversal (Paredes López, 2025), todo esto al recopilar información numérica en un solo punto temporal para buscar causa y efectos sin intervenir con las variables.

La población de la ciudad de Monclova, Coahuila según el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática en su censo de 2020 fue de 237,951 habitantes (INEGI, 2020), para esta investigación la población sujeta de estudio es aquella económicamente activa conformada por 138,225 personas con edades entre los 20 y los 64 años, constituida por 70,260 mujeres y 67,965 hombres (Data México, s.f.).

Los datos fueron recolectados en la ciudad de Monclova, Coahuila durante el último semestre de 2024 y el primero de 2025, aplicando de forma individual la escala de medición “Violencia y acoso psicológico en el trabajo IVAPT” (Moreno et al., 2006).

Para el contraste de la hipótesis se utilizaron las pruebas estadísticas de análisis de fiabilidad, análisis factorial exploratorio, prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, tablas cruzadas y prueba de U de Mann-Whitney, la cual según Quintana Roca (2023) es una prueba estadística no paramétrica adecuada para datos con distribuciones no normales.

## **Resultados**

El análisis estadístico dio inicio con la validez de los 553 datos recolectados, partiendo del análisis de fiabilidad, la cual según González Campos et al. (2023), permitió medir la consistencia de la escala de medición, resultando en un valor de Alfa de Cronbach de 0.946, mismo que de acuerdo con Moreno et al. (2025) se consideró como excelente para la validez de los datos.

Continuando con la validación de la escala de medición se realizó un análisis factorial exploratorio. Como primer paso de este análisis se obtuvo un resultado de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) con valor de .953, que al ser superior a .8 es considerado por Rabadán-Pérez et al. (2022) como adecuado. El siguiente paso fue calcular la

esfericidad de Bartlett donde se obtuvieron como resultados de Chi-cuadrado un valor de 6428.737 y de .000 para la significancia, valor que al ser menor a .05 permitió según Pacheco-Sanunga et al. (2021) rechazar la hipótesis nula, la cual dicta que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, por lo que, de acuerdo con estos resultados, el modelo factorial es adecuado.

La extracción de las comunalidades dieron como resultados para cada factor: reputación (.732), humillarme (.697), burlas (.728), plazos cortos (.604), impiden información (.591), manipulan situaciones (.606), rumores (.510), desvaloran trabajo (.553), ignoran éxitos (.680), castigan errores (.543), interrumpen al hablar (.593), impiden expresarme (.662), ataque verbal (.633), rechazo (.628), ignoran mi presencia (.627), tareas sin cesar (.651), falta experiencia (.546), critican mi trabajo (.554), menos capacitación (.516), bloquean oportunidades (.553) y obstaculizan comunicación (.490), donde los valores superiores a .5 acorde con Sucari et al. (2024) contribuyen significativamente y pueden ser incluidos en alguno de los componentes.

Los componentes extraídos explicaban el 60.46% de la varianza, distribuidos en 48.74% explicado por el componente 1, 6.37% por el componente 2 y 5.34% por el componente 3.

El componente número 1 llamado agresiones interpersonales directas incluye los factores rechazo (.759), ignoran mi presencia (.709), impiden expresarme (.697), interrumpen al hablar (.677), ataque verbal (.626), critican mi trabajo (.615), obstaculizan comunicación (.569), falta experiencia (.524) y castigan errores (.485).

El segundo componente nombrado obstáculos estructurales, laborales o institucionales incluye los factores de Plazos cortos (.743), tareas sin cesar (.736), impiden información (.718), ignoran éxitos (.641), bloquean oportunidades (.602), manipulan situaciones (.587), menos capacitación (.570) y desvaloran trabajo (.560).

El último titulado agresiones psicológicas directas incluyendo los factores de burlas (.794), reputación (.789), humillarme (.772) y rumores (.576).

Después de realizar la validación se procedió a determinar la distribución de los datos recolectados mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov, iniciando con la hipótesis alternativa planteada según Amador (2024) donde los datos de las variables se ajustan a una distribución normal y como hipótesis nula los datos de las variables no se ajustan a una distribución normal, resultante de la prueba una significancia de .000 para cada una de las variables, siendo los valores inferiores a .05, de acuerdo con Flores Amador y Ortiz Ozuna (2025) se rechazó la hipótesis alternativa, determinándose que los datos de todas las variables no se ajustan a una distribución normal.

Posteriormente para dar contexto descriptivo se elaboraron 21 tablas cruzadas con el objetivo de observar la distribución empírica de los datos de la percepción de las conductas de acoso laboral para mujeres y hombres, la tabla 1 describe las frecuencias de la percepción de cada conducta de acoso laboral por género.

**Tabla 1.**

*Resumen agrupado de frecuencias por género (%).*

Item	Género	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Frecuente	Muy frecuente
Componente 1. Agresiones interpersonales directas.						
Rechazo	Mujer	78.2%	12.1%	7.6%	1.0%	1.0%
	Hombre	78.8%	11.0%	6.8%	1.5%	1.9%
Ignoran mi presencia	Mujer	79.6%	10.4%	7.6%	2.1%	0.3%
	Hombre	78.4%	12.5%	6.4%	1.5%	1.1%
Impiden expresarme	Mujer	69.6%	12.5%	13.5%	3.5%	1.0%
	Hombre	69.7%	14.8%	11.0%	2.7%	1.9%
Interrumpen al hablar	Mujer	67.1%	16.3%	12.5%	3.1%	1.0%
	Hombre	62.5%	16.7%	15.5%	4.2%	1.1%
Ataque verbal	Mujer	75.4%	11.1%	10.0%	2.1%	1.4%
	Hombre	74.2%	14.8%	9.1%	1.1%	0.8%
Critican mi trabajo	Mujer	77.5%	7.6%	10.7%	3.5%	0.7%
	Hombre	75.4%	15.2%	5.7%	3.0%	0.7%
Obstaculizan comunicación	Mujer	77.5%	11.8%	6.9%	2.8%	1.0%
	Hombre	76.1%	11.0%	10.6%	2.3%	0.0%
	Mujer	75.4%	13.5%	8.7%	2.1%	0.3%



Falta experiencia	Hombre	71.6%	14.8%	9.5%	3.0%	1.1%
Castigan errores	Mujer	71.6%	13.5%	10.0%	3.5%	1.4%
	Hombre	73.1%	12.5%	10.2%	3.0%	1.1%
Componente 2. Obstáculos estructurales, laborales o institucionales.						
Plazos cortos	Mujer	47.4%	21.5%	24.6%	4.5%	2.1%
	Hombre	45.5%	23.5%	22.7%	5.3%	3.0%
Tareas sin cesar	Mujer	56.1%	15.9%	19.4%	6.6%	2.1%
	Hombre	55.3%	16.3%	19.7%	5.7%	3.0%
Impiden información	Mujer	65.4%	16.6%	14.9%	2.4%	0.7%
	Hombre	61.4%	20.8%	12.1%	3.8%	1.9%
Ignoran éxitos	Mujer	67.1%	14.9%	13.5%	3.1%	1.4%
	Hombre	70.5%	12.9%	12.5%	3.0%	1.1%
Bloquean oportunidades	Mujer	75.1%	8.0%	12.5%	3.1%	1.4%
	Hombre	74.2%	8.3%	12.9%	2.3%	2.3%
Manipulan situaciones	Mujer	70.6%	13.5%	12.1%	2.4%	1.4%
	Hombre	74.2%	10.6%	12.5%	2.3%	0.4%
Menos capacitación	Mujer	78.2%	11.1%	7.3%	1.4%	2.1%
	Hombre	73.1%	11.7%	9.1%	3.0%	3.0%
Desvaloran trabajo	Mujer	62.3%	15.6%	13.8%	5.5%	2.8%
	Hombre	62.1%	16.7%	12.9%	6.4%	1.9%
Componente 3. Agresiones psicológicas directas.						
Burlas	Mujer	69.2%	18.0%	11.1%	1.7%	0.0%



	Hombre	67.8%	16.7%	13.3%	1.5%	0.8%
Reputación	Mujer	67.5%	15.6%	14.5%	1.0%	1.4%
	Hombre	62.1%	17.4%	17.0%	2.3%	1.1%
Humillarme	Mujer	58.5%	20.1%	19.0%	1.7%	0.7%
	Hombre	60.6%	19.7%	17.8%	1.1%	0.7%
Rumores	Mujer	73.4%	13.8%	10.0%	1.7%	1.0%
	Hombre	70.8%	14.4%	11.0%	1.9%	1.9%

*Nota.* Elaboración propia

El análisis descriptivo de la percepción sobre las conductas de acoso laboral por género reveló que tanto mujeres como hombres reportaron nunca o casi nunca haberlas sufrido, no obstante, existen diferencias muy sutiles en la frecuencia con que mujeres y hombres perciben ciertas formas de acoso, lo cual sugiere una ligera mayor exposición al acoso por parte de las mujeres en algunas conductas específicas.

Para el componente 1: Agresiones interpersonales directas, los datos mostraron que la mayoría de los encuestados, sin importar su género, no perciben frecuentemente estas agresiones, sin embargo, en conductas como interrumpen al hablar, critican mi trabajo, o asignar actividades en las que falta experiencia, los hombres tienden a reportar una mayor frecuencia de ocurrencia que las mujeres, aunque las diferencias no son marcadamente elevadas.

En cuanto al componente 2: Obstáculos estructurales, laborales o institucionales, se observó una percepción más alta de frecuencia en ambos géneros, especialmente en conductas como plazos cortos, asignación de tareas sin cesar y desvalorar mi trabajo. Las mujeres reportan levemente más frecuencias (frecuente o muy frecuente) en conductas como menos capacitación y desvaloran trabajo, lo cual puede interpretarse como una percepción de desventaja más aguda.

Por último, el componente 3: Agresiones psicológicas directas señalaron que en su mayoría que no experimentan frecuentemente este tipo de agresiones. Sin embargo, las mujeres reportaron ligeramente más percepción de conductas como humillación y ataques a la reputación, mientras que los hombres lo hacen en ataques a la reputación y rumores.

Para confirmar el análisis descriptivo y dar respuesta a la interrogante ¿existe una diferencia en cuanto al género del trabajado y su percepción de acoso laboral en su

trabajo?, se procedió a realizar la prueba de U de Mann-Whitney cumpliendo con todas las aseveraciones descritas por Farias Montemayor y Luévanos Rojas (2023), cumpliendo con la primera al tener la variable dicotómica de género (variable con respuesta femenino y masculino) y variables dependientes ordinales (todas las conductas de acoso laboral tienen respuestas en escala de Likert), se cumplió con la segunda aseveración al utilizar muestras aleatorias de observaciones de grupos distintos entre sí donde cada dato se asignó a un solo grupo (femenino, masculino) y la tercera aseveración se cumplió por la distribución similar de la población para la variable dependiente para ambos grupos.

Para esta prueba se planteó como hipótesis alternativa que la percepción del acoso laboral es diferente entre mujeres y hombres en los entornos de trabajo monclovenses y como hipótesis nula se tuvo que la percepción del acoso laboral es la misma entre mujeres y hombres en los entornos de trabajo monclovenses.

Los resultados de la prueba de U de Mann-Whitney se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2.**

*Prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes.*

	Hipótesis nula	Sig.	Decisión
Componente 1. Agresiones interpersonales directas.			
1	La distribución de rechazo es la misma entre las categorías de género.	.934	Retener la hipótesis nula.
2	La distribución de ignoran mi presencia es la misma entre las categorías de género.	.790	Retener la hipótesis nula.
3	La distribución de impiden expresarme es la misma entre las categorías de género.	.858	Retener la hipótesis nula.
4	La distribución de interrumpen al hablar es la misma entre las categorías de género.	.208	Retener la hipótesis nula.
5	La distribución de ataque verbal es la misma entre las categorías de género.	.939	Retener la hipótesis nula.
6	La distribución de critican mi trabajo es la misma entre las categorías de género.	.832	Retener la hipótesis nula.
7	La distribución de obstaculizan comunicación es la misma entre las categorías de género.	.692	Retener la hipótesis nula.
8	La distribución de falta experiencia es la misma entre las categorías de género.	.271	Retener la hipótesis nula.

9	La distribución de castigan errores es la misma entre las categorías de género.	.703	Retener la hipótesis nula.
---	---	------	----------------------------

Componente 2. Obstáculos estructurales, laborales o institucionales.

1	La distribución de plazos cortos es la misma entre las categorías de género.	.683	Retener la hipótesis nula.
2	La distribución de tareas sin cesar es la misma entre las categorías de género.	.862	Retener la hipótesis nula.
3	La distribución de impiden información es la misma entre las categorías de género.	.377	Retener la hipótesis nula.
4	La distribución de ignoran éxitos es la misma entre las categorías de género.	.431	Retener la hipótesis nula.
5	La distribución de bloquean oportunidades es la misma entre las categorías de género.	.822	Retener la hipótesis nula.
6	La distribución de manipulan situaciones es la misma entre las categorías de género.	.369	Retener la hipótesis nula.
7	La distribución de menos capacitación es la misma entre las categorías de género.	.128	Retener la hipótesis nula.
8	La distribución de desvaloran trabajo es la misma entre las categorías de género.	.960	Retener la hipótesis nula.

Componente 3. Agresiones psicológicas directas.

1	La distribución de burlas es la misma entre las categorías de género.	.603	Retener la hipótesis nula.
2	La distribución de reputación es la misma entre las categorías de género.	.176	Retener la hipótesis nula.
3	La distribución de humillarme es la misma entre las categorías de género.	.569	Retener la hipótesis nula.
4	La distribución de rumores es la misma entre las categorías de género.	.468	Retener la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de .05

---

Nota: Elaboración propia

Después de realizar las comparaciones por género para cada conducta de acoso laboral mediante la prueba de U de Mann-Whitney, los valores de la significancia resultante para cada comparación oscila entre .128 y .960, siendo todos los valores superiores a .05, por lo que acorde con Flores Amador (2025) no se rechazó la

hipótesis nula, por lo que entre los grupos estudiados no se presentó diferencias en la distribución de los datos.

La última prueba realizada fue la regresión ordinal en la que se plantearon diversas hipótesis, una de ella fue la hipótesis nula el modelo es adecuado solo con la constante y como alternativa donde el modelo no es adecuado solo con la constante (Atalaya Pisco, 2022), otra hipótesis relacionada con la bondad de ajuste plantea en la hipótesis nula el modelo se ajusta a los datos y como alternativa el modelo no se ajusta a los datos (Flores Guerrero y Tamayo Ancona, 2022) y para la estimación de parámetros la hipótesis nula planteó que las variables no inciden en la variable dependiente mientras que en la hipótesis alterna si hay incidencia (Rubio Castelli et al., 2022).

La tabla 3 muestra los resultados de la prueba de regresión ordinal (información de ajuste de los modelos, bondad de ajuste y pseudo R cuadrado) realizados a las conductas de acoso laboral que conforman el componente 1. Agresiones interpersonales directas.

**Tabla 3.**

*Resultados de regresión ordinal para el componente 1.*

Ajuste del modelo	Bondad de ajuste	Pseudo R <sup>2</sup>
Conducta de acoso laboral: Rechazo		
Solo intersección: 33.758 Final: 33.751, X <sup>2</sup> : .007 y sig: .934	Pearson X <sup>2</sup> : 1.218, sig: .749. Desvianza 1.222, sig: .749	Cox y Snell: .000, X <sup>2</sup> : Nagelkerke: .000 y Mc Fadden: .000
Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de rechazo del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .934 mientras género=1 es 0 <sup>a</sup>		
Conducta de acoso laboral: Ignoran mi presencia		
Solo intersección: 33.961 Final: 33.890, X <sup>2</sup> : .071 y sig: .790	Pearson X <sup>2</sup> : 2.194, sig: .533. Desvianza 2.245, sig: .523	Cox y Snell: .000, X <sup>2</sup> : Nagelkerke: .000 y Mc Fadden: .000
Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de IgnoranMiPresencia del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .790, mientras género=1 es 0 <sup>a</sup>		

---

Conducta de acoso laboral: Impiden expresarme

---

Solo intersección: 37.616    Pearson X<sup>2</sup>: 2.216, sig: Cox y Snell: .000,  
 Final: 37.584, X<sup>2</sup>: .032 y .529. Desvianza X<sup>2</sup>: Nagelkerke: .000 y Mc  
 sig: .858                      2.222, sig: .528                      Fadden: .000

Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de ImpidenExpresarme del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .858, mientras género=1 es 0<sup>a</sup>

---

Conducta de acoso laboral: Interrumpen al hablar

---

Solo intersección: 37.558    Pearson X<sup>2</sup>: .249, sig: Cox y Snell: .003,  
 Final: 35.968, X<sup>2</sup>: 1.590 y .969. Desvianza X<sup>2</sup>: .249, Nagelkerke: .003 y Mc  
 sig: .207                      sig: .969                      Fadden: .001

Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de InterrumpenAlHablar del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .207, mientras género=1 es 0<sup>a</sup>

---

Conducta de acoso laboral: Ataque verbal

---

Solo intersección: 35.899,    Pearson X<sup>2</sup>: 2.866, Cox y Snell: .000,  
 Final: 35.893, X<sup>2</sup>: .006 y sig: .413. Desvianza X<sup>2</sup>: Nagelkerke: .000 y Mc  
 sig: .939                      2.896, sig: .408                      Fadden: .000

Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de AtaqueVerbal del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .939, mientras género=1 es 0<sup>a</sup>

---

Conducta de acoso laboral: Critican mi trabajo

---

Solo intersección: 44.643    Pearson X<sup>2</sup>: 11.333, Cox y Snell: .000,  
 Final: 44.598, X<sup>2</sup>: .045 y sig: .010. Desvianza X<sup>2</sup>: Nagelkerke: .000 y Mc  
 sig: .832                      11.511, sig: .009                      Fadden: .000

Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de CriticanMiTrabajo del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .833, mientras género=1 es 0<sup>a</sup>

---

Conducta de acoso laboral: Obstaculizan comunicación

---

---

Solo intersección: 36.955    Pearson X<sup>2</sup>: 4.974,    sig: Cox    y    Snell:    .000,  
 Final: 36.798, X<sup>2</sup>: .158 y .174.    Desvianza    X<sup>2</sup>: Nagelkerke: .000 y Mc  
 sig: .691    6.140, sig: .105    Fadden: .000

Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de ObstaculizanComunicación del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .691, mientras género=1 es 0<sup>a</sup>

---

Conducta de acoso laboral: Falta experiencia

---

Solo intersección: 35.381    Pearson X<sup>2</sup>: 1.011,    sig: Cox    y    Snell:    .002,  
 Final: 34.165, X<sup>2</sup>: 1.215 y .799.    Desvianza    X<sup>2</sup>: Nagelkerke: .003 y Mc  
 sig: .270    1.056, sig: .788    Fadden: .001

Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de FaltaExperiencia del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .270, mientras género=1 es 0<sup>a</sup>

---

Conducta de acoso laboral: Castigan errores

---

Solo intersección: 35.200    Pearson X<sup>2</sup>: .151,    sig: Cox    y    Snell:    .000,  
 Final: 35.054, X<sup>2</sup>: .146 y .985. Desvianza X<sup>2</sup>: .151, Nagelkerke: .000 y Mc  
 sig: .702    sig: .985    Fadden: .000

Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de CastiganErrores del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .270, mientras género=1 es 0<sup>a</sup>

---

*Nota:* Elaboración propia

Por lo que para el componente 1. Agresiones interpersonales directas, los modelos de rechazo, ignoran mi presencia, impiden expresarme, interrumpen al hablar, ataque verbal, critican mi trabajo, obstaculizan comunicación, falta experiencia y castigan errores, tienen menor valor del modelo final, significancia mayor a .05, lo cual al ser contrario a lo planteado por Jesús Rahmer et al. (2022), el modelo no presenta una capacidad explicativa; la significancias de Bondad de ajuste mayores a .05 tanto para Pearson como para Desvianza, muestran según Quispe Fernández et al. (2024) el modelo tiene un ajuste adecuado; en cuanto al Pseudo R cuadrado menores a .005, es por ello que en todos los casos son modelos que ajustaban bien pero no son significativos aunado a que explicarían muy poca variación con una significancia mayor a .05 en las estimaciones de parámetros, lo que de acuerdo con Rubio Castelli et al. (2022) indicó que las variables independientes no inciden en la variable dependiente.

La tabla 4 muestra los resultados de la prueba de regresión ordinal (información de ajuste de los modelos, bondad de ajuste y pseudo R cuadrado) realizados a las conductas de acoso laboral que se agrupan en el componente 2. Obstáculos estructurales, laborales o institucionales.

**Tabla 4.**

*Resultados de regresión ordinal para el componente 2.*

Ajuste del modelo	Bondad de ajuste	Pseudo R <sup>2</sup>
Conducta de acoso laboral: Plazos cortos		
Solo intersección: 40.183 Final: 40.016, X <sup>2</sup> : .167 y sig: .683	Pearson X <sup>2</sup> : 1.075, sig: .783. Desvianza X <sup>2</sup> : 1.076, sig: .783	Cox y Snell: .000, Nagelkerke: .000 y Mc Fadden: .000
Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de PlazosCortos del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .683 mientras género=1 es 0 <sup>a</sup>		
Conducta de acoso laboral: Tareas sin cesar		
Solo intersección: 39.414 Final: 39.383, X <sup>2</sup> : .030 y sig: .861	Pearson X <sup>2</sup> : .677, sig: .879. Desvianza X <sup>2</sup> : .678, sig: .878	Cox y Snell: .000, Nagelkerke: .000 y Mc Fadden: .000
Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de TareasSinCesar del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .861 mientras género=1 es 0 <sup>a</sup>		
Conducta de acoso laboral: Impiden información		
Solo intersección: 40.523 Final: 39.741, X <sup>2</sup> : .783 y sig: .376	Pearson X <sup>2</sup> : 4.072, sig: .254. Desvianza X <sup>2</sup> : 4.122, sig: .249	Cox y Snell: .001, Nagelkerke: .002 y Mc Fadden: .001
Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de ImpidenInformación del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .376 mientras género=1 es 0 <sup>a</sup>		
Conducta de acoso laboral: Ignoran éxitos		
Solo intersección: 36.113 Final: 35.492, X <sup>2</sup> : .622 y sig: .430	Pearson X <sup>2</sup> : .173, sig: .982. Desvianza X <sup>2</sup> : .173, sig: .982	Cox y Snell: .001, Nagelkerke: .001 y Mc Fadden: .001



Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de IgnoranÉxitos del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .431 mientras género=1 es 0<sup>a</sup>

---

Conducta de acoso laboral: Bloquean oportunidades

---

Solo intersección: 35.786	Pearson X <sup>2</sup> : .967,	sig:	Cox y Snell: .000, Nagelkerke: .000 y Mc Fadden: .000
Final: 35.736, X <sup>2</sup> : .051 y sig: .822	.809. Desvianza X <sup>2</sup> : .973, sig: .808		

Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de BloqueanOportunidades del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .822 mientras género=1 es 0<sup>a</sup>

---

Conducta de acoso laboral: Manipulan situaciones

---

Solo intersección: 36.411	Pearson X <sup>2</sup> : 1.992,	sig:	Cox y Snell: .001, Nagelkerke: .002 y Mc Fadden: .001
Final: 35.600, X <sup>2</sup> : .811 y sig: .368	.574. Desvianza X <sup>2</sup> : 2.096, sig: .553		

Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de ManipulanSituaciones del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .369 mientras género=1 es 0<sup>a</sup>

---

Conducta de acoso laboral: Menos capacitación

---

Solo intersección: 38.073	Pearson X <sup>2</sup> : .995,	sig:	Cox y Snell: .004, Nagelkerke: .005 y Mc Fadden: .003
Final: 35.753, X <sup>2</sup> : 2.320 y sig: .128	.803. Desvianza X <sup>2</sup> : 1.013, sig: .798		

Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de MenosCapacitación del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .128 mientras género=1 es 0<sup>a</sup>

---

Conducta de acoso laboral: Desvaloran trabajo

---

Solo intersección: 38.787	Pearson X <sup>2</sup> : .834,	sig:	Cox y Snell: .000, Nagelkerke: .000 y Mc Fadden: .000
Final: 38.784, X <sup>2</sup> : .003 y sig: .960	.841. Desvianza X <sup>2</sup> : .838, sig: .840		

Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de DesvaloranTrabajo del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .960 mientras género=1 es 0<sup>a</sup>

---

*Nota:* Elaboración propia

Respecto al componente 2. Obstáculos estructurales, laborales o institucionales, los modelos de plazos cortos, tareas sin cesar, impiden información, ignoran éxitos, bloquean oportunidades, manipulan situaciones, menos capacitación, desvaloran trabajo, tienen menor valor del modelo final, significancia mayor a .05, con significancias de Bondad de ajuste mayores a .05 tanto para Pearson como para Desvianza, y Pseudo R cuadrado menor a .006, estos resultados se pueden interpretar de acuerdo con

de Jesús Rahmer et al. (2022); Quispe Fernández et al. (2024); Rubio Castelli et al. (2022) como que en todos los casos son modelos que ajustaban bien pero no son significativos aunado a que explicarían muy poca variación con variables independientes no inciden con la variable dependiente.

La tabla 5 muestra los resultados de la prueba de regresión ordinal (información de ajuste de los modelos, bondad de ajuste y pseudo R cuadrado) realizados a las conductas de acoso laboral que se agrupan en el componente 3. Agresiones psicológicas directas.

**Tabla 5.**

*Resultados de regresión ordinal para el componente 3.*

Ajuste del modelo	Bondad de ajuste	Pseudo R <sup>2</sup>
Conducta de acoso laboral: Burlas		
Solo intersección: 34.448	Pearson X <sup>2</sup> : 2.674, sig: .445. Desvianza X <sup>2</sup> : 3.448, sig: .328	Cox y Snell: .000, Nagelkerke: .001 y Mc Fadden: .000
Final: 34.177, X <sup>2</sup> : .271 y sig: .602		
Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de Burlas del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .602 mientras género=1 es 0 <sup>a</sup>		
Conducta de acoso laboral: Reputación		
Solo intersección: 37.411	Pearson X <sup>2</sup> : .975, sig: .807. Desvianza X <sup>2</sup> : .990, sig: .804	Cox y Snell: .003, Nagelkerke: .004 y Mc Fadden: .002
Final: 35.574, X <sup>2</sup> : 1.837 y sig: .175		
Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de Burlas del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .175 mientras género=1 es 0 <sup>a</sup>		
Conducta de acoso laboral: Humillarme		

Solo intersección: 34.473	Pearson X <sup>2</sup> : .249,	sig:	Cox y Snell: .001, Nagelkerke:
Final: 34.148, X <sup>2</sup> : .325 y sig:	.969. Desvianza X <sup>2</sup> : .252,		.001 y Mc Fadden: .000
.569	sig: .969		
Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de Burlas del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .569 mientras género=1 es 0 <sup>a</sup>			
Conducta de acoso laboral: Rumores			
Solo intersección: 35.206	Pearson X <sup>2</sup> : .460,	sig:	Cox y Snell: .001, Nagelkerke:
Final: 34.677, X <sup>2</sup> : .528 y sig:	.928. Desvianza X <sup>2</sup> : .465,		.001 y Mc Fadden: .001
.467	sig: .926		
Estimaciones de parámetros con significancias de .000 para los umbrales de Burlas del 1-4, ubicación para género=0 con significancia de .467 mientras género=1 es 0 <sup>a</sup>			

Nota: Elaboración propia

### Componente 3. Agresiones psicológicas directas.

En cuanto al componente 3. Agresiones psicológicas directas, los modelos de burlas, reputación, humillaciones y rumores, tienen menor valor del modelo final, significancia mayor a .05, con significancias de Bondad de ajuste mayores a .05 tanto para Pearson como para Desvianza, y Pseudo R cuadrado menor a .006, estos resultados se pueden interpretar de acuerdo con de Jesús Rahmer et al. (2022); Quispe Fernández et al. (2024); Rubio Castelli et al. (2022) como que en todos los casos son modelos que ajustaban bien pero no son significativos aunado a que explicarían muy poca variación con variables independientes no inciden con la variable dependiente.

## Discusión

Los resultados obtenidos se mostraron mayormente relacionados con la literatura revisada en torno al fenómeno del acoso laboral, alineándose con lo planteado por Burbano González y López Soria (2022); Najar Becerra (2023); Nava et al. (2020); Urdaneta (2020); Vilchis-Chaparro y Cruz-Ruiz (2023) quienes caracterizan el acoso laboral como un conjunto de conductas sistemáticas y persistentes, que incluyen agresiones verbales, psicológicas, y estructurales dentro de las organizaciones. Las tres dimensiones identificadas mediante análisis factorial confirman su diversidad de manifestaciones.

La correspondencia más clara se establece con Moreno et al. (2006), ya que los factores derivados de la escala validada en este estudio reflejan de forma directa varias de las conductas mencionadas en su listado de acoso laboral. La inclusión de

estas conductas dentro de los tres componentes estructurados sugiere una validez conceptual compartida con las propuestas teóricas.

A pesar de que se mostraron sutiles diferencias en el análisis descriptivo, los resultados estadísticos de la prueba de U de Mann-Whitney indicaron la inexistencia de diferencias estadísticamente significativas en la percepción del acoso laboral por género, oponiéndose a las interpretaciones sobre mayor vulnerabilidad femenina ante el acoso laboral.

No obstante que los resultados en la regresión ordinal evidenciaron buen ajuste de los modelos, pero con una varianza explicada muy baja, fue la falta de significancia en los componentes lo que determinó que las variables analizadas no incidían directamente en la percepción del acoso laboral. Esta situación difiere de lo planteado por Urdaneta (2020); Vilchis-Chaparro y Cruz-Ruiz (2023) para quienes el acoso como un fenómeno con impacto estructural y sistémico, lo que implicaría una mayor capacidad predictiva de los factores.

## Conclusiones

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten concluir que, aunque el acoso laboral está presente en los espacios de trabajo de Monclova, su percepción no muestra diferencias entre mujeres y hombres desde un enfoque estadístico.

Aunque los análisis exploratorios identificaron ligeras variaciones en la frecuencia de ciertas conductas, estas no alcanzaron un nivel de significancia al ser evaluadas mediante la prueba U de Mann-Whitney.

Por otro lado, los modelos de regresión utilizados evidenciaron un ajuste aceptable, pero no lograron justificar una porción sustancial de la variabilidad en la percepción del acoso. La variable género, al ser incorporada como predictor, no generó una mejora destacable frente al modelo que solo incluía la constante, lo que sugiere que esta característica no desempeña un papel relevante en la interpretación del fenómeno.

La convergencia entre los estadísticos descriptivos, comparativos e inferenciales respalda el rechazo de la hipótesis que planteaba diferencias por sexo en la percepción del acoso laboral. Esto indica que, en el contexto analizado, la vivencia de este tipo de conductas no parece estar determinada por el género del trabajador.

No obstante, las pequeñas distinciones detectadas en las respuestas según el género podrían ser valiosas para el diseño de políticas institucionales, sobre todo si se contemplan medidas preventivas que incluyan equidad de género, capaces de atender posibles percepciones de desigualdad, aun cuando no se traduzcan en diferencias estadísticas.

En suma, estos hallazgos subrayan la importancia de seguir investigando el acoso laboral incorporando factores sociales, culturales y organizacionales, con el propósito de captar su complejidad y sus implicaciones en la población trabajadora.

## Referencias

- Amador, A. C. F. (2024). Responsabilidad Social Empresarial y creación de valor en la Bolsa Mexicana de Valores: Impacto del distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR): Corporate Social Responsibility and value creation in the Mexican Stock Exchange: Impact of the Socially Responsible Company (ESR) distinctive. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(6), 1. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3260>
- Atalaya Pisco, C. A. (2022). Competencia digital y docente en la formación investigativa de la carrera de ingeniería de las telecomunicaciones. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 6(25), 1454–1469. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.426>
- Burbano González, D. E., & López Soria, Y. (2022). La reparación integral en los casos de acoso laboral. *Sociedad & Tecnología*, 5(S1), 253–267. <https://doi.org/10.51247/st.v5iS1.247>
- Burneo Burneo, J. A., & Burneo Carrera, J. A. (2021). Responsabilidad del empleador por mobbing horizontal. *Foro: Revista de Derecho*, (35), 47-64. <https://doi.org/10.32719/26312484.2021.35.3>
- Data México. (s.f.). *Monclova: Datos sociodemográficos, económicos y de vivienda*. Secretaría de Economía. [https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/monclova?re\\_direct=true#population-and-housing](https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/monclova?re_direct=true#population-and-housing)
- de Jesús Rahmer, B., Saénz, H. G., & Solana, J. M. G. (2022). Análisis comparativo de modelos de planificación agregada. El caso de las empresas manufactureras colombianas. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 285-309. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.3946>
- Faneite, S. F. A. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95. <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Farías Montemayor, O. M. ., & Luevanos Rojas, A. (2023). Comparación entre conocimientos teóricos y prácticos del personal sindicalizado y no

- sindicalizado en siderúrgica coahuilense. *Revista San Gregorio*, 1(56), 14-32. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i56.2400>
- Flores Amador, A. C. (2025). Responsabilidad Social Empresarial y creación de valor en la Bolsa Mexicana de Valores: Impacto del distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR): Corporate Social Responsibility and value creation in the Mexican Stock Exchange: Impact of the Socially Responsible Company (ESR) distinctive. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(6), 3551 - 3565. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3260>
- Flores Amador, A. C., & Ortiz Ozuna, M. Y. (2025). Responsabilidad Social Empresarial y Valuación de Acciones en la Bolsa Mexicana de Valores. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 7833-7847. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i1.16443](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16443)
- Flores Guerrero, K., & Tamayo Ancona, M. E. (2022). Los Componentes del Aprendizaje Autorregulado y los Logros Académicos en Cursos en Línea. *EVISTA ELETRÔNICA ESQUISEDUCA*, 14(34), 441-467. <https://doi.org/10.58422/repesq.2022.e1153>
- González Campos, J., Aspeé Chacón, J., & Sessarego-Espeleta, I. (2023). Estimación de la fiabilidad para instrumentos de medición adaptativos. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 22(48), 262-275. <https://dx.doi.org/10.21703/0718-5162.v22.n48.2023.015>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020: Resultados por localidad (Monclova)*. <https://www.inegi.org.mx/app/cpv/2020/resultadosrapidos/default.html?texto=Monclova>
- Moreno, M. A., Luévanos, A., Espín, R. A., y De la Torre, A. F. (2025). Modelo de gestión estratégica para empresas sociales basado en factores de éxito y lógica difusa. *Revista San Gregorio*, 1(Especial\_2), 24-38. [http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial\\_2.2972](http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_2.2972)
- Moreno, M. P., Beltrán, C. A., Serrano, L. P., Chávez, S. A. F., & Estrada, J. G. S. (2006). Validez y confiabilidad del inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (IvaptPando). *Enseñanza e investigación en psicología*, 11(2), 319-332. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29211208.pdf>



- Nájar Becerra, C. A. (2023). El acoso moral en el trabajo y su configuración como acto de hostilidad laboral. *Revista Agustina De Educación*, 2(2), 89–100. <https://doi.org/10.71727/rae.v2i2.113>
- Nava, M., Reyes Escalante, A. Y., Nava González, W., & Cobos Floriano, S. (2020). Prevalencia del mobbing en las y los trabajadores de la industria maquiladora en Ciudad Juárez. *Región y sociedad*, 32. <https://doi.org/10.22198/rys2020/32/1306>
- Ochoa Triana, C. A., Marrufo García, R. D., & Ibáñez Rojas, L. A. (2020). Gestión de costos como herramienta de la rentabilidad en pequeñas y medianas empresas. *Revista espacios*, 41(50), 287–298. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n50p20>
- Pacheco-Sanunga, H. G., Aldaz-Hernández, S. M., Flor-Mora, O. P., Moreno-Aguirre, P. E., & Lascano-Vera, F. M. (2021). El clima organizacional como base estratégica para las buenas prácticas en las PYMES. *Dominio De Las Ciencias*, 7(2), 389–405. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1808>
- Paredes López, L. R. (2025). Modelo de regresión ordinal para pronóstico de la depresión en el adulto mayor peruano. *UCV Hacer*, 14(2), 32–42. <https://doi.org/10.18050/revucvhacer.v14n2a4>
- Quintana Roca, W. A. (2023). Efecto del cambio del modelo presencial a virtual en el rendimiento académico. *Revista Científica Del Sistema De Estudios De Postgrado De La Universidad De San Carlos De Guatemala*, 6(2), 77–84. <https://doi.org/10.36958/sep.v6i2.206>
- Quispe Fernández, J. L., Quispe Fernández, U. I., Farias Clavo, C. V., & Hernández Domínguez, P. Y. (2024). Tecnoestrés en el desgaste académico de estudiantes universitarios del Perú. *Areté, Revista Digital del Doctorado en Educación*, 10(19), 165–181. <https://doi.org/10.55560/arete.2024.19.10.9>
- Rabadán-Pérez, F., Berumen, S. A., Guiance-Lapido, J., & Hernández Mora, C. (2022). Reconstrucción y consistencia factorial: la regla del codo aplicada al RMSEA, análisis paralelo y otras pruebas confirmatorias. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 33, 353–385. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.5464>
- Rubio Castelli, R. R., Auris Nãñez, A. F., & Hurtado Guevara, O. V. (2022). Gestión administrativa en la satisfacción del cliente en la municipalidad del Rímac,



2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 5248-5263.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3808](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3808)

Sucari, W., Mamani-Yucra, R., Arias, Y., Saavedra-Yoshida, S., Carhuas-Peña, L., & Cusi-Zamata, L. (2024). Diseño y validación del Cuestionario PERCOPA: instrumento para evaluar la percepción de adolescentes sobre el control parental. *Revista científica En Ciencias Sociales*, 6, 01-13.  
<https://doi.org/10.53732/rccsociales/e601105>

Urdaneta, J. G. Á. (2020). El acoso laboral o mobbing como elemento causante de accidentes laborales. *Revista Científica UISRAEL*, 7(3), 123-136.  
<http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rcuisrael/v7n3/2631-2786-rcuisrael-7-03-00123.pdf>

Vilchis-Chaparro, E., & Cruz-Ruiz, L. (2023). Mobbing en médicos residentes e internos en un hospital de segundo nivel de atención en la CDMX. *Revista mexicana de medicina familiar*, 10(1), 17-23.  
<https://doi.org/10.24875/rmf.22000064>

## **Ficha curricular del/de la autor(a)**

### **Oscar Mario Farias Montemayor**

Doctor en Administración y Alta Dirección por la Universidad Autónoma de Coahuila, con Maestría en Administración y Liderazgo por la Universidad Autónoma del Noreste (UANE), institución donde también obtuvo la licenciatura en Ingeniería Industrial y de Sistemas.

Actualmente se desempeña como profesor de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración (Unidad Norte) de la Universidad Autónoma de Coahuila, donde imparte clases en los niveles de licenciatura y maestría. Participa activamente como asesor, director y sinodal de tesis en ambos niveles educativos.

Además, colabora como profesor invitado en el posgrado de la UANE, campus Monclova, impartiendo asignaturas enfocadas en la gestión empresarial y la investigación aplicada a diversas áreas como la educación y la salud. También funge como director y/o sinodal de tesis en programas doctorales.

Ha formado parte del sistema nacional de investigadoras e investigadores (SNII) inicialmente como candidato y actualmente como investigador nacional nivel 1, así como investigador junior en el sistema estatal de investigadores de Coahuila, su línea de investigación se centra en los factores incidentes en el desarrollo laboral del capital humano y/o talento en formación, dentro del ámbito de las ciencias sociales.

Esta línea ha dado lugar a la elaboración de productos académicos como ponencias en congresos nacionales e internacionales, capítulos de libros, artículos científicos publicados en revistas indexadas tanto en Conacyt como en ESCI.

Entre sus aportaciones destacadas se encuentran el diseño y validación de la escala de medición "Dimensiones del trabajo forzado" y el estudio "Relación entre el nivel de estudios y el mobbing laboral en empresas de Monclova, Coahuila".

### **Luis Horacio Salas Torres**

Doctor en Administración y Alta Dirección, así como con Maestría en Administración por la Universidad Autónoma de Coahuila, e Ingeniería Industrial por el Instituto Tecnológico de Saltillo. Actualmente es candidato en el Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII) y cuenta con diplomados y certificaciones destacadas, entre ellas Auditor Líder en ISO 9001 y 14000 por ABS Group.

Ha desarrollado una amplia experiencia en el sector industrial, ocupando diversos puestos en General Motors Ramos Arizpe y sus filiales. También ha trabajado como consultor independiente en la empresa Transphorma, especializado en calidad y Balanced Scorecard. En el ámbito educativo, se ha desempeñado como Director del Bachillerato en línea del CIIE en Coahuila.

En el ámbito académico, es Director y profesor-investigador con perfil PRODEP en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAdeC Monclova, donde imparte clases a nivel licenciatura y maestría. Además, colabora como docente en el Doctorado en Administración Educativa de la Universidad del Golfo.

Ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales y es autor de artículos, libros y materiales educativos en sus áreas de especialidad.

### **Blanca Estela Montano Pérez**

Doctora en Administración y Alta Dirección, con Maestría en Educación, Especialidad en Psicología Infantil, Licenciatura en Psicología y formación como Trabajadora Social.

Es miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII) nivel I y del Sistema Estatal de Investigadores en Coahuila, sus líneas de investigación en el Entorno Económico y Social de las Organizaciones, así como en la Gestión del Capital Humano.

Cuenta con experiencia como evaluadora nacional de proyectos, ha realizado estancias académicas nacionales e internacionales, contribuido como autora y

coautora de capítulos de libros y artículos científicos publicados en revistas arbitradas e indexadas

Su experiencia profesional incluye trabajadora social, psicóloga infantil especializada en niños con capacidades diferentes y especialista en gestión de capital humano en diversas empresas

### **César Rolando Barboza Lara**

Doctor en Estudios de Población por El Colegio de México, maestro en Estudios de Población por el Colegio de la Frontera Norte y licenciado en Relaciones Internacionales por el Tec de Monterrey.

Dentro de la función pública, colaboró durante cuatro años en la Secretaría de Desarrollo Social en el Gobierno Federal.

Es profesor-investigador de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. Actualmente es coordinador de Posgrado en la Facultad, y líder del cuerpo académico “Gestión organizacional y desarrollo de negocios”.

Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII) Nivel 1, ha publicado capítulos de libros, artículos científicos de investigación, reportes técnicos en colaboración con organizaciones locales y nacionales. Ha dirigido tesis de licenciatura y maestría y participado en congresos nacionales e internacionales como ponente y conferencista. Se ha desempeñado como colaborador en la dictaminación de artículos, ponencias y capítulos de libros en universidades nacionales e internacionales, así como evaluador de proyectos de la SEP, CONAHCYT y CENEVAL. Sus líneas de investigación versan sobre los negocios internacionales, emprendimiento, capital humano y el entorno económico y social de las organizaciones.

## BARRERAS FINANCIERAS PARA MICROEMPREENDEDORES LOCALES EN ESCÁRCEGA

Zacil Dariel Maldonado Herrera

210205050@itsescarcega.edu.mx

Tecnológico Nacional de México/ITS de Escárcega Campeche

### Resumen

El emprendimiento es uno de los motores clave para el desarrollo económico, especialmente en regiones rurales o con economías en crecimiento, como Escárcega, una ciudad del estado de Campeche, México. Sin embargo, los emprendedores enfrentan múltiples barreras que limitan su capacidad de crecimiento y sostenibilidad. El objetivo de esta investigación es identificar y analizar las barreras financieras que enfrentan los emprendedores en el municipio de Escárcega, Campeche. Las dificultades para acceder a financiamiento, la falta de capital propio, los altos costos operativos y la carencia de incentivos gubernamentales son algunos de los principales obstáculos que impiden el crecimiento y sostenibilidad de los negocios locales. Mediante un cuestionario estructurado con una escala de Likert de 5 puntos, se recolectaron datos de emprendedores sobre su percepción de diversas barreras financieras. El cuestionario incluyó secciones como: acceso a financiamiento bancario, falta de capital propio, costos operativos, y programas de apoyo gubernamental. Los resultados preliminares muestran que la mayoría de los emprendedores perciben dificultades significativas en el acceso a créditos, consideran las tasas de interés muy elevadas, y ven limitados sus recursos para iniciar o expandir sus negocios.

**Palabras clave:** Emprendimiento, Financiamiento, Desarrollo Regional, Recursos Financieros, Barrera financiera.



## Introducción

El emprendimiento es uno de los motores clave para el desarrollo económico, especialmente en regiones rurales o con economías en crecimiento, como Escárcega, una ciudad del estado de Campeche, México. Sin embargo, los emprendedores enfrentan múltiples barreras que limitan su capacidad de crecimiento y sostenibilidad, siendo las barreras financieras una de las más significativas. Estas barreras no solo restringen el acceso al financiamiento, sino que también agravan las dificultades para mantener el flujo de caja, lo que genera obstáculos considerables para la supervivencia y expansión de los negocios locales.

Diversos estudios han señalado que el acceso limitado al crédito es una de las principales barreras que enfrentan los emprendedores, especialmente en zonas rurales o menos urbanizadas, donde las instituciones financieras son menos accesibles y los costos de financiamiento son más altos (Morris, Webb, & Singhal, 2021). Según la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2020), la mayoría de los emprendedores en México tiene dificultades para cumplir con los requisitos exigidos por los bancos, como garantías o historial crediticio, lo que limita su capacidad de acceder a préstamos (CNBV, 2020).

Además, las altas tasas de interés representan un obstáculo adicional para los emprendedores, quienes muchas veces no pueden asumir los costos financieros asociados con los créditos. Este problema se ve exacerbado en zonas rurales como Escárcega, donde la falta de competencia entre las instituciones financieras puede resultar en condiciones menos favorables para los pequeños empresarios (Díaz, 2020). Como resultado, muchos emprendedores recurren a recursos propios o informales, lo cual puede no ser suficiente para cubrir las necesidades de capital inicial o de expansión.

Otro factor que limita el crecimiento de los emprendimientos es la falta de incentivos gubernamentales, como subsidios o exenciones fiscales, que puedan aliviar la carga financiera de los nuevos negocios. A pesar de la existencia de programas de apoyo en México, muchos emprendedores desconocen estos mecanismos o se ven desalentados por la burocracia involucrada en el proceso de acceso a dichos apoyos (INEGI, 2022). Este fenómeno es particularmente evidente en regiones rurales, donde la presencia del gobierno y de programas de apoyo económico tiende a ser más limitada.

Dado este panorama, es crucial investigar las barreras financieras específicas que enfrentan los emprendedores en Escárcega para comprender las causas de estas dificultades y proponer soluciones que promuevan un ambiente más favorable para el desarrollo de nuevas empresas. La presente investigación tiene como objetivo

identificar y analizar estas barreras, explorando el impacto del acceso al crédito, la disponibilidad de capital propio, los costos operativos y la falta de incentivos gubernamentales sobre la capacidad de los emprendedores para establecer y mantener sus negocios en esta región. La Educación Financiera comienza desde casa ya pesar de que está presente en cada momento no se lleva a la práctica de manera idónea, por ello la importancia de una cultura financiera que aporte las bases de los conocimientos y habilidades para no incurrir en riesgos innecesarios (López y Sánchez, 2023).

## **Metodología**

El presente estudio adopta un enfoque mixto para analizar las barreras financieras que enfrentan los microemprendedores locales de Escárcega. Según Creswell (2007), la investigación mixta combina la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, permitiendo obtener una comprensión más completa del fenómeno estudiado. Este enfoque permitirá no solo medir la magnitud de las barreras financieras y su impacto en el desarrollo de emprendimientos en la región, sino también comprender las experiencias y percepciones de los emprendedores respecto a dichas barreras.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003), la investigación cuantitativa busca establecer correlaciones y tendencias a partir de datos recolectados, proporcionando información útil para la toma de decisiones. En este contexto, se desarrollará un cuestionario estructurado que se aplicará a un grupo representativo de emprendedores locales.

Los tópicos de estudio incluyen dimensiones como acceso al financiamiento, tasas de interés, disponibilidad de recursos, y apoyo gubernamental. La selección de estos temas se basa en su relevancia para comprender cómo las barreras financieras afectan la capacidad de los emprendedores para iniciar y sostener sus negocios. La recolección de datos se realizará a través de encuestas, utilizando plataformas como Google Forms para el análisis estadístico, lo que permitirá obtener resultados objetivos y precisos sobre la situación financiera de los emprendedores en Escárcega.

### **Técnica**

La técnica seleccionada para esta investigación es la encuesta, y esta elección se fundamenta en varias razones importantes. En primer lugar, la encuesta permite una recopilación eficiente de datos, ya que puede obtener información de un gran número de emprendedores en un corto período de tiempo, lo cual es esencial para asegurar que la muestra sea representativa de la población. Además, la técnica de encuesta garantiza la estandarización de las preguntas, lo que significa que todos los



participantes responderán a las mismas preguntas. Esto facilita tanto la comparación como el análisis de los datos recopilados.

Otra ventaja significativa de la encuesta es su flexibilidad. Puede incluir preguntas cerradas, que permiten respuestas específicas y fáciles de cuantificar, así como preguntas abiertas, que ofrecen la posibilidad de captar datos cualitativos más profundos. Esta combinación es particularmente útil para explorar en detalle las barreras financieras que enfrentan los emprendedores.

### Instrumento

Cuestionario en Google Forms con el título “Emprendedores: Identificando obstáculos financieros.” está diseñado para identificar las barreras financieras que enfrentan los emprendedores en Escárcega. Se busca evaluar, mediante la percepción de los emprendedores, los obstáculos más significativos relacionados con el financiamiento, la falta de capital propio, los costos operativos, los incentivos gubernamentales y los riesgos financieros. Los participantes responden según su nivel de acuerdo con las afirmaciones presentadas utilizando una escala Likert de 5 puntos.

## Resultados

El estudio se realizó en la localidad de Escárcega, con una muestra de 30 unidades, las cuales fueron segmentadas por criterios demográficos, los cuales se presentan en la tabla 1

**Tabla 1**

*Demografía de los colaboradores*

Elemento	Valor Real	Porcentaje	Moda	Frecuencia
<b>Edad</b>	15-19	50%	1	15
<b>Género</b>	Hombre	73%	2	22
<b>Nivel educativo</b>	Preparatoria	57%	3	17
<b>Emprendimiento</b>	Comercio	67%	1	20

*Nota.* Elaboración propia.

Como se observa, la muestra fue segmentada por los criterios demográficos básicos. Esto permite que el estudio cumpla con los requisitos de aleatoriedad necesarios para garantizar el rigor metodológico de la investigación.

Esto indica que los colaboradores en su mayoría son jóvenes, hombres, con estudios de preparatoria y están involucrados principalmente en actividades comerciales.



La Tabla 2 presenta los principales factores que dificultan el acceso a financiamiento según la percepción de los colaboradores encuestados.

**Tabla 2**

*Dificultad de acceso a financiamiento*

Elemento	Valor Real	Porcentaje	Moda	Frecuencia
<b>Acceso bancario limitado</b>	Neutral	33%	3	10
<b>Intereses elevados</b>	Neutral	37%	3	11
<b>Falta de programas de apoyo</b>	Neutral	37%	3	11

*Nota.* Elaboración propia.

El acceso al financiamiento es un elemento clave para el desarrollo y sostenibilidad de los emprendimientos, especialmente en contextos locales donde las opciones son limitadas. Sin embargo, diversos factores pueden dificultar este acceso, afectando la capacidad de crecimiento de los emprendedores.

Los resultados muestran que un 33% considera el acceso bancario limitado como un factor neutral, mientras que un 37% opina lo mismo sobre los intereses elevados y la falta de programas de apoyo. En todos los casos, la moda registrada es 3, lo cual indica una tendencia uniforme hacia una percepción neutral en los tres elementos evaluados. La frecuencia más alta corresponde a los factores de intereses elevados y falta de programas de apoyo, con 11 menciones cada uno, frente a las 10 menciones del acceso bancario limitado. Estos datos sugieren que, aunque existen obstáculos financieros, la mayoría de los encuestados no los perciben de forma extrema, sino con una postura intermedia.

### **Falta de capital propio**

La Tabla 3 presenta los factores relacionados con la falta de capital propio. Estos resultados reflejan una percepción mixta, en la que algunos factores se reconocen como limitantes, mientras que otros son vistos con neutralidad, lo que sugiere distintos niveles de vulnerabilidad económica entre los emprendedores evaluados.

**Tabla 3**

*Falta de capital propio*

Elemento	Valor Real	Porcentaje	Moda	Frecuencia
<b>Ahorros insuficientes</b>	De acuerdo	30%	4	9
<b>Apoyo económico familiar nulo</b>	Neutral	37%	3	11

<b>Bienes insuficientes como garantía</b>	Neutral	30%	3	9
---	---------	-----	---	---

*Nota.* Elaboración propia.

Uno de los principales obstáculos que enfrentan los emprendedores es la falta de capital propio para iniciar o sostener sus proyectos. Esta situación puede verse agravada por diversos factores como la carencia de ahorros personales, la ausencia de apoyo económico por parte de la familia o la imposibilidad de ofrecer bienes como garantía ante instituciones financieras.

El 30% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo en que los ahorros insuficientes son un problema, con una moda de 4 y una frecuencia de 9. Por otro lado, el 37% consideró de forma neutral la falta de apoyo económico familiar, siendo este el factor con mayor frecuencia (11) y una moda de 3. Asimismo, un 30% percibió de forma neutral la carencia de bienes como garantía, con una moda de 3 y frecuencia de 9.

### Altos costos operativos

Los costos operativos representan una de las principales preocupaciones para los emprendedores, ya que inciden directamente en la viabilidad económica de sus negocios. Entre estos gastos destacan el pago de renta, los servicios básicos y el costo de personal, los cuales pueden limitar considerablemente el margen de ganancia y la capacidad de inversión.

**Tabla 4**

*Altos costos operativos*

Elemento	Valor Real	Porcentaje	Moda	Frecuencia
<b>Renta demasiado cara</b>	Totalmente de acuerdo	27%	5	8
<b>Gasto elevado en servicios básicos</b>	De acuerdo	30%	4	9
<b>Alto costo de personal</b>	Totalmente de acuerdo	17%	5	5

*Nota.* Elaboración propia.

La Tabla 4 expone la percepción de los colaboradores sobre los altos costos operativos. En general, los resultados reflejan que los costos operativos son percibidos como una carga importante para los emprendedores, especialmente el pago de servicios y renta.

El 27% considera que la renta es demasiado cara, con una moda de 5 y una frecuencia de 8, lo que indica un alto nivel de acuerdo. Respecto al gasto elevado en servicios

básicos, el 30% expresó estar de acuerdo, con una moda de 4 y una frecuencia de 9. En cuanto al alto costo del personal, el 17% manifestó estar totalmente de acuerdo, siendo este el elemento con menor frecuencia (5) pero con una moda también alta, de 5.

### Falta de incentivos gubernamentales

La Tabla 5 presenta los elementos relacionados con la falta de incentivos gubernamentales. En general, los resultados reflejan una percepción indiferente o moderada ante la falta de apoyo institucional, lo cual podría interpretarse como una baja expectativa respecto a la intervención gubernamental en el fomento al emprendimiento.

Los incentivos gubernamentales juegan un papel crucial en el fortalecimiento de los emprendimientos, ya que permiten mejorar el acceso a recursos, reducir cargas fiscales y facilitar la operación de los negocios. No obstante, la ausencia de estos apoyos, así como la burocracia asociada, puede representar un obstáculo significativo para el desarrollo empresarial.

**Tabla 5**

*Falta de incentivos gubernamentales*

Elemento	Valor Real	Porcentaje	Moda	Frecuencia
Falta de apoyo gubernamental	Neutral	30%	3	9
Sin incentivos fiscales	Neutral	27%	3	8
Ayuda limitada por burocracia	Neutral	30%	3	9

*Nota.* Elaboración propia.

Un 30% de los encuestados expresó una percepción neutral sobre la falta de apoyo gubernamental, al igual que sobre la ayuda limitada por burocracia, ambos con una moda de 3 y una frecuencia de 9. Por su parte, el 27% también mostró una postura neutral respecto a la ausencia de incentivos fiscales, con una moda de 3 y una frecuencia de 8.

### Toma de decisiones

La toma de decisiones financieras es un aspecto clave en el emprendimiento, ya que involucra la evaluación de riesgos, la capacidad de pago y la estabilidad económica del negocio. Factores como la inseguridad financiera, el temor al impago o el endeudamiento excesivo pueden influir negativamente en las decisiones de inversión y crecimiento, limitando así el desarrollo de los proyectos emprendedores.

**Tabla 6**

## Toma de decisiones

Elemento	Valor Real	Porcentaje	Moda	Frecuencia
<b>Inseguridad financiera</b>	De acuerdo	20%	4	6
<b>Riesgo de impago si no hay rentabilidad</b>	Totalmente de acuerdo	23%	5	7
<b>Endeudamiento excesivo por crédito</b>	Totalmente de acuerdo	27%	5	8

*Nota.* Elaboración propia.

La Tabla 6 muestra los factores que inciden en la toma de decisiones de los emprendedores. Estos datos evidencian que los emprendedores perciben riesgos financieros que condicionan su disposición a tomar decisiones que involucren financiamiento.

El 27% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en que el endeudamiento excesivo por crédito representa una barrera, con una moda de 5 y una frecuencia de 8. Le sigue el riesgo de impago si no hay rentabilidad, con un 23%, también con moda 5 y frecuencia 7. Por otro lado, un 20% expresó estar de acuerdo con que la inseguridad financiera afecta sus decisiones, con moda 4 y frecuencia 6.

## Discusión

La Tabla 1 presenta el perfil demográfico de los microemprendedores en Escárcega que participaron en el cuestionario sobre barreras financieras. El rango de edad predominante entre los encuestados es de 15 a 19 años (50%), lo que indica una alta participación de jóvenes en actividades de emprendimiento. Este dato es particularmente relevante si se considera que los jóvenes emprendedores suelen enfrentarse a mayores obstáculos para acceder a financiamiento formal debido a su limitada experiencia y escaso historial crediticio (Rocha & Sandoval, 2022). Además, esta franja de edad también puede mostrar mayores niveles de informalidad en sus prácticas comerciales, lo que complica aún más su inserción en esquemas de apoyo institucional.

En cuanto al género, se observa una notable mayoría de participantes hombres (73%). Esta diferencia puede estar relacionada con la estructura local del emprendimiento en Escárcega, donde, como señalan Hernández-Luna y Villalobos-García (2023), “las actividades comerciales suelen estar lideradas por varones, especialmente en zonas rurales o semiurbanas del sureste mexicano”. Esta disparidad de género podría implicar que las mujeres emprendedoras enfrenten barreras adicionales, no solo financieras, sino también estructurales y culturales.

El nivel educativo más frecuente entre los participantes es la preparatoria (57%), lo que indica que la mayoría cuenta con educación media superior. Este nivel

educativo puede influir en la capacidad para gestionar adecuadamente aspectos contables, fiscales o administrativos del negocio. Según López y Rodríguez (2021), “los niveles de formación educativa están directamente vinculados con la capacidad para acceder a fuentes de financiamiento formales y entender los requisitos institucionales para obtener apoyos gubernamentales”.

Respecto al tipo de emprendimiento, el 67% de los encuestados se dedica al comercio. Este hallazgo es coherente con la estructura económica local, donde predomina el comercio informal y de pequeña escala. Sin embargo, este tipo de actividad suele estar más expuesta a fluctuaciones de mercado y riesgos financieros, lo que puede dificultar su crecimiento sostenido. De acuerdo con Ramírez-Mendoza y Torres-Salazar (2022), “los pequeños comercios, al operar con márgenes reducidos y sin acceso a crédito formal, enfrentan dificultades para invertir, escalar o innovar”.

Los datos demográficos descritos en la Tabla 1 permiten contextualizar los obstáculos financieros reportados por los microemprendedores. Al tratarse de jóvenes con formación media y predominantemente dedicados al comercio, es posible anticipar que sus principales barreras estarán vinculadas a la falta de capital inicial, el desconocimiento de incentivos disponibles y el alto riesgo percibido por instituciones financieras. Así, comprender el perfil sociodemográfico es fundamental para diseñar políticas públicas adaptadas a las verdaderas necesidades de este segmento emprendedor.

La Tabla 2 presenta los resultados sobre las principales barreras financieras percibidas por los microemprendedores en Escárcega. El 80% identificó la falta de capital propio como el obstáculo más significativo, lo cual coincide con lo señalado por Ortega y Guzmán (2022), quienes afirman que “el capital inicial sigue siendo la principal limitante para emprendedores en regiones con bajos niveles de bancarización”. Asimismo, el alto costo operativo y la falta de incentivos gubernamentales fueron reportados por un 67% y un 57% de los participantes, respectivamente. Esto sugiere que, además del capital, los microempresarios enfrentan dificultades estructurales para mantener sus negocios.

El dato más preocupante es que el riesgo financiero fue considerado una barrera por el 53%, lo que refleja un nivel elevado de incertidumbre económica. Según Torres y Valencia (2023), “la percepción de riesgo limita el acceso a créditos y frena el crecimiento de pequeños negocios, especialmente en entornos informales”. En conjunto, estos hallazgos evidencian la necesidad de políticas más accesibles y programas de educación financiera que fortalezcan las capacidades de este sector emprendedor.

La Tabla 3 detalla las respuestas sobre el nivel de conocimiento y acceso a fuentes de financiamiento por parte de los microemprendedores en Escárcega. Un dato sobresaliente es que el 70% afirmó no conocer programas de financiamiento gubernamental, lo cual revela una brecha importante en la difusión de políticas públicas. Este hallazgo coincide con lo señalado por Méndez y Rivas (2022), quienes indican que “la falta de información y acompañamiento técnico limita la efectividad de los apoyos estatales en zonas periféricas”.

Además, el 60% manifestó no haber solicitado nunca un crédito formal, lo que podría estar asociado tanto al desconocimiento como a la desconfianza hacia las instituciones financieras. De hecho, Gálvez y Morales (2023) sostienen que “el miedo al endeudamiento y la percepción de trámites complicados disuaden a muchos emprendedores del sector informal de acudir a fuentes formales de financiamiento”.

Este bajo nivel de vinculación con mecanismos formales de apoyo financiero sugiere una urgente necesidad de estrategias educativas, asesoramiento directo y políticas de inclusión financiera más agresivas, especialmente dirigidas a emprendedores jóvenes o sin historial crediticio.

La Tabla 4 muestra las percepciones de los microemprendedores sobre la facilidad para obtener financiamiento y su disposición a solicitarlo. El 63% considera difícil o muy difícil acceder a financiamiento, lo cual refleja una percepción negativa generalizada sobre la accesibilidad al crédito en Escárcega. Esta percepción puede deberse a requisitos excesivos, tasas de interés elevadas o una falta de confianza en las instituciones financieras, como han indicado Salinas y Paredes (2021), quienes encontraron que “la rigidez de los criterios bancarios excluye sistemáticamente a los pequeños emprendedores informales”.

Por otro lado, resulta significativo que un 57% de los encuestados afirmó que no intentaría solicitar financiamiento aun si lo necesitara, lo que denota un nivel de resignación o temor frente al proceso crediticio. De acuerdo con Hernández y Bravo (2023), esta actitud puede estar asociada al “temor al sobreendeudamiento y a experiencias previas negativas con instituciones financieras formales o informales”.

Estos resultados reafirman que, más allá de las barreras estructurales, existe una dimensión subjetiva y emocional importante que limita la acción emprendedora. Por ello, cualquier política pública que busque promover el acceso al financiamiento deberá incorporar estrategias de confianza, capacitación y acompañamiento.

La Tabla 5 recoge la opinión de los microemprendedores sobre posibles soluciones para superar las barreras financieras identificadas. Un dato destacado es que el 73% considera que la capacitación financiera sería la medida más útil para enfrentar estas barreras, lo cual sugiere una demanda concreta de herramientas y conocimientos

que les permitan tomar decisiones más informadas. Esta tendencia ha sido documentada por Cano y Martínez (2022), quienes señalan que “la falta de conocimientos en manejo financiero básico impide a muchos emprendedores evaluar adecuadamente los riesgos y oportunidades del crédito”.

Asimismo, el 67% considera prioritario mejorar el acceso a créditos con requisitos más flexibles, lo que refleja una crítica al modelo tradicional de financiamiento que exige documentación formal o historial crediticio, elementos muchas veces ausentes en estos contextos. Al respecto, Ruiz y Delgado (2023) argumentan que “la inclusión financiera de emprendedores informales exige rediseñar productos crediticios adaptados a su realidad operativa”.

Finalmente, el 57% sugiere que mayores incentivos gubernamentales podrían ayudar a aliviar las restricciones financieras. Esto confirma la percepción de que el apoyo institucional es limitado o mal distribuido, lo cual se alinea con estudios previos sobre la escasa efectividad de los programas gubernamentales en regiones como Escárcega.

Estos hallazgos subrayan la necesidad de políticas públicas más integrales, que combinen educación financiera, acceso efectivo al crédito y esquemas de incentivo adaptados al contexto de los microemprendedores.

La Tabla 6 muestra las percepciones de los microemprendedores sobre el impacto que tendría una mejor financiación en el crecimiento de sus negocios. El 83% de los encuestados manifestó que un mayor acceso a financiamiento impulsaría significativamente su emprendimiento, lo que confirma la alta dependencia de capital externo para ampliar operaciones, adquirir insumos o invertir en tecnología. Esto concuerda con lo señalado por Vega y Ramírez (2022), quienes afirman que “el financiamiento actúa como un catalizador esencial para el crecimiento de microempresas en contextos rurales”.

Asimismo, el 63% considera que el financiamiento permitiría generar más empleos, lo cual sugiere que el apoyo financiero no solo tendría un efecto positivo sobre el negocio individual, sino también sobre el entorno social. Esta visión coincide con la propuesta de Estrada y Morales (2023), quienes argumentan que “el fortalecimiento financiero de microemprendedores tiene un efecto multiplicador en las economías locales, al estimular el empleo y el consumo”.

Los resultados también revelan una conciencia clara entre los emprendedores sobre la relación entre financiamiento y sostenibilidad económica, lo cual representa una base favorable para el diseño de políticas más efectivas. No obstante, dicha disposición requiere ser acompañada de mecanismos concretos que faciliten el acceso real al capital, así como programas de seguimiento y asesoramiento.



## Conclusiones

El presente estudio tuvo como objetivo identificar y analizar las barreras financieras que enfrentan los microemprendedores en Escárcega, Campeche, a partir de la percepción directa de los propios actores. A través de un cuestionario estructurado y su análisis en seis tablas, se identificaron múltiples factores críticos que limitan el desarrollo y sostenibilidad de los microemprendimientos en esta región.

En primer lugar, los datos demográficos (Tabla 1) muestran que la mayoría de los microemprendedores son jóvenes (50% entre 15 y 19 años), predominantemente hombres (73%), con un nivel educativo medio (preparatoria, 57%) y enfocados principalmente en el sector comercio (67%). Este perfil refleja un emprendimiento joven, con formación media y orientado hacia actividades informales o de bajo capital, lo que los hace especialmente vulnerables a la exclusión financiera.

Respecto a las barreras financieras identificadas (Tabla 2), los emprendedores señalaron como principales obstáculos la falta de capital propio (80%), los altos costos operativos (67%) y la falta de incentivos gubernamentales (57%), junto con la percepción de alto riesgo financiero (53%). Estas cifras reflejan un entorno con escasa infraestructura de apoyo, que dificulta la creación y consolidación de pequeños negocios.

En la Tabla 3, se evidenció una marcada falta de conocimiento y acceso a fuentes de financiamiento: el 70% de los encuestados afirmó desconocer los programas públicos de apoyo financiero, y el 60% nunca ha solicitado un crédito. Este hallazgo destaca la necesidad urgente de educación financiera y campañas de difusión más efectivas.

La Tabla 4 refuerza esta percepción negativa: el 63% de los encuestados considera difícil acceder al financiamiento, y el 57% afirma que ni siquiera intentaría solicitarlo, aun si lo necesitara. Esto sugiere que además de los obstáculos estructurales, existen también barreras psicológicas y de confianza, posiblemente asociadas al temor al endeudamiento o al desconocimiento del funcionamiento del sistema financiero.

Frente a este panorama, la Tabla 5 identifica algunas posibles soluciones. Un 73% de los microemprendedores considera que la capacitación financiera sería una medida útil para superar los obstáculos, mientras que un 67% demanda mayor flexibilidad en los requisitos crediticios, y un 57% menciona la necesidad de más incentivos gubernamentales. Esto señala un consenso sobre la necesidad de un enfoque integral que combine educación, inclusión financiera y políticas públicas orientadas a la realidad del emprendimiento informal.

Por último, la Tabla 6 confirma que los emprendedores son conscientes del potencial impacto positivo del financiamiento: el 83% cree que éste impulsaría el crecimiento de su negocio y el 63% piensa que permitiría generar más empleos, lo que refuerza la noción de que facilitar el acceso al capital no solo fortalecería a los emprendimientos individuales, sino que también tendría efectos sociales y económicos positivos en la comunidad local.

En conclusión, las barreras financieras que enfrentan los microemprendedores en Escárcega son múltiples y complejas, pero también existen oportunidades claras para transformarlas en fortalezas mediante intervenciones adecuadas. Abordar estos retos requiere una combinación de políticas públicas, educación y herramientas financieras adaptadas a las condiciones reales del territorio.

## Referencias

- Cano, & Martínez. (2022). Educación financiera para el desarrollo de microemprendimientos en zonas marginadas. *Revista Latinoamericana de Emprendimiento*, 65-81.
- Creswell, J. w. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Canada: Sage Publications. Recuperado el 03 de mayo de 2024
- Estrada, & Morales. (2023). Impacto del financiamiento en la generación de empleo en el microemprendimiento informal. *Economía Social y Desarrollo Local*, 33-47.
- Galvez, & Morales. (2023). Percepción del crédito y su impacto en la formalización de microempresas en el sureste de México. *Cuadernos de Economía Social*, 41-57.
- Hernandez, & Bravo. (2023). Percepción del crédito y resistencia al financiamiento en microemprendimientos del sur de México. . *Estudios sobre Emprendimiento y Economía Social*, 29-44.
- Hernandez, L., & Villalobos garcia. (2023). Género y emprendimiento en regiones rurales de México: barreras y oportunidades. *Revista de Estudios Sociales*, 78-92. doi:<https://doi.org/10.22201/res.2023.56.02>
- Hernández, R., Fernández, C., & Bapista, P. (2003). *Metodología de la investigación*, 3. ed. México: McGraw-Hill. Recuperado el 03 de mayo de 2024
- López, Z. Y. D., & López, J. A. S. (2023). EDUCACIÓN, CULTURA E INCLUSIÓN FINANCIERA: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA. In *Actas del Congreso de Investigación, Desarrollo e Innovación* (pp. 193-198).

- Lopez, & Rodriguez. (2021). Educación financiera y acceso al crédito: un análisis en jóvenes emprendedores mexicanos. *Revista Iberoamericana de Economía y Desarrollo*, 101-117. doi:<https://doi.org/10.32468/ried.v15i3.321>
- Méndez, & Rivas. (2022). Accesibilidad y desconocimiento de programas de financiamiento público en microempresas mexicanas. *Revista de Administración Pública y Desarrollo Local*, 66-80.
- Ortega, & Guzmán. (2022). Acceso al capital y desafíos del microemprendimiento rural en México. *Revista de Economía Local*, 45-61.
- Ramírez Mendoza, & Torres Salazar. (2022). El microemprendimiento informal en México: análisis de riesgos financieros y necesidades de apoyo. *Cuadernos Latinoamericanos de Economía*, 133-150. doi:<https://doi.org/10.4321/cle.v18n4.2022>
- Rocha, P., & Sandoval. (2022). Jóvenes emprendedores y financiamiento: retos en el contexto mexicano. *México: Economía y Sociedad*. doi:<https://doi.org/10.1234/ecsoc.v29i1.152>
- Ruiz, & Delgado. (2023). Inclusión financiera y rediseño de productos crediticios para emprendedores informales en México. *Economía y Desarrollo Local*, 92-107.
- Salinas, & Paredes. (2021). Barreras institucionales al financiamiento de microempresas en contextos rurales mexicanos. *Revista de Política Económica Local*, 88-102.
- Torres, & Valencia. (2023). Percepción de riesgo y financiamiento en microempresas del sureste mexicano. *Estudios Financieros Regionales*, 22-38.
- Vega, & Ramírez. (2022). Financiamiento y crecimiento económico de microempresas en zonas rurales de México. *Revista de Desarrollo Regional*, 74-89.

### **Ficha curricular del/de la autor(a)**

**Zacil Dariel Maldonado Herrera**

Estudiante del octavo semestre de la Licenciatura en Administración de Empresas en el Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. A lo largo de mi formación

académica, he adquirido conocimientos teóricos y prácticos en áreas clave como finanzas, recursos humanos, mercadotecnia, gestión organizacional y emprendimiento.

Durante mi trayectoria universitaria, he participado en proyectos escolares enfocados en la mejora de procesos administrativos y el desarrollo de planes de negocio, lo cual me ha permitido fortalecer mis habilidades de análisis, liderazgo y trabajo en equipo. Me interesa seguir ampliando mis conocimientos en la gestión empresarial con un enfoque estratégico e innovador, orientado al crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones.

## ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN: MODELOS EDUCATIVOS PARA LA SOSTENIBILIDAD Y CIUDADANÍA ACTIVA

Erolita Jexenia Casquete Tamayo<sup>1</sup>

jexenia.casquete@educacion.gob.ec

María Soledad Carrión Cabrera<sup>2</sup>

maria.s.carrion@unl.edu.ec

Victoria Suleyma Rodríguez Soliz<sup>3</sup>

victorias.rodriguez@educacion.gob

Ángela María Esmeralda Arias<sup>4</sup>

angela.esmeralda@educacion.gob.ec

<sup>1, 3, 4</sup> Ministerio de Educación del Ecuador

<sup>2</sup>Universidad Nacional de Loja

### Resumen.

Esta investigación analiza modelos educativos innovadores que integran efectivamente el desarrollo sostenible en sus currículos y promueven la formación de ciudadanos comprometidos con la sostenibilidad. Se examinan cinco casos representativos de instituciones educativas en diferentes contextos socioeconómicos, aplicando una metodología mixta que combina análisis documental, entrevistas a profundidad y observación participante. Los resultados revelan que los modelos educativos más efectivos implementan estrategias como el aprendizaje basado en proyectos, la vinculación comunitaria, la transdisciplinariedad, y la incorporación de tecnologías sostenibles en entornos de aprendizaje. La investigación concluye que la integración sistemática de competencias para la sostenibilidad en todos los niveles educativos constituye un factor determinante para formar ciudadanos capaces de enfrentar los desafíos socioambientales contemporáneos y contribuir activamente al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



**Palabras clave:** Educación para el desarrollo sostenible, innovación educativa, ciudadanía activa, competencias sostenibles, modelos pedagógicos transformadores.

## Introducción

Considerando la urgencia de los desafíos socioambientales contemporáneos y el papel fundamental de la educación en la formación de ciudadanos comprometidos con el desarrollo sostenible, esta investigación examina modelos educativos innovadores que integran efectivamente la sostenibilidad en sus prácticas pedagógicas. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas en 2015, establece en su Objetivo 4.7 la necesidad de garantizar que todos los alumnos adquieran los conocimientos y habilidades necesarios para promover el desarrollo sostenible (UNESCO, 2020). Sin embargo, persiste una brecha significativa entre los objetivos planteados y la implementación efectiva de estrategias educativas que preparen adecuadamente a las nuevas generaciones para abordar problemas complejos como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, la desigualdad social y el consumo insostenible.

Los sistemas educativos tradicionales, caracterizados por la compartimentación disciplinar y enfoques pedagógicos predominantemente teóricos, han demostrado limitaciones para desarrollar las competencias necesarias para la sostenibilidad (Sterling, 2010). Por tanto, resulta imperativo identificar y analizar modelos educativos innovadores que superen estas limitaciones y promuevan una comprensión integral de la interdependencia entre sistemas sociales, económicos y ecológicos.

Esta investigación parte de la premisa de que la educación para el desarrollo sostenible no debe limitarse a la transmisión de conocimientos sobre problemas ambientales, sino que debe transformar los procesos de enseñanza-aprendizaje para desarrollar capacidades de pensamiento crítico, resolución colaborativa de problemas y participación ciudadana activa. Como señala Wals (2015), este enfoque requiere un cambio paradigmático hacia pedagogías transformadoras que fomenten el aprendizaje experiencial, contextualizado y orientado a la acción.

El estudio adopta el marco conceptual de competencias para la sostenibilidad propuesto por Rieckmann (2018), que incluye: pensamiento sistémico, anticipación, normativa, estratégica, colaboración, pensamiento crítico, autoconciencia, y resolución integrada de problemas. Estas competencias trascienden el conocimiento disciplinar y promueven la capacidad de actuar como agentes de cambio en diversos contextos.

La investigación se centra en cinco casos representativos de instituciones educativas que han implementado exitosamente modelos innovadores para la sostenibilidad en diferentes niveles educativos y contextos socioeconómicos. El análisis de estos casos

permitirá identificar principios, estrategias y prácticas pedagógicas efectivas que puedan ser adaptadas a otros contextos, contribuyendo así a la transformación de los sistemas educativos hacia paradigmas más sostenibles.

## Metodología

El método empleado en esta investigación sigue un enfoque mixto con predominancia cualitativa, combinando diversas técnicas para obtener una comprensión profunda de los modelos educativos estudiados. Se adoptó un diseño de investigación de casos múltiples (Yin, 2018), seleccionando cinco instituciones educativas reconocidas por sus prácticas innovadoras en educación para la sostenibilidad y la formación ciudadana.

### Selección de casos

Los casos fueron seleccionados mediante un muestreo intencional basado en los siguientes criterios: (1) implementación documentada de modelos educativos que integran la sostenibilidad como eje transversal; (2) evidencia de resultados positivos en términos de formación ciudadana y competencias para la sostenibilidad; (3) diversidad geográfica y socioeconómica; y (4) representación de diferentes niveles educativos (primaria, secundaria y superior). Los casos seleccionados incluyen:

1. Escuela Verde (México) - Nivel primaria y secundaria
2. Green School Bali (Indonesia) - Nivel primaria y secundaria
3. Universidad para la Cooperación Internacional (Costa Rica) - Nivel superior
4. Schumacher College (Reino Unido) - Nivel superior y educación continua
5. Roots & Shoots Program (Tanzania) - Programa educativo comunitario

### Técnicas de recolección de datos

La investigación empleó las siguientes técnicas para la recolección de datos:

**Análisis documental:** Se revisaron documentos institucionales (currículos, planes estratégicos, informes de evaluación), publicaciones académicas y material pedagógico de cada institución.

**Entrevistas semiestructuradas:** Se realizaron 45 entrevistas en total, distribuidas de la siguiente manera: 15 entrevistas a directivos y coordinadores pedagógicos. 20 entrevistas a docentes. 10 entrevistas a estudiantes graduados o en etapas avanzadas

**Observación participante:** Se realizaron visitas de campo a cada institución, con una duración de dos semanas por caso, para observar prácticas pedagógicas, interacciones en el aula, proyectos de aprendizaje y la cultura institucional.



**Grupos focales:** Se organizaron 10 grupos focales (2 por institución) con estudiantes, docentes y miembros de la comunidad para profundizar en la percepción de los actores sobre el modelo educativo y su impacto.

**Cuestionarios:** Se aplicaron cuestionarios estructurados a 250 estudiantes y 100 docentes para evaluar el desarrollo de competencias para la sostenibilidad y las percepciones sobre ciudadanía activa.

### **Análisis de datos**

Los datos cualitativos fueron analizados mediante un proceso iterativo de codificación temática, utilizando el software ATLAS.ti. Se desarrolló un libro de códigos basado en el marco conceptual de competencias para la sostenibilidad, complementado con categorías emergentes. El análisis siguió tres fases: codificación abierta, codificación axial y codificación selectiva (Strauss & Corbin, 2015).

Los datos cuantitativos provenientes de cuestionarios fueron analizados utilizando estadística descriptiva e inferencial mediante el software SPSS, para identificar patrones y correlaciones entre variables como enfoques pedagógicos, desarrollo de competencias y participación ciudadana.

Se empleó la triangulación metodológica para verificar la consistencia de los hallazgos obtenidos a través de diferentes técnicas, aumentando así la validez y fiabilidad de los resultados. Asimismo, se utilizaron estrategias de validación respondente, compartiendo interpretaciones preliminares con participantes clave para verificar su precisión.

## **Resultados**

Con relación a los hallazgos obtenidos, se identificaron cinco dimensiones clave que caracterizan a los modelos educativos exitosos en la integración de sostenibilidad y formación ciudadana:

### **1. Principios pedagógicos transformadores**

Todos los casos estudiados comparten principios pedagógicos que trascienden los enfoques educativos tradicionales. El análisis reveló que estos modelos se fundamentan en:

**Aprendizaje experiencial:** El 87% de las actividades observadas incorporaban experiencias directas con el entorno natural o comunitario. Como señala Orr (2018), "el conocimiento significativo sobre sostenibilidad emerge cuando los estudiantes interactúan directamente con realidades socioambientales, desarrollando conexiones emocionales que motivan la acción". En la Escuela Verde (México), los

estudiantes dedican 40% del tiempo curricular a proyectos en espacios naturales y comunidades locales.

**Transdisciplinariedad:** Los cinco modelos analizados han eliminado la fragmentación disciplinar tradicional, organizando el currículo en torno a problemas socioambientales complejos. En Schumacher College, el 92% de los módulos formativos integran perspectivas de ciencias naturales, sociales y saberes tradicionales, aplicando el enfoque de "ecología de saberes" propuesto por Boaventura de Sousa Santos.

**Pensamiento sistémico:** Los currículos analizados priorizan la comprensión de interconexiones entre sistemas sociales, económicos y ecológicos. El 78% de los docentes entrevistados implementan estrategias específicas para desarrollar esta competencia, como mapas conceptuales de sistemas, simulaciones y juegos de roles que representan sistemas complejos.

## **2. Estrategias didácticas innovadoras**

El análisis comparativo identificó cinco estrategias didácticas recurrentes en los modelos estudiados:

**Aprendizaje basado en proyectos transformadores:** En los cinco casos, más del 60% del currículo se implementa mediante proyectos de intervención real en contextos locales. Según Sterling (2021), esta modalidad "desarrolla simultáneamente competencias técnicas, socioemocionales y éticas necesarias para la sostenibilidad". Los proyectos más efectivos tienen tres características: abordan problemas identificados por la comunidad, generan soluciones implementables y permiten evaluar su impacto.

**Aprendizaje-servicio:** El 100% de las instituciones analizadas incorporan metodologías de aprendizaje-servicio. Estas experiencias establecen vínculos sistemáticos entre objetivos académicos y servicio comunitario. Los estudiantes de la Universidad para la Cooperación Internacional dedican un mínimo de 120 horas por semestre a proyectos de servicio vinculados a los ODS.

**Uso de tecnologías sostenibles como herramientas pedagógicas:** La integración de tecnologías sostenibles como estaciones meteorológicas, sistemas de energía renovable o plataformas de monitoreo ambiental fungía como recurso pedagógico en el 80% de los casos. Como observa Wiek (2023), "las tecnologías sostenibles no solo son contenido de estudio sino potentes herramientas didácticas que permiten aprendizaje situado y desarrollo de competencias científicas aplicadas".

## **3. Desarrollo de competencias para la sostenibilidad**

Los resultados de cuestionarios y observaciones directas permitieron evaluar el desarrollo de competencias clave para la sostenibilidad:

**Pensamiento crítico y ético:** El 92% de los estudiantes en programas avanzados demostraron capacidad para analizar críticamente patrones de producción y consumo, cuestionando valores predominantes. Los egresados entrevistados (n=35) identificaron esta competencia como la más relevante para su participación ciudadana posterior.

**Competencia anticipatoria:** El 78% de las actividades didácticas observadas incorporaban ejercicios de futuros posibles, escenarios y visiones. Según McPhearson (2022), esta competencia "permite a los estudiantes conectar acciones presentes con consecuencias futuras, esencial para la sostenibilidad".

**Competencia interpersonal y colaborativa:** Los cinco casos incorporan metodologías específicas para desarrollar habilidades de colaboración, comunicación intercultural y resolución de conflictos. El programa Roots & Shoots destacó por sus prácticas de "círculos de diálogo" y "toma de decisiones por consenso".

#### **4. Gobernanza participativa y cultura institucional**

El análisis reveló la importancia crítica de la coherencia entre contenidos educativos y prácticas institucionales:

**Gobernanza democrática:** Las cinco instituciones implementan modelos de toma de decisiones que incluyen significativamente a estudiantes. En Green School Bali, los estudiantes participan en consejos que determinan aspectos sustantivos como uso de recursos, normativa de convivencia y proyectos prioritarios.

**Campus como laboratorio vivo:** En el 100% de los casos, la infraestructura y operaciones institucionales funcionan como "laboratorios vivos" donde se aplican principios de sostenibilidad. Los espacios físicos se diseñan y gestionan bajo criterios bioclimáticos, generando lo que O'Brien (2021) denomina "pedagogía silenciosa" que refuerza los aprendizajes explícitos.

#### **5. Vinculación comunitaria y territorios de aprendizaje**

Uno de los hallazgos más significativos fue la importancia de vincular instituciones educativas con comunidades locales:

**Comunidad como aula expandida:** El 100% de las instituciones establecen alianzas formales con actores comunitarios (gobiernos locales, organizaciones sociales, empresas). El 87% del profesorado reportó que estas alianzas "enriquecen significativamente las oportunidades de aprendizaje contextualizado".

**Territorios como espacios educativos:** Los modelos más exitosos reconceptualizan el territorio como espacio educativo integrado. Como señala Gutiérrez-Pérez (2020), "el territorio no es solo contexto sino texto educativo que permite lecturas multidimensionales de problemáticas socioambientales".

## Discusión

Al analizar los resultados obtenidos en relación con la literatura especializada, emergen varios puntos críticos de discusión sobre la transformación educativa hacia la sostenibilidad y la ciudadanía activa. Los casos analizados revelan que la transición hacia modelos educativos para la sostenibilidad enfrenta resistencias estructurales significativas. Como señala Sterling (2010), la transformación educativa implica superar paradigmas mecanicistas profundamente arraigados en las instituciones. En concordancia con Wals (2015), encontramos que las resistencias más persistentes incluyen: sistemas de evaluación estandarizados incompatibles con competencias complejas, estructuras organizativas departamentalizadas, y expectativas sociales sobre el rol tradicional de la educación.

Los cinco modelos analizados han desarrollado estrategias específicas para abordar estas tensiones, incluyendo sistemas alternativos de evaluación cualitativa, reorganización curricular transdisciplinar, y comunicación efectiva con familias y comunidades. Sin embargo, estos hallazgos contrastan con la posición de Jickling & Wals (2012), quienes advierten sobre el riesgo de instrumentalizar la educación para objetivos predeterminados, incluso cuando éstos se alinean con la sostenibilidad. Los casos más exitosos evitan este riesgo al fomentar el pensamiento crítico sobre la propia noción de sostenibilidad. Un segundo punto de discusión relevante concierne al equilibrio entre contextualización local y perspectivas globales. Los resultados muestran que los modelos más efectivos consiguen que los estudiantes conecten problemáticas locales con dinámicas globales, desarrollando lo que Andreotti (2021) denomina "ciudadanía global crítica" - una ciudadanía consciente de interdependencias planetarias pero arraigada en contextos específicos.

Esta integración de escalas representa un avance respecto a enfoques previos que tendían a separar lo local y lo global. Como argumenta Santos (2020), "la educación transformadora debe cultivar simultáneamente el arraigo local y la conciencia planetaria". Los hallazgos confirman esta posición, pero también señalan la dificultad de mantener este equilibrio en contextos donde los currículos nacionales presionan hacia la estandarización.

Un tercer aspecto crítico emerge al considerar la replicabilidad de los modelos estudiados. Los cinco casos analizados representan experiencias excepcionales que han contado con condiciones favorables (financiación estable, liderazgo visionario,

autonomía curricular). Esto plantea interrogantes sobre la posibilidad de generalizar estas innovaciones en sistemas educativos masivos con recursos limitados. Este debate conecta con la crítica de Tikly (2020), quien señala que muchos modelos innovadores para la sostenibilidad son accesibles principalmente para élites socioeconómicas, profundizando desigualdades educativas. Sin embargo, casos como Roots & Shoots en Tanzania o la adaptación de principios de Green School en escuelas públicas de Indonesia demuestran que es posible implementar principios transformadores en contextos de recursos limitados mediante adaptaciones contextualizadas.

### **Formación docente como factor crítico**

Los resultados señalan consistentemente la formación docente como factor determinante para el éxito de estos modelos. El profesorado necesita desarrollar no solo nuevos conocimientos sino transformar profundamente sus prácticas e identidad profesional. Como argumenta Orr (2018), "la sostenibilidad requiere docentes que sean facilitadores del aprendizaje más que transmisores de conocimiento".

Este hallazgo contrasta con muchos programas de formación inicial docente que mantienen enfoques disciplinares fragmentados. En línea con McKeown (2020), los resultados sugieren que la formación docente para la sostenibilidad debe incorporar experiencias transformadoras que modifiquen concepciones epistemológicas sobre conocimiento, aprendizaje y evaluación. Finalmente, emerge la discusión sobre cómo evaluar adecuadamente el impacto de estos modelos educativos. Los resultados muestran limitaciones en los sistemas de evaluación tradicionales para captar competencias complejas como pensamiento sistémico o capacidad anticipatoria. Las instituciones analizadas han desarrollado sistemas alternativos de evaluación cualitativa, incluyendo portafolios de evidencias, proyectos aplicados y autoevaluación reflexiva.

## **Conclusiones**

Finalmente, esta investigación sobre modelos educativos innovadores que integran sostenibilidad y fomentan ciudadanía activa permite establecer conclusiones significativas para la transformación de sistemas educativos.

En primer lugar, los resultados demuestran que la integración efectiva de la sostenibilidad en la educación requiere un replanteamiento profundo de fundamentos pedagógicos, superando la mera inclusión de contenidos ambientales en currículos tradicionales. Los casos analizados evidencian que la transformación educativa para la sostenibilidad implica cambios sistémicos que abarcan dimensiones curriculares, metodológicas, organizacionales y culturales. Como

señala Sterling (2021), se trata de evolucionar de "educar sobre sostenibilidad" hacia "educar para la sostenibilidad", lo que conlleva replantear el propósito mismo de la educación.

En segundo lugar, identificamos cinco características fundamentales que comparten los modelos educativos exitosos: (1) organización curricular transdisciplinar en torno a problemáticas socioambientales reales; (2) metodologías activas centradas en el aprendizaje experiencial y basado en proyectos; (3) espacios educativos diseñados como ecosistemas de aprendizaje; (4) sistemas de gobernanza participativos que involucran activamente a estudiantes; y (5) vinculación sistemática con comunidades locales y actores territoriales.

En tercer lugar, la investigación revela que el desarrollo de competencias para la sostenibilidad está estrechamente vinculado con el fomento de ciudadanía activa. Los estudiantes que participan en estos modelos no solo adquieren conocimientos sobre problemáticas socioambientales, sino que desarrollan capacidades para intervenir creativamente en la transformación de sus entornos. El hallazgo más significativo en este aspecto es que la participación en proyectos reales de transformación socioambiental constituye el factor más determinante para desarrollar identidad ciudadana activa.

En cuarto lugar, constatamos que la formación docente representa el principal desafío para escalar estas innovaciones. Los cinco casos exitosos han implementado programas específicos de desarrollo profesional que transforman no solo competencias técnicas del profesorado sino sus concepciones epistemológicas sobre conocimiento, aprendizaje y evaluación. La transformación de identidades docentes, desde transmisores de conocimiento hacia facilitadores de aprendizaje, emerge como condición necesaria para implementar modelos educativos para la sostenibilidad.

Por último, esta investigación aporta evidencia sobre la necesidad de políticas educativas que faciliten innovaciones sistémicas, proporcionando mayor autonomía curricular, flexibilizando estructuras organizativas y desarrollando sistemas de evaluación coherentes con competencias complejas para la sostenibilidad. Los resultados sugieren que estas políticas deberían enfocarse menos en prescribir contenidos específicos y más en crear condiciones habilitantes para que las comunidades educativas desarrollen modelos contextualizados.

Las limitaciones de este estudio incluyen el número relativamente pequeño de casos analizados y la dificultad para establecer relaciones causales definitivas entre modelos educativos y resultados a largo plazo en términos de ciudadanía activa. Se recomienda para futuras investigaciones realizar estudios longitudinales que



evalúen el impacto de estos modelos en las trayectorias de vida de egresados, así como analizar procesos de adaptación de innovaciones exitosas a diferentes contextos socioeconómicos y culturales.

## Referencias

- Andreotti, V. (2021). Global citizenship education otherwise: pedagogical and theoretical insights. In M. Drinkwater, F. Rizvi, & K. Edge (Eds.), *Transnational Perspectives on Democracy, Citizenship, Human Rights and Peace Education* (pp. 221-238). Bloomsbury Academic.
- Gutiérrez-Pérez, J. (2020). Territorios pedagógicos para la sostenibilidad: cartografías de aprendizaje situado. *Revista de Educación Ambiental y Sostenibilidad*, 2(1), 1104-1120.
- Jickling, B., & Wals, A. E. J. (2012). Debating Education for Sustainable Development 20 Years after Rio: A Conversation between Bob Jickling and Arjen Wals. *Journal of Education for Sustainable Development*, 6(1), 49-57.
- McKeown, R. (2020). Education for Sustainable Development Toolkit. UNESCO.
- McPhearson, T. (2022). Anticipatory thinking: A metacognitive capability for sustainability and resilience education. *Environmental Education Research*, 28(6), 876-891.
- O'Brien, K. (2021). Educational architecture: How physical spaces influence transformative learning. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22(1), 42-58.
- Orr, D. (2018). *Earth in Mind: On Education, Environment, and the Human Prospect* (Revised edition). Island Press.
- Rieckmann, M. (2018). Learning to transform the world: Key competencies in Education for Sustainable Development. In A. Leicht, J. Heiss, & W. J. Byun (Eds.), *Issues and trends in Education for Sustainable Development* (pp. 39-59). UNESCO.
- Santos, B. S. (2020). *The End of the Cognitive Empire: The Coming of Age of Epistemologies of the South*. Duke University Press.
- Sterling, S. (2010). Learning for resilience, or the resilient learner? Towards a necessary reconciliation in a paradigm of sustainable education. *Environmental Education Research*, 16(5-6), 511-528.
- Sterling, S. (2021). *Sustainable Education: Re-visioning Learning and Change* (2nd ed.). Green Books.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4th ed.). SAGE Publications.
- Tikly, L. (2020). Education for sustainable development in the postcolonial world: Towards a transformative agenda. *International Journal of Educational Development*, 77, 102220.



- Tilbury, D. (2022). Assessment as if sustainability mattered: Rethinking practice in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(3), 599-617.
- UNESCO. (2020). Education for Sustainable Development: A Roadmap. UNESCO.
- Wals, A. E. J. (2015). Beyond unreasonable doubt: Education and learning for socio-ecological sustainability in the Anthropocene. Wageningen University.
- Wiek, A. (2023). Technology as pedagogy: The role of sustainable technologies in education for sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(2), 312-328.
- Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). SAGE Publications.

# LOS DESAFÍOS DEL EMPRENDIMIENTO: RAZONES COMUNES DEL FRACASO Y COMO SUPERARLAS.

**Cinthya Patricia Benítez Jiménez**

patriciabbenitez0807@gmail.com

Tecnológico Nacional de México/ ITS de Escárcega

## Resumen

El estudio analiza los desafíos que enfrentan los nuevos emprendimientos, enfocándose principalmente en su falta de adaptabilidad y las causas comunes de fracaso. Se destaca que, aunque los emprendimientos son fundamentales para el crecimiento económico, la innovación y la generación de empleo, muchos de ellos no logran consolidarse por una planificación deficiente, falta de experiencia, escasa formación empresarial y una limitada capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. La metodología de la investigación fue mixta, combinando herramientas cuantitativas y cualitativas, como entrevistas y cuestionarios aplicados a jóvenes emprendedores de Escárcega, Campeche, con el fin de identificar los factores que influyen en sus decisiones y resultados. Los datos muestran que, si bien existe una fuerte motivación para emprender como la obtención de mayores ingresos o la independencia, muchos enfrentan barreras como la falta de conocimientos administrativos, habilidades de gestión y recursos. En la discusión se retoman diversos autores que resaltan la importancia de contar con características clave como la motivación, disciplina, innovación y capacidad de aprendizaje para tener éxito en un emprendimiento. Además, se hace énfasis en que adaptarse implica no solo reaccionar ante el cambio, sino también anticiparse a él y mantenerse en constante mejora.

**Palabras clave:** Emprendimiento, adaptabilidad, crecimiento económico.



## Introducción

Los nuevos emprendimientos son un motor clave en la economía moderna, ya que fomentan la innovación, crean empleo y contribuyen al desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas, sociales y económicas. A lo largo de la historia, los emprendimientos han sido fundamentales en la evolución de las sociedades, desde los primeros intercambios comerciales hasta la creación de grandes corporaciones globales. Sin embargo, en los últimos años, el panorama de los emprendimientos ha cambiado significativamente, impulsado por avances tecnológicos, el acceso a recursos financieros a través de nuevas plataformas de inversión, y un entorno global que fomenta la creatividad y la disrupción.

Acevedo (2016) plantea que a mayor calidad institucional mayor será la cantidad de emprendedores productivos (aquellos capaces de introducir transformaciones o innovaciones) respecto a los improductivos (aquellos que buscan obtener rentas a partir de vacíos jurídicos o simplemente subsistir mediante su actividad económica). El que una economía cuente con más emprendedores productivos que improductivos es crucial para que se presenten innovaciones que son las que al final logran modificar un aparato productivo e impulsar el crecimiento económico de largo plazo (Bjonskov y Foss, 2016)

Con el tiempo, el concepto de emprendimiento ha evolucionado para incluir no solo la creación de empresas, sino también la resolución de problemas sociales y la generación de valor en múltiples áreas. Según Schumpeter (2015), "el emprendedor es el agente que introduce innovaciones, revolucionando el sistema económico desde adentro".

Los emprendedores actuales están impulsados por el deseo de transformar sectores tradicionales, ofrecer soluciones innovadoras a problemas globales y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Estos emprendimientos no solo buscan rentabilidad, sino también un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, respondiendo a las demandas de una población cada vez más consciente y conectada.

## Metodología

La investigación adopto un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos. Desde la perspectiva cuantitativa, se partió de la premisa de que los fenómenos sociales pueden medirse y analizarse con rigor científico. Este enfoque se fundamenta en la recopilación de datos numéricos, el análisis estadístico y la generación de patrones de comportamiento. Por otro lado, el enfoque cualitativo sostiene técnicas como entrevistas y análisis de discurso, se busca captar la realidad

desde la perspectiva de los participantes, otorgando relevancia al contexto y las interpretaciones individuales. La investigación se caracteriza como descriptiva, con el propósito de detallar las características, procesos y factores que influyen en los emprendimientos. Se emplearon métodos de recopilación de datos cualitativos y cuantitativos, permitiendo un entendimiento integral del funcionamiento de los startups, los elementos que determinan su éxito o fracaso y las tendencias emergentes en el ámbito empresarial.

Para la obtención de información relevante, se utilizó la técnica entrevista en el cual abordamos preguntas necesarias que serán aplicadas a jóvenes interesados en la creación de nuevos emprendimientos, con el objetivo de identificar los retos que enfrentan, que factores los llevan a fracasar y el contexto en el que operan. El cuestionario se diseñó para recopilar información específica y cuantificable el cual contuvo preguntas abiertas, asegurando una visión amplia de los factores que influyen en los emprendimientos juveniles.

El estudio se dirigió a la población de entre 18 y 30 años en Escárcega, Campeche, que tengan interés en el emprendimiento. Se definió una muestra representativa de 16 participantes, seleccionados de una población total de 4,611 personas, que por cuestiones de tiempo en la realización de la investigación nos limitó a recabar pocos datos. Los datos obtenidos sirvieron como referencia para comprender los factores que impulsan o limitan la iniciativa emprendedora en este sector.

Este diseño metodológico permitió obtener información valiosa sobre las dinámicas de los nuevos emprendimientos y como pueden estos a tener estrategias planteadas para un posible fracaso.

## Resultados

El estudio se realizó en la localidad de Escárcega, Campeche, con una muestra de 16 unidades, las cuales fueron segmentadas por criterios demográficos, los cuales se presentan en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Demografía de colaboradores*

Elemento	Valor real	Porcentaje	Moda	Frecuencia
<b>Genero</b>	Femenino	63%	2	10
<b>Edad</b>	18 a 24 años	56%	2	9

*Nota:* Elaboración propia

Como se observa, la muestra fue segmentada por los criterios demográficos básicos. Esto permite que el estudio cumpla con los requisitos de aleatoriedad necesarios para garantizar el rigor metodológico de la investigación.

### Nuevos emprendimientos

Los nuevos emprendimientos representan una oportunidad clave para la innovación y el crecimiento económico. Al iniciar un negocio implica desafíos como la competencia, el financiamiento y la adaptabilidad a tendencias del mercado. El 44% de los encuestados tuvo como objetivo que buscan emprender para destaca en la intención de obtener mayores ingresos. Sin embargo, en la tabla 2 se observa que los nuevos emprendimientos buscan que se pueda sobresalir en el mercado para tener una obtención económica.

**Tabla 2**

*Conocimiento en los nuevos emprendimientos*

Elemento	Valor real	Porcentaje	Moda	Frecuencia
<b>Motivación en el emprendimiento</b>	Ganas de salir adelante	31%	2	5
<b>Resolución de problemas</b>	Problemas económicos	44%	2	7
<b>Objetivo en el emprendimiento</b>	Obtener mayores ingresos	44%	2	7
<b>Competencia en el sector</b>	Realización de publicidad en redes	38%	2	6

*Nota:* Elaboración propia

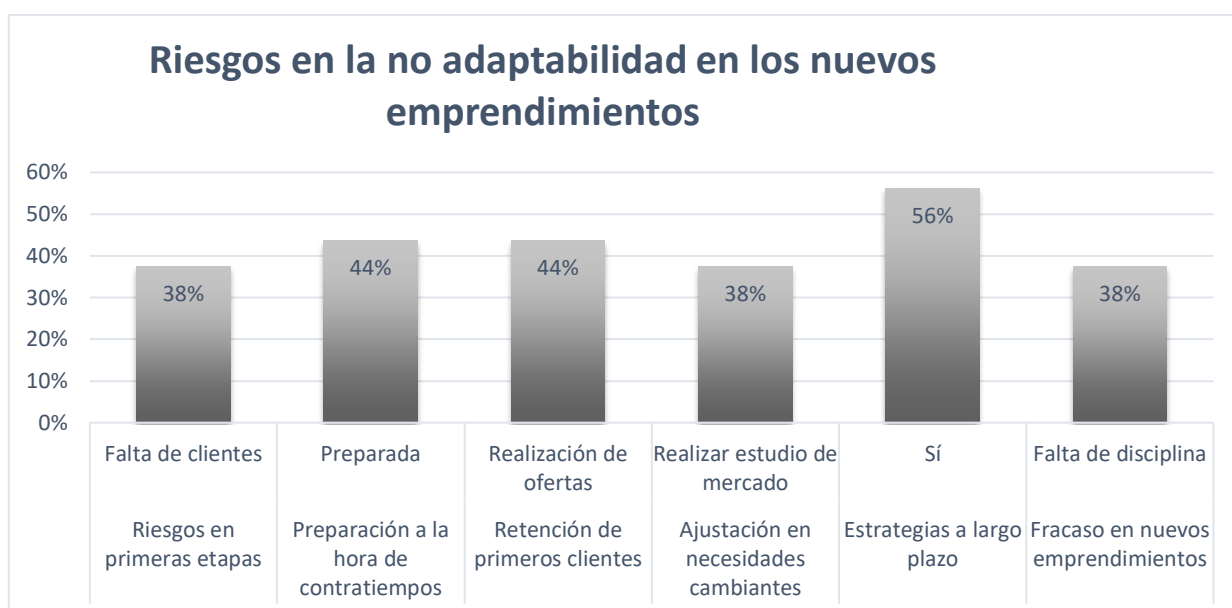
También se considera que la población busca emprender para la resolución de problemas, el cual ayuda en el crecimiento nacional, ya que son una fuente que genera empleos e introducen al mercado nuevos productos y servicios novedosos.

### No adaptabilidad

Los emprendimientos surgen a la innovación y a necesidades, sin embargo, no todos llegan a consolidarse debido a la falta de conocimiento o gestión financiera. Para poder posicionarse en el mercado el emprendedor debe analizar el mercado y ajustar sus estrategias constantemente. El 56% de la población estudiada tiene estrategias definidas a largo plazo. Como consiguiente, en la figura 1 observamos como los riesgos que se enfrentan los emprendedores al no tener una adaptabilidad.

**Figura 1**

*Riesgos en la no adaptabilidad en los nuevos emprendimientos*



*Nota:* Elaboración propia

Como observamos los emprendimientos sufren riesgos en sus primeras etapas por falta de disciplina u otros factores, por lo que los emprendedores encuestados están preparados a la hora de tener dificultades, lo que ayudara que tomen medidas para la resolución de sus problemas.

## Discusión

### Nuevos emprendimientos

Una de las cosas por la que se crean nuevos emprendimientos podría ser el gusto de satisfacer un servicio al público o como comenta Marulanda (2016) se encontró que la independencia fue la principal motivación en la creación de un negocio, el emprendedor debe tener en cuenta varios factores para el inicio de su emprendimiento, tal como lo señala Olvera (2015) en el mismo sentido el emprendedor debe contar con unas características particulares: necesidad de logro, disciplina, alta autoestima, trabaja por resultados y construye ambientes positivos frente a la iniciativa de un proyecto; también los investigadores identifican el espíritu emprendedor con: dinamismo, creatividad, innovación, flexibilidad, crecimiento y riesgo, participar en la transformación de su propia vida y la de su entorno, tiene capacidad para generar ideas. Se deben de tener en cuenta diversas cualidades para ser un buen emprendedor tal como lo menciona Orrego (2009) citado de Olvera (2015) plantea cuatro ideas, a través de las cuales articula el hecho con el desarrollo de una cultura y educación empresarial, y señala cuatro factores básicos para crear una empresa:

Motivación y determinación: relacionado con el entorno social que rodea al individuo como la familia, la educación, el contexto sociocultural y las políticas de gobierno. Idea y mercado: determina la oportunidad y la viabilidad de negocio.

Recursos: se refiere a la parte económica del proceso, identificación y consecución de recursos como: financieros, infraestructura, materiales, tecnológicos y talento humano. Habilidades: relacionado con los conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia que debe tener un empresario.

### **No adaptabilidad**

Los nuevos emprendimientos suelen enfrentar desafíos en su adaptabilidad debido a varios factores clave según Alcívar (2023) investigaciones señalan que tanto factores internos (como una estrategia de administración pobre y habilidades de gestión inadecuadas) como externos (como barreras de) pueden limitar la capacidad de adaptación de una empresa, aumentando el riesgo de fracaso. Al adaptarse a los nuevos emprendimientos puede ser un reto difícil a la hora de iniciar por eso se anticipan varios aspectos como la tendencia, mejorar su visión en el mercado o mantener su aprendizaje como comenta Cora (2021) identificó que la inadecuada definición de la idea de negocio y la limitada formación empresarial son factores asociados al temprano fracaso de los emprendimientos. Esto sugiere que la falta de adaptabilidad y preparación puede comprometer la viabilidad de un nuevo negocio. Esto suele originarse por una planificación inicial mal planificada, falta de experiencia, miedo al cambio o una visión limitada al mercado como lo menciona Farroñán (2023) El emprendimiento puede ser una opción atractiva para aquellos que quieren tener control sobre su destino profesional y tener la libertad y la flexibilidad de trabajar por sí mismos. Sin embargo, también conlleva riesgos y desafíos, como la incertidumbre financiera y la responsabilidad de tomar decisiones importantes para el negocio.

## **Conclusiones**

Emprender es una aventura apasionante, pero también compleja y llena de desafíos. Muchas veces, los emprendimientos fracasan no por falta de ideas, sino por deficiencias en la ejecución, poca adaptabilidad, una gestión ineficiente o la falta de enfoque en el cliente. Sin embargo, estos errores comunes pueden superarse con una mentalidad abierta al aprendizaje, una planificación flexible, el uso inteligente de los recursos y, sobre todo, la capacidad de evolucionar conforme al entorno. Reconocer los obstáculos y prepararse para ellos no garantiza el éxito, pero sí aumenta considerablemente las probabilidades de construir un negocio sólido y sostenible a largo plazo.



## Referencias

- Acevedo, L. F. (2016). *Calidad institucional e incentivos empresariales*. Universidad de Chile, Santiago. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144213/L%C3%B3pez%20Acevedo%20Luis.pdf?sequence=1>
- Cora, R. J. (2021). Factores asociados al temprano fracaso de los emprendimientos. *Revista científica*, 8(1). doi:<https://doi.org/10.47796/ce.v8i1.646>
- Flor Ángela Marulanda Valencia, S. T. (2016). Entorno y motivaciones para emprender. (81), 12-28. doi:<https://doi.org/%20http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1556>
- Olvera, S. G. (2015). Emprendimiento en las empresas familiares. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 4(7). Obtenido de Olvera, S. G. (2015). Emprendimiento en las empresas familiares. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración: RICEA*, 4(7), 163-181.
- Ramos Farroñán, E. V. (2023). Emprendimiento femenino en estudiantes universitarios: una revisión de literatura. 19(90). Obtenido de Ramos Farroñán, E. V., Cuadra Morales, V., Falla Gómez, C. D. L., Castro Torres, M. I., & Izquierdo Espinoza, J. R. (2023). Emprendimiento femenino en estudiantes universitarios: una revisión de literatura. *Conrado*, 19(90), 203-213.
- Schumpeter. (2015). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Fondo de Cultura Económica. Barcelona: Pagina indomita. Obtenido de <https://fundamentoscpuba.files.wordpress.com/2022/03/schumpeter-capitalismo-socialismo-y-democracia.pdf>
- Venus Yaritza Alcívar Muñoz, V. P. (2023). Factores que inciden en el fracaso de la actividad emprendedora en la zona urbana del cantón Flavio Alfaro. 14(1), 124-133. doi:<https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i1.4528>

### PERFIL Y PREFERENCIAS DE CONSUMO DE LOS TURISTAS EN EL PUEBLO MÁGICO DE TEAPA, TABASCO, MÉXICO.

**Amada Torres-González<sup>1</sup>**

amada.tg@regionsierra.tecnm.mx

**Claudia Gabriela Aguilar-Olivé<sup>2</sup>**

claudia.ao@regionsierra.tecnm.mx

<sup>1,2</sup>Tecnológico Nacional de México/ ITS de la Región Sierra

#### Resumen

Una de las actividades que evoluciona constantemente es la actividad turística, no solo en su oferta, además en la demanda, misma que representa un factor preponderante para su éxito, sin embargo aún es relativamente escasa la información sobre los gustos, preferencias y características de los visitantes es por ello que el objetivo en el presente trabajo es identificar el perfil y las preferencias de consumo de los turistas que visitan el pueblo mágico de Teapa, Tabasco, México, el estudio tiene un enfoque cuantitativo, de tipo transversal, se aplicó una encuesta a 112 participantes que visitaron el municipio, en el instrumento se integraron aspectos demográficos, socioeconómicos, geográficos, pictográficos, proceso de decisión y preferencias de consumo. El trabajo de campo evidencia que el turista que visita el pueblo mágico de Teapa es mayormente de lugares alejados, es de ambos géneros, prefieren comer en restaurantes, en el mercado y fondas, desarrollan actividades de turismo rural, paisajismo y avistamiento de flora y fauna.

**Palabras clave:** Pueblo mágico, perfil del turista, preferencias.



## Introducción

En el imaginario de la población, se dice: si en verdad quieres conocer un lugar, visita sus pueblos; éstos representan una puerta abierta para conocer las costumbres, tradiciones, cultura, maneras de vivir que provocan conocerlos y visitarlos, caminar por un pueblo y disfrutar de su comida y sus aromas es inigualable (Zapata Aguilar et al., 2021), las historias, paisajes, la forma de sus casas, la naturaleza que lo rodea, las personas que allí viven, su riqueza tangible e intangible hace que cada característica las conviertan en especiales, extraordinarias y por ende, dignas de ser reconocidas tanto por las personas del país como por extranjeros (Bolaños Ortega et al., 2021) por estas y muchas razones más, en el año 2001 se creó el programa de Pueblos Mágicos en el que se reconoce que México es un país con un conjunto de pueblos y localidades con un alto potencial turístico, orientado a establecer una oferta suplementaria a las tradicionales de sol y playa o turismo de masas; ésta diversificación pretende una nueva oferta de lugares potencialmente turísticos en sitios rurales que pueden convertirse en espacios adecuados para un descanso contemporáneo, cuya armonía conjugue al campo y la ciudad (García Rodea et al., 2023), en otras palabras una oferta complementaria y diversificada hacia el interior del país con el fin de mejorar la calidad de los destinos, productos y servicios, generar inversión tanto pública como privada que propicie la generación de empleos y eleve la actividad económica, mejore el desarrollo social de las comunidades receptoras del programa (Secretaría de Turismo México [SECTUR], 2014).

La Secretaría de turismo define a un pueblo mágico como “Localidad con nombramiento, que es representada por su municipio, la cual a través del tiempo y ante la modernidad, ha conservado su patrimonio y manifiesta sus expresiones de forma excepcional” (Secretaría de Turismo, 2020 p.9), la relevancia que ha tomado para el turismo las aportaciones de las pequeñas localidades así como los cambios en los gustos y preferencias de los paseantes ha generado que se creen otros programas para dar impulso al turismo en estas zonas, como es el caso del programa denominado: “Best Tourism Villages” creado en el 2021 por la Organización Mundial del Turismo en el que se busca reconocer a los pueblos como destino rural que preservan valores y estilos de vida de sus comunidades con un compromiso tanto con la innovación como con la sustentabilidad (Organización Mundial del Turismo, 2023).

Para la actividad turística es de suma importancia los datos que puedan obtenerse de las personas que visitan un destino, es por ello que se han realizado varios estudios analizando este tema (Amón Vicuña et al., 2022; Gouveia et al., 2014; Rincón Del Valle & Quezada Ochoa, 2022; Salazar et al., 2018; Sandoval Armijos & Contreras, 2018) conocer el perfil, los gustos y preferencias de los turistas es un

elemento esencial para el desarrollo del lugar dado que constituye una herramienta al momento de establecer estrategias de promoción y marketing (Albaladejo Pina et al., 2003; Carvache Franco et al., 2017; Navarro Gálvez et al., 2022) y de implementar acciones de planificación referentes a la inversión tanto pública como privada (Sandoval Armijos & Contreras, 2018) esto permitirá a su vez hacer una detección de los segmentos específicos de quienes llegan a visitarlos y analizar las probabilidades de elegir cierto tipo de atracciones (Domènech et al., 2023).

Tomando en cuenta el contexto anterior, surgen interrogantes como ¿Cuál es el perfil del turista que visita el pueblo mágico de Teapa? ¿Cuáles son las preferencias de consumo de los visitantes del Pueblo Mágico de Teapa?; por lo anterior la presente investigación tiene como objetivo identificar el perfil y las preferencias de consumo de los turistas que visitan el pueblo mágico de Teapa, Tabasco, México, así como sus preferencias de consumo, para ello el trabajo se ha separado en apartados, en el primero de ellos se presenta la fundamentación seguido de la metodología utilizada en la investigación, posteriormente se presentan los resultados obtenidos y en el último apartado las conclusiones.

### **Fundamentación**

El programa de Pueblos Mágicos inició en el año 2011 con un total de 3 poblaciones con este nombramiento: Huasca de Ocampo en el estado de Hidalgo, Real de Catorce en San Luis Potosí y Mexcaltitán en Nayarit; incrementándose a 177 para el año 2023 (Secretaría de Turismo, 2023); es importante recalcar que el nombramiento de Pueblo Mágico se otorga a los lugares o pueblos que cuenten con alguna de las siguiente características “atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes y manifestaciones socioculturales que significan una alternativa y oportunidad para su aprovechamiento turístico” (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021b, p. 30) entre los principales objetivos del programa se describen los siguientes: Estructurar una oferta turística complementaria, implementar la generación de productos turísticos basado en expresiones de la cultura, aprovechar la singularidad de las localidades, poner valor y reforzar los atractivos de las localidades (Secretaría de Turismo, 2018).

Los estados de México, Jalisco y Puebla cuentan con un mayor número de pueblos mágicos, 12 en cada estado; incursionar en el programa permite a las localidades ser un atractivo para la inversión, crear una mayor oferta de atractivos turísticos y por ende generar mayores empleos y a su vez un mejor desarrollo local (Cabrales De La Cruz et al., 2024; Cornejo-Ortega et al., 2018; Winiarczyk-Raźniak & Raźniak, 2021) tan solo en el año 2022 el turismo interno representó un total de 249 millones de turistas en donde los destinos como pueblos mágicos, aproximadamente emplean a 300,000 personas en casi 77,215 unidades económicas relacionadas con el sector,

según palabras del secretario de turismo Miguel Torruco (Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, 2023) así mismo el secretario agregó que el programa de pueblo mágicos se adapta a las nuevas necesidades de los turistas que buscan lugares verdes, al aire libre y en contacto con localidades, para ello el mismo programa promueve que se realice tanto difusión como promoción de los atractivos turísticos y se propicien actividades en dónde se resalten sus atractivos para satisfacer las necesidades de los turistas (Trujillo Rodríguez & Madrigal Moreno, 2022).

A pesar de la relevancia del tema, la información relacionada con las características de los visitantes a un destino turístico es relativamente poca o bien es muy generalizada (Almendarez-Hernández et al., 2021; Crespo Jareño, 2019; Ibáñez Pérez et al., 2022; Olmos Martínez et al., 2021) los datos que pueden obtenerse del visitante se pueden clasificar en diferentes grupos, tales como las características propias del visitante que pueden incluir aspectos como: edad, sexo, estado civil, ocupación, grado de estudio, nivel de ingreso; características propias del viaje con información sobre motivo principal del viaje, la duración, el alojamiento, medios de transporte, el tiempo del viaje (Carvache Franco et al., 2017; Domènech et al., 2023; Naciones Unidas, 2018).

La Secretaría de Turismo de México emite cada mes un reporte de la actividad turística (RAT) con el propósito de presentar cifras con relación a variables como flujo de viajeros internacionales, turismo doméstico, flujos aéreos y marítimos, actividades de alojamiento (Secretaría de Turismo, 2024), de igual manera algunas entidades federativas a través de sus secretarías de turismo (Observatorio Turístico del estado de Guanajuato, n.d.; Secretaría de Fomento Turístico Gobierno de Yucatán, n.d.; Secretaría de Turismo Gobierno de Chiapas, n.d.; Sistema de Información Turística de Quintana Roo, n.d.), cuentan con una página web en dónde se publican reportes sobre datos estadísticos de los visitantes a dichas entidades, sin embargo aunque la información es de gran valor, los datos solo ofrecen un panorama nacional o estatal, hasta el momento no se han abordado la obtención de datos más específicos de ciertos sectores o segmentos, especialmente aquellos que contribuyen a la toma de decisiones como el tipo de visitantes, características socioeconómicas, nivel de satisfacción, hábitos al viajar entre otros más (Olmos Martínez et al., 2021); habría que agregar que son necesarias las evaluaciones periódicas y comparativos de resultados (Cruz Chávez et al, 2015).

### **Preferencias de consumo**

La industria del turismo procura mantenerse actualizada, acorde a los cambios de la sociedad, a pesar de que las necesidades de ocio permanecen en el tiempo, no lo es la forma en la que ese ocio se desea satisfacer, esto conlleva a que los prestadores de

servicios turísticos vean con otros ojos la forma en que se deban gestionar los destinos turísticos (Pérez Rives & Echarri Chávez, 2021), para tener una mayor certeza de que lo que se oferta al turista es lo adecuado, la recopilación de datos es fundamental, muchas empresas recurren a la inteligencia de negocios con el fin de optimizar la información de los clientes para obtener una ventaja, mejorar la toma de decisiones y en general optimizar sus beneficios (Barón Ramírez et al., 2021; Barrera-Narváez et al., 2020; Muñoz-Hernández et al., 2016).

Para que un destino turístico se establezca como competitivo, éste tiene que considerar que lo que ofrece es de mayor relevancia de lo que los demás puedan ofertar con el fin de generar una mejor experiencia (Ramos Domínguez et al, 2004) y satisfacción del turista mediante el análisis de datos útiles en la toma de decisiones que les permita alcanzar un lugar relevante en el sector (Salazar et al., 2018).

El uso de información para maximizar los beneficios en la toma de decisiones es aún muy limitado en cuanto al estudio de las preferencias de los turistas, sin embargo, muchos prestadores de servicios turísticos se interesan por la búsqueda de información y así tener un mejor conocimiento de sus clientes mediante el estudio de diversas variables para comprender patrones de consumo (Moreta Manzano et al., 2022), de las cuales se puede obtener el nivel educativo, tipo de familia, edad, genero, poder adquisitivo, procedencia, características de las personas con las que viaja entre otros aspectos sociodemográficos más, sin embargo existen otros datos que por su naturaleza misma son más complicados de obtener tales como razones por las que eligió: el sitio turístico, el tipo de hospedaje, las fechas de la estancia etc, o bien factores que pueden influir en la decisión como pueden ser la posición social, sus necesidades y expectativas, así como el papel de la familia o los grupos de referencia (Santos Arrebola, 1983).

Conocer las preferencias de los turistas permite por tanto garantizar la satisfacción de la demanda en tanto se pueda conocer las razones por las que se viaja, la idea que se tiene sobre el destino y el grupo al que pertenece el paseante (Sánchez Mendoza et al., 2021), en conclusión, se requiere conocer una serie de aspectos subjetivos y objetivos de la persona que visita un destino turístico (Yumisaca Tuquinga et al., 2017) y así ofrecer servicios que permitan satisfacer las necesidades de las personas que viajan.

## **Metodología**

Para el logro del objetivo se llevó a cabo un estudio bajo el enfoque cuantitativo, de tipo transversal, el trabajo de campo se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a 112 participantes, quienes han visitado el pueblo mágico de Teapa y que voluntariamente decidieron participar. El instrumento fue adaptado de la



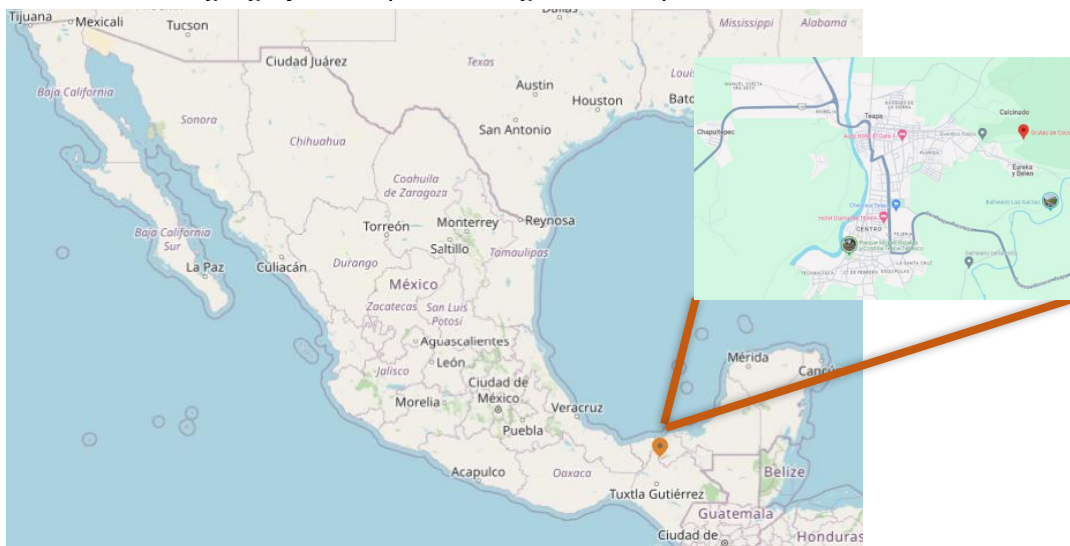
investigación de Olmos Martínez et al., (2021); Ramírez Hernández et al., (2020) y Secretaría de Fomento Turístico, (2022) Se integran elementos de aspectos demográficos, socioeconómicos, geográficos, pictográficos, proceso de decisión y preferencias de consumo. Se difundió el instrumento mediante un formulario a través de medios electrónicos durante los meses de febrero a mayo de 2024.

### Área de estudio

Teapa ocupa el 1.70% de la superficie del estado de Tabasco, ubicado en el sureste mexicano tal como se puede apreciar en la figura 1, además cuenta con 57 localidades (Compendio de información geográfica municipal, 2010), y una población total de 58,718 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021), la palabra Teapa, viene del vocablo náhuatl tetl que significa piedra y apan que significa sobre, lo que conjugado se ha denominado como rivera sobre las piedras (México Desconocido, 2023); en cuanto a su fundación se cree que se dio por los años 1715 a 1725 por unos misioneros franciscanos y que según el historiador tabasqueño Manuel Gil y Sáenz los primeros pobladores fueron zoques de origen maya y se conoce como fundador del lugar al español Bernal Días del Castillo (Cabrales De La Cruz et al., 2024; Secretaría de desarrollo agrario territorial y urbano [SEDATU], 2022)

**Figura 1**

*Ubicación geográfica del pueblo mágico de Teapa, Tabasco,*



*Nota.* Elaboración propia con apoyo de ATLAS. Ti 9 y google map.



En cuanto a su ubicación geográfica se encuentra localizado en la región de la sierra del estado de Tabasco que limita al norte con los municipios de Centro y Jalapa, al sur con el estado de Chiapas, en la parte este nuevamente con Jalapa y Tacotalpa y finalmente al oeste una vez más con el estado de Chiapas; este municipio confluye en la cuenca del río Grijalva entre los ríos Teapa y Puyacatengo (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2010).

Teapa cuenta con una población total de 58,710 ciudadanos, con un total de 29, 954 mujeres y 28,764 hombres, se podría decir que existen 96 hombres por cada 100 mujeres. Del total de la población se considera que el 45.3% se encuentra en situación de pobreza moderada y el 36.1% son vulnerables por carencia social (Secretaría de Bienestar, 2022), en relación a la población indígena, ésta representa el 0.57% de la población y las lenguas indígenas que se hablan son Ch'ol con un 34.1% y Tsotsil con un 21.2% y en cuanto a la población con discapacidad el 27.7% son adultos mayores de 60 años, la población económicamente activa representa el 61.4% y la población no económicamente activa el 38.1% (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020). Con relación a la actividad turística los datos son muy escasos en cuanto al municipio de Teapa, sin embargo, se presentan algunos estudios que intentan clarificar el tema (Pérez Sánchez et al., 2024).

El municipio está integrado por 7 centros regionales de desarrollo (Gobierno del Estado de Tabasco, n.d.), entre los de mayor concentración económica y social del municipio se encuentran los que se enlistan a continuación:

Vicente Guerrero

Francisco Javier Mina

Miguel Hidalgo 3ª secc. (Eureka y Belén)

Miguel Hidalgo 2ª sección

Ignacio Allende

Juan Aldama

Hermenegildo Galeana 3ª sección

Los principales sectores económicos que se desarrollan en el municipio de Teapa son: comercio al por menor con una participación del 42%, seguido del sector Industrias manufactureras con un 16% y con un porcentaje muy similar, la tercera actividad de mayor importancia es el comercio al por mayor con un 13%, es importante agregar que el municipio tiene una fuerte presencia en la producción agrícola, siendo uno de los municipios líderes en producción especialmente de plátano, palma africana, maíz de grano entre otros cultivos más que en conjunto

aportan el 24.1% del total de la producción agrícola de Tabasco (Secretaría de Desarrollo Agrario, 2022)

Por sus características peculiares el municipio se encuentra inmerso en la ruta “Aventura en la Sierra” entre sus principales atractivos turísticos se encuentra el río Puyacatengo, en sus orillas pueden visitarse alrededor de 9 zonas de balnearios, en el municipio también cuenta con albercas de aguas termales sulfurosas, que se consideran curativas, también entre los atractivos turísticos se cuenta con dos áreas naturales protegidas: el primero es el Parque Estatal de la Sierra de Tabasco que colinda también con el municipio de Tacotalpa y el segundo es el Monumento natural Grutas del cerro Coconá según el Programa Municipal de Desarrollo (Secretaría de desarrollo agrario territorial y urbano [SEDATU], 2022) sumados a las características geográficas, el municipio posee atributos, símbolos, leyendas entre otros elementos más que lo hacen únicos, (Secretaría de Turismo, 2014), como por ejemplo: Los monumentos más importantes destacan el templo de Tecomajiac, el templo de Esquipulas, el templo de Santiago Apóstol, cuanta además con el museo de antropología “José N. Correa Tosca” y entre las festividades más importantes se realizan diversas celebraciones patronales, las del gremio ferroviario y el carnaval, así como la feria municipal (Secretaría de desarrollo agrario territorial y urbano [SEDATU], 2022) por lo que la Secretaría de Turismo le otorgó el nombramiento de Pueblo Mágico en 2023.

## Resultados

Con la información obtenida durante el periodo de trabajo de campo se elaboró una base de datos y mediante la estadística descriptiva obtuvieron las características demográficas y socioeconómicas de los visitantes del pueblo mágico de Teapa, Tabasco México, tabla 1.

**Tabla 1**

*Características demográficas, socioeconómicas, geográficas y características pictográficas del pueblo mágico de Teapa, Tabasco.*

Características demográficas	Variables	Resultados
<b>Género</b>	Femenino	62%
	Masculino	38%
<b>Edad</b>	Menos de 20	45%
	21-30	33%
	31-40	10%
	Más de 40	12%

<b>Estado civil</b>	Soltero	68%
	Casado	16%
	Divorciado	02%
	Unión libre	13%
<b>Características socioeconómicas</b>		
<b>Grado de estudio</b>	Primaria	03%
	Secundaria	08%
	Bachillerato	44%
	Licenciatura	39%
	Posgrado	06%
<b>Ocupación</b>	Empleado de gobierno	28%
	Trabajo por mi cuenta	15%
	Empresario	14%
	Estudiante	24%
	Desempleado	02%
	Empleado empresa	2%
	Jubilado/pensionado	15%
<b>Características geográficas</b>		
<b>Nacionalidad (procedencia)</b>	Mexicano	96%
	Extranjero	4%
<b>Estado (procedencia)</b>	Tabasco	69%
	Otro	31%
<b>Municipio (procedencia)</b>	Tacotalpa	31%
	Jalapa	10%
	Macuspana	1%
	Villahermosa	19%
	Otro.	39%

*Nota.* Elaboración Propia

En la tabla 2 se pueden ver las características pictográficas de los visitantes del pueblo mágico de Teapa, Tabasco.

**Tabla 2**

*Características pictográficas proceso de decisión los visitantes del pueblo mágico de Teapa, Tabasco.*

<b>Características pictográficas y Variables</b>	<b>Resultados</b>
<b>Número de personas con las que viaja</b>	Ninguna 07% Con una 08% Con dos 24% Más de dos 61%
<b>Con quién viaja</b>	Familia 62% Amigos 13% Pareja 11% Solo 13% Otros 01%
<b>Viaja con personas con discapacidad</b>	Si 04% No 96%
<b>Viaja con personas de la tercera edad</b>	Si 16% No 84%
<b>Transporte utilizó para llegar a Teapa, Tabasco</b>	Auto propio 66% Tour pagado 01% Transporte publico 27% Motocicleta 03% Otro 03%
<b>Factores que determinaron el viaje</b>	Recomendaciones 28% Conocimiento previo 10% Precios 02% Disponibilidad de tiempo 19% Diversas actividades 08% Publicidad 03% Residencias familiares 19% Otro 11%
<b>Motivo de la estancia</b>	Descanso o placer 17% Diversión 20% Negocio 2% Cultura 4% Estudios 4% Visita familiar 28% Compras 13% Fiestas religiosas 4%

	Otros	8%
<b>Cómo se informó sobre el lugar</b>	Página web	27%
	Televisión	5%
	Periódico	1%
	Radio	1%
	Revistas	1%
	Otro (Redes sociales)	65%

*Nota.* Elaboración Propia

### Preferencias de consumo

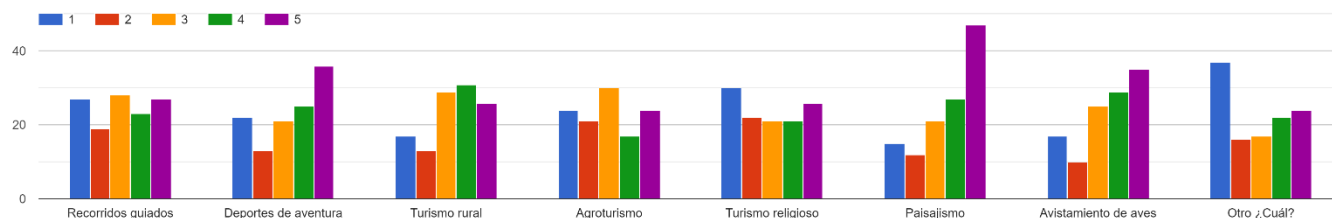
Con respecto a las preferencias, se les preguntó a los participantes el número de veces que han visitado el pueblo mágico de Teapa, destacando el 74% con cuatro veces o más. Una y tres veces con el 9% y con dos veces el 8%. Así también se les preguntó en que temporada del año frecuenta el pueblo mágico de Teapa, sobresaliendo el 30% en semana santa, el 26% los fines de semana, el 12% vacaciones de verano, el 4 % días festivos y el 28 % dijeron otras temporadas.

En lo que concierne a la pernocta el 49% señaló hospedarse una sola noche, el 30% de 2 a 3 noches y el 21% de 4 o más noches, el tipo de alojamiento más usado es la casa de familiares con el 54%, hotel 20%, motel 2 % y otros con 24%. En el mismo sentido sobre las preferencias se les preguntó en qué lugar acostumbran a comer cuando visitan el pueblo mágico destacando con el 29%, en restaurantes, el 17 % en casa de familiares, 16% en el mercado, 14% en fondas, 8% en taquerías, 6% en cafeterías y 5% en pollerías, así como en otros.

Se les preguntó a los participantes que actividades turísticas les gustaría realizar en el pueblo mágico de Teapa, y que señalan del 1 es poco al 5 es mucho, en la figura 1 se pueden observar las preferencias, sobresaliendo el paisajismo, deportes de aventuras y avistamiento de aves.

### Figura 2

*Actividades que les gustaría realizar*



*Nota.* Elaboración Propia

Los lugares que los participantes prefieren del pueblo mágico y que recomiendan visitar son las Grutas del Coconá con el 40%, el río Puyacatengo con el 29%, parques 20%, iglesias 11%, de igual forma se les preguntó si volverían a visitar el lugar a lo que el 97% dijo que sí y para finalizar se indagó si estarían dispuesto a recomendar el pueblo mágico de Teapa a el 93 % dijo que sí.

## **Discusión y conclusión**

Es relevante identificar el perfil y las preferencias de consumo de los turistas, debido a que permiten adaptar la oferta a la demanda (Fernández Machado et al., 2023) Así también permite hacer mejoras en los servicios turísticos, para causar un efecto positivo en los visitantes (Carvache Franco et al., 2017).

En los hallazgos principales de los aspectos demográficos, socioeconómicos, geográficos, pictográficos, proceso de decisión y preferencias de consumo que corresponden al estudio del perfil del visitante se encontró que son del género masculino y femenino, la media de edad está en el grupo de 21 a 30 años de edad, son mayormente solteros, tienen estudios de bachillerado y licenciatura, son empleados de gobierno y estudiantes, proceden de los municipios de la región y estados vecinos, viajan acompañados y en familia, un porcentaje pequeño viaja con personas de la tercera edad, usan transporte propio, pernoctan una noche y la moda señala que prefieren comer en restaurantes , las actividades que más les gustaría realizar son paisajismo, deportes de aventuras y avistamiento de aves.

El factor que determinó el viaje fue las recomendaciones, el motivo de la estancia es diversión, placer y visita a familiares. La evidencia del trabajo de campo muestra que los lugares más visitados fueron las Grutas del Coconá, el río Puyacatengo, los parques y las iglesias y además la mayoría de los visitantes están dispuesto a recomendar a otras personas visitar el pueblo mágico de Teapa, Tabasco.

De los aspectos que puede mejorar el pueblo mágico de Teapa los encuestados destacaron la realización de más actividades turísticas, así como la promoción del destino turísticos y la infraestructura urbana y fortalecer la seguridad.

Los resultados evidencian que la demanda es principalmente en semana santa, por mexicanos aledaños al lugar, lo que concuerda con los resultados presentados en el estudio de Ramírez Hernández et al., (2020).

Teapa, Tabasco ante el nombramiento de pueblo mágico cuenta con potencial para robustecer su actividad turística, además su riqueza natural y cultura favorecen el desarrollo, sin embargo, hay aspectos por mejorar por lo que se hace necesario realizar estudios de forma continua en diferentes temporadas para contribuir a consolidarlo como un destino turístico.

## Referencias

- Albaladejo Pina, I. P., Teresa, M., & Delfa, D. (2003). Un modelo de Elección Discreta en la Determinación del Perfil del Turista Rural: una Aplicación a Murcia. *Cuadernos de Turismo*, 11, 7-20. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/19641>
- Almendarez-Hernández, M. A., Ibáñez-Pérez, R. M., & Olmos-Martínez, E. (2021). Atributos que influyen en la elección del visitante en cuatro pueblos mágicos del noroeste mexicano. *CienciaUAT*, 73-85. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v16i1.1542>
- Amón Vicuña, A., Flores Quezasa, P., & Vinueza Maldonada, M. (2022). Análisis del perfil turístico de la población del cantón de Cuenca (Ecuador) con aplicación de la teoría de Plog. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 6(2). <https://doi.org/10.21071/riturem.v6i2.14186>
- Barón Ramírez, E., García Estrella, C. W., & Sánchez Gárate, S. K. (2021). La inteligencia de negocios y la analítica de datos en los procesos empresariales. *Revista Científica de Sistemas e Informática*, 1(2). <https://doi.org/10.51252/rcsi.v1i2.167>
- Barrera-Narváez, C. F., González-Sanabria, J. S., & Cáceres-Castellanos, G. (2020). Toma de decisiones en el sector turismo mediante el uso de Sistemas de Información Geográfica e inteligencia de negocios. *Revista Científica*, 38(2), 160-173. <https://doi.org/10.14483/23448350.15997>
- Bolaños Ortega, R., Lizardi Rojo, V., & Roldán Oropeza, N. A. (2021). Los Pueblos Mágicos y la relevancia de la educación cultural de sus habitantes para fomentar el turismo y el desarrollo local. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 8(2). <https://doi.org/10.22579/23463910.442>
- Cabralles De La Cruz, J., Estañol Vidrio, M. A., & Rueda Vázquez, D. de A. (2024). El turismo local y su importancia en la economía del Pueblo Mágico de Teapa. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 7, 218-225. <https://www.jthr.es/index.php/journal/article/view/545>
- Carvache Franco, W., Torres Naranjo, M., & Carvache Franco, M. (2017). Análisis del perfil y satisfacción del turista que visita montaña-Ecuador. *Cuadernos de Turismo*, 39, 113. <https://doi.org/10.6018/turismo.39.290461>
- Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, S. y T. (2023, November 22). *Pueblos Mágicos, columna vertebral del turismo interno: SECTUR*. <https://www.concanaco.com.mx/turismo/Notasdeinteres/Pueblos-Magicos-Columna-Vertebral-Del-Turismo-Interno-Setur>.



[https://www.concanaco.com.mx/turismo/notasdeinteres/pueblos-magicos-columna-vertebral-del-turismo-interno-sectur#:~:text=Ciudad%20de%20M%C3%A9xico,Secretar%C3%ADa%20de%20Turismo%20\(Sectur\).](https://www.concanaco.com.mx/turismo/notasdeinteres/pueblos-magicos-columna-vertebral-del-turismo-interno-sectur#:~:text=Ciudad%20de%20M%C3%A9xico,Secretar%C3%ADa%20de%20Turismo%20(Sectur).)

Cornejo-Ortega, J. L., Andrade Romo, E., Chavez-Dagostino, R. M., & Espinoza-Sánchez, R. (2018). Percepción de la población local sobre los impactos del turismo en el Pueblo Mágico de Tapalpa, Jalisco, México. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(3), 745–754. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.053>

Crespo Jareño, J. A. (2019). Perfil del turista ecológico, aspectos sociodemográficos, expectativas y actividades del ecoturista en España. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 15(2). <https://doi.org/10.4067/s0718-235x2019000200192>

Cruz Chavez, P. R., Juárez Mancilla, J., Cruz Chavez, G. R., & Urciaga Garcia, J. I. (2015). Evaluation Of Visitors To The Magical Town Loreto, Evaluation Of Visitors To The Magical Town Loreto. *Revista Global de Negocios*, 3(6), 89-97. <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rngeo/rgn-v3n6-2015/RGN-V3N6-2015-7.pdf>

Domènech, A., Paulino, I., Miravet, D., & Gutiérrez, A. (2023). Tourist profiles and intra-destination visiting preferences in a mature coastal destination: More than beach. *European Journal of Tourism Research*, 33. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v33i.2908>

Fernandes Machado, S., Santos Lobo, H. A., Antunes Nogueira, S. M., & Fonseca Filho, R. E. (2023). Analysis of the profile of the visitor of the Parque Natural Municipal das Andorinhas (Brazil). *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 21(3), 563–578. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2023.21.039>

García Rodea, F., Thomé Ortiz, H., González-Domínguez, I., & López-Carré, E. (2023). Analysis of the tourist profile based on the demand for rural tourism in the State of Mexico (Mexico). *El Periplo Sustentable*, No. 44, 85–104. <https://doi.org/10.36677/elperiplov0i44.16266>

Gobierno del Estado de Tabasco. (n.d.). TEAPA. <https://Tabasco.Gob.Mx/Teapa>.

Gouveia, L. A., Gosling, M., Coelho, M. de F., & Pereira, G. de A. (2014). Fatores que influenciam a intenção de compra de viagens de ecoturismo e turismo de aventura. *Revista Brasileira de Ecoturismo*, Volumen 7, no 3, 551–575. [https://web.archive.org/web/20180425070646id\\_/http://www.sbecotur.org.br/rbecotur/seer/index.php/ecoturismo/article/viewFile/815/716](https://web.archive.org/web/20180425070646id_/http://www.sbecotur.org.br/rbecotur/seer/index.php/ecoturismo/article/viewFile/815/716)

Ibáñez Pèrez, R., Oropeza Cortes, M., & Lauterio Martínez, C. (2022). Características y satisfacción del visitante en un Pueblo Mágico de México. *Revista de Ciencias*

*Humanas y Sociales, Especial No. 28*, 375–405.  
<https://www.doi.org/10.5281/zenodo.7278569>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Panorama sociodemográfico de Tabasco. Censo de Población y Vivienda 2020*. <http://www.inegi.org.mx>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021a). *Panorama sociodemográfico de Tabasco. Censo de Población y Vivienda 2020*. <http://www.inegi.org.mx>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021b). *Turismo: Censo económico 2019*. [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2010). *Compendio de información geográfica municipal 2010, Teapa, Tabasco*.  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos\\_geograficos/27/27016.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos_geograficos/27/27016.pdf)

México Desconocido. (2023). *Teapa, el lugar que captura la magia de Tabasco*.  
<https://Www.Mexicodesconocido.Com.Mx/Teapa-Tabasco.Html>

Moreta Manzano, G. E., Herrera Herrera, J. B., & Ballesteros López, L. G. (2022). Caracterización del comportamiento del consumidor tungurahense de alojamiento turístico en un escenario post pandemia. *Uniandes Episteme*, 9(3), 460-473. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8591151>

Muñoz-Hernández, H., Osorio-Mass, R. C., & Zúñiga-Pérez, L. M. (2016). Inteligencia de los negocios. Clave del Éxito en la era de la información. *Clío América*, 10(20), 194. <https://doi.org/10.21676/23897848.1877>

Naciones Unidas. (2018). *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008*.  
[https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm\\_83rev1s.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83rev1s.pdf)

Navarro Gálvez, M., Montes García, C. T., Hernández Hernández, J. J., Coronado Meneses, M., Villalobos Sánchez, A. G., & González Cadena, M. (2022). Gustos y patrones del comportamiento del consumidor turístico en el Pueblo Mágico de Aquismón, S.L.P. *Boletín Científico INVESTIGIUM de La Escuela Superior de Tizayuca*, 8(15), 1–5. <https://doi.org/10.29057/est.v8i15.8102>

Observatorio Turístico del estado de Guanajuato. (n.d.). *Tablero de Control*.  
<https://observatorioturistico.org/>

Olmos Martínez, E., Almendarez-Hernández, M. A., & Ibáñez Pérez, R. M. (2021). Satisfacción del visitante a partir de los atributos de pueblos mágicos del noroeste mexicano. *Nova Scientia*, 13(26). <https://doi.org/10.21640/ns.v13i26.2724>

- Organización Mundial del Turismo. (2023, March 23). *La OMT abre la convocatoria para los Best Tourism Villages de 2023*. All Regions. <https://www.unwto.org/es/news/la-omt-abre-la-convocatoria-para-los-best-tourism-villages-de-2023>
- Pérez Rives, L., & Echarri Chávez, M. (2021). Retos y Perspectivas de los Sistemas de Información en Destinos Turísticos. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 5(1), 125-146. <https://doi.org/10.21071/riturem.v5i1.13424>
- Pérez Sánchez, B., García Muñoz Aparicio, C., (2024). "Importance of mexican public policy: magical towns the case of Tabasco." In *Journal of Tourism and Heritage Research* 7(1) 28-39 <https://www.jthr.es/index.php/journal/article/view/526>
- Ramírez Hernández O. I, Barbosa Estrada L.A., & Salazar Carbajal C.A. (2020). Perfil del turista para el turismo rural en Cañadas de Nanchititla, Estado de México. In *Economía Gestión y organizaciones Una visión multidisciplinaria* (pp. 294-415).
- Ramos Domínguez, C. E., Ramos Domínguez, Á. M., & Ramos Domínguez, R. M. (2004). Análisis de las preferencias del turista hacia un destino turístico maduro. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 10(2), 131-139. <https://documat.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1032017>
- Rincón Del Valle, N., & Quezada Ochoa, P. J. (2022). Análisis de las preferencias de los turistas nacionales que visitan Cuenca. *Revista Internacional de Gestión Innovación y Sostenibilidad Turística*, 2(2), 1-17. <https://revistasespam.espam.edu.ec/index.php/rigistur/article/view/330>
- Salazar, D., Guerrero, M., Núñez, J., Zambrano, N., & Tixilema, E. (2018). Perfil del turista en función de sus motivaciones, gustos y preferencias. *Ciencia Digital*, 2(4), 33-44. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v2i4.209>
- Sánchez Méndoz, V. V., Ultreras Rodríguez, A., Cervantes Martínez, L., & Salazar Echeagaray, T. I. (2021). Perfil sociodemográfico del turista nacional que visita el destino de sol y playa Mazatlán, México Sociodemographic profile of the national tourist in the sun and beach destination Mazatlán, Mexico. *ULEAM Bahía Magazine (UBM)*, 2(4), 77-90. [https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam\\_bahia\\_magazine/article/view/326](https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam_bahia_magazine/article/view/326)
- Sandoval Armijos, D., & Contreras, O. O. (2018). Percepción del perfil del turista para el aprovechamiento de los atractivos turísticos: Caso Cantón Pasaje, El Oro (Ecuador) Perception of the tourism profile for the exploitation of tourist attractions: Case of Pasaje Canton, El Oro (Ecuador). *Mauricio Noblecilla Grunauer*, 14, 14-21.

- Santos Arrebola, J. L. (1983). La Decisión de compra del turista-consumidor. *Revista de Estudios Turísticos*, 79. <https://doi.org/10.61520/et.791983.417>
- Secretaría de Bienestar. (2022). *Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2022*.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/698536/27\\_016\\_TAB\\_Teapa.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/698536/27_016_TAB_Teapa.pdf)
- Secretaría de Desarrollo Agrario, T. y U. (2022). *Programa municipal de ordenamiento territorial y desarrollo urbano. Teapa, Tabasco*.  
<https://tabasco.gob.mx/sites/default/files/users/sotoptabasco/12%20PMOTDU%20TEAPA.pdf>
- Secretaría de desarrollo agrario territorial y urbano [SEDATU]. (2022). *Programa Municipal de Desarrollo Urbano de Teapa* (Suplemento G, edición 8380; p. 423).  
<https://tabasco.gob.mx/pmdu-teapa>
- Secretaría de Fomento Turístico Gobierno de Yucatán. (n.d.). *Observatorio Turístico Yucatán*. <https://Www.Observatoryucatan.Org.Mx/>.
- Secretaria de Turismo. (2014). Pueblos Mágicos | Secretaría de Turismo. In *03 de Enero*.  
<https://www.sectur.gob.mx/gobmx/pueblos-magicos/>
- Secretaria de Turismo. (2018). *Memoria-Documental. Modelo de reglamento de Pueblos Mágicos*. <https://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2018/10/Memoria-Documental-MRPM.pdf>
- Secretaria de Turismo. (2020). *Estrategia Nacional de Pueblos Mágicos*.  
<https://sistemas.sectur.gob.mx/PueblosMagicos/Formatos/ENPM.pdf>
- Secretaria de Turismo. (2023). *Segundo estudio económico de Pueblos Mágicos*.  
[https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20compartidos/Estudio\\_Economico\\_PM.pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20compartidos/Estudio_Economico_PM.pdf)
- Secretaria de Turismo. (2024). *Resultados de la Actividad Turística Abril 2024*.  
[https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2024-04\(ES\).pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2024-04(ES).pdf)
- Secretaría de Turismo Gobierno de Chiapas. (n.d.). *Cuaderno Estadístico*.  
<https://www.turismochiapas.gob.mx/cuaderno-estadistico>
- Secretaria de Turismo Mexico (SECTUR). (2014). *Lineamientos Generales para la operación y permanencia al programa de Pueblos Mágicos*.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/273028/Acuerdo\\_Lineamientos\\_Generales\\_Pueblos\\_Magicos\\_DOI\\_260914.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/273028/Acuerdo_Lineamientos_Generales_Pueblos_Magicos_DOI_260914.pdf)

- Sistema de Información Turística de Quintana Roo. (n.d.). *Perfil y Comportamiento del Turista*. <https://siturq.gob.mx/perfil>
- Trujillo Rodriguez, G., & Madrigal Moreno, S. (2022). Preferencias de los Consumidores en el Sector Turístico y sus Percepciones Frente al programa de Pueblos Mágicos en México. In *Vestigium Ire*, 16-2, 47-59. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9540091>
- Winiarczyk-Raźniak, A., & Raźniak, P. (2021). Are pueblos mágicos really magic? Tourism development program in the context of the quality of life of town residents. *Land*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/land10121342>
- Yumisaca Tuquinga, J. E., Mendoza Tarabó, A. E., & Villón Perero, S. G. (2017). Perfil Sociodemográfico del turista de la provincia de Santa Elena en Ecuador Referencias para nuevas propuestas de desarrollo. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 52-59. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus08317.pdf>
- Zapata Aguilar, J. A., Cruz Díaz, O. L., Cabrera Ignacio, E., & Cupul Rosado, C. A. (2021). Pueblo Mágico Valladolid. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 8(2). <https://doi.org/10.22579/23463910.307>

### **Ficha curricular del/de la autor(a)**

#### **Dra. Amada Torres González**

Profesor-Investigador del Tecnológico Nacional de México campus de la Región Sierra, miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I, Miembro del Sistema Estatal de Investigadores de Tabasco, Perfil Deseable (PRODEP). Miembro titular de la Academia Mexicana de Investigación Turística (AMIT) y Vicepresidenta de la Academia de Científicos y Profesionales del Turismo (ACIPTUR), Distinguida con el PRIMER LUGAR en el Trigésimo Séptimo Premio Nacional de Tesis de Licenciatura y Posgrado, que organiza la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) 2022, ha sido consultora de negocios. En los últimos cinco años se ha dedicado a realizar estudios sobre turismo que han sido publicado en artículos arbitrados e indexados y capítulos de libros, ha diseñado metodologías para la Secretaría de Turismo, con registro INDAUTOR, ha dado conferencias a nivel nacional e internacional así también ha presentado ponencias en diversos eventos como simposio y congresos nacional e internacional, realizó estancia académica en el estado de Sonora y en Córdoba España.

#### **Claudia Gabriela Aguilar-Olivé**

Maestra en Administración; Profesor-Investigador del TecNM campus Región Sierra; docente desde 2004 a la fecha en la División de Ingeniería en Administración,

participación en la incubadora de negocios, evaluadora de la guía consultiva del INAFED, revisión y actualización de planes y programas académicos para el SNEST y SEP. Colaboro en la línea de Investigación: “Fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones”; miembro de: Sistema Estatal de Investigación, Red de Vinculación e Innovación del Estado de Tabasco (REDVITAB), Nodo Turismo, Red Estatal de Investigadores en Materia Educativa (REIME), Academia Mexicana de Investigación Turística (AMIT), Perfil Deseable (PRODEP). En los últimos cuatro años he realizado estudios sobre *turismo y educación* que han sido publicados como artículos arbitrados e indexados y capítulos de libros así también he presentado ponencias en eventos nacionales e internacionales, he fungido como jurado evaluador y revisor de proyectos de investigación.



### IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN ERP EN EL CONTROL DE LAS EMPRESAS TRANSPORTISTAS EN LA REGIÓN CENTRO DE COAHUILA, MÉXICO

**Ana Cecilia Flores Amador<sup>1</sup>**

cecilia-flores@uadec.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0000-7940-040X>

**Laura Leticia Gaona Tamez<sup>2</sup>**

lauragaonatamez@uadec.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-8411-830X>

**Andrea Hernández Hernández<sup>3</sup>**

andrea.her@uadec.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0002-2986-1069>

**José Sabino Benites García<sup>4</sup>**

s\_benites@uadec.edu.mx

<sup>1,2,3,4</sup>Universidad Autónoma de Coahuila

#### Resumen.

En un entorno económico cada vez más exigente y ante un mercado competitivo, las empresas del sector transportista constantemente enfrentan retos, surgiendo la necesidad de aplicar herramientas que ayuden a superarlos. En este contexto, la implementación de un ERP se posiciona como una herramienta clave para fortalecer los sistemas de control, mejorar la toma de decisiones y optimizar los recursos. Por lo anterior, el objetivo de esta investigación es analizar el impacto de la implementación de un ERP en el control de las empresas transportistas ubicadas en la región centro de Coahuila, México. El estudio se desarrolló bajo enfoque cuantitativo, descriptivo, no experimental, correlacional aplicando un cuestionario estructurado a 14 empresas seleccionadas mediante muestreo. La variable independiente analizada fue la implementación de un ERP y la variable dependiente fue el control de la empresa considerando como dimensiones manejo de inventarios, seguimiento de rutas y vehículos, costos operativos, costo de mantenimiento de la flota y tiempo de generación de reportes. Los resultados muestran que existe una relación positiva entre la implementación de un ERP y el control de las empresas transportistas. Se concluyó que la implementación de un ERP, aplicada de manera eficiente representa una estrategia eficaz para fortalecer el control de las empresas transportistas.

**Palabras clave:** ERP, control, empresas transportistas.





## Introducción

El presente capítulo se estructura en cinco apartados. Para iniciar, la introducción presenta el contexto del entorno competitivo del sector transportista en México y justifica la necesidad de implementar herramientas tecnológicas. En este mismo apartado se plantean los objetivos y las hipótesis de la investigación y se expone el marco teórico que sustenta la investigación, abordando conceptos clave relacionados con el ERP y el control organizacional. Posteriormente, en el segundo apartado se detalla la metodología empleada, que abarca el diseño de investigación, la muestra, el instrumento de recolección de datos y las pruebas estadísticas aplicadas. El tercer apartado presenta los resultados obtenidos, destacando la relación que existe entre la implementación del ERP y las dimensiones del control. En el cuarto apartado se incluye una sección de discusión, en la cual se interpretan los resultados obtenidos, se comparan con la literatura existente y se mencionan las limitaciones de la investigación. Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación, donde se mencionan los hallazgos más importantes del estudio, se plantean recomendaciones a las empresas transportistas y se proponen líneas de investigación futuras.

El ambiente competitivo que se presenta actualmente dificulta a las empresas su existencia y permanencia en el mercado. Constantemente se crean nuevas empresas, se diseñan nuevos productos, se implementan nuevas tecnologías que obligan a las empresas existentes a actualizarse para no quedar en el rezago y ser desplazados por los nuevos competidores. Las empresas deben implementar herramientas que sean un apoyo para analizar su situación actual y les ayuden a tomar decisiones correctas que los lleven hacia la meta que desean alcanzar.

Existen herramientas digitales que ayudan a las empresas a disminuir costos, incrementar ventas, incrementar la calidad del producto, hacer eficiente la producción y al mismo tiempo hacer eficiente la entrega al consumidor final, en este estudio la herramienta es un Enterprise Resource Planning (ERP).

En México, existen empresas de diversos sectores económicos: sector primario, industrias manufactureras, comercio, servicios inmobiliarios, transportes, construcción, servicios educativos, servicios financieros, etc.

La presente investigación se enfoca en las empresas transportistas, las cuales proveen de insumos a los diversos sectores, contribuyen a la distribución de materias primas para que éstas sean transformadas en productos terminados, permiten trasladar y entregar los productos al consumidor, en otras palabras, las empresas transportistas hacen posible el comercio (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, n.d.).

La ubicación geográfica de la región Noreste de México la convierte en un punto clave para el movimiento de mercancías al mercado estadounidense. A finales del año 2022 los vehículos de Nuevo León, Tamaulipas y Coahuila representaban el 24% de la flota registrada ante la Dirección General de Autotransporte Federal. El estado de Nuevo León abarcó el 60% de la participación en el parque vehicular del noreste mexicano, mientras que Tamaulipas registró el 25% y Coahuila abarcó el 15% al llegar a los 46,642 vehículos (Hernández, 2023). Por lo anterior, es imprescindible que las empresas transportistas de Coahuila implementen herramientas que les permitan competir e incrementar su participación en el mercado del transporte no solo en la región Noreste sino en todo el país.

Existen diversos factores que influyen en el éxito de las empresas, algunos son externos como la inflación, tipo de cambio, tasas de interés, crisis financieras, aspectos políticos, éticos, oferta y demanda, nuevos competidores, nuevos productos, etc. Para hacer frente a estos desafíos es necesaria una correcta administración de los recursos con los que cuenta la empresa. La administración se desglosa en cinco funciones gerenciales que son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. La función de control consiste en medir y corregir el desempeño para asegurar que se logren los objetivos y los planes de la empresa (Koontz et al., 2008).

En este contexto, con esta investigación se pretende proveer evidencia del impacto de la implementación de una herramienta digital de las empresas del sector transporte en una de las etapas de la administración, que es el control, con la finalidad de que eleven la competitividad e incrementen su participación en el mercado transportista.

Por lo anterior, el objetivo principal del presente estudio es analizar el impacto de la implementación de un ERP en el nivel de control de las empresas transportistas de la región Centro del estado de Coahuila, México. Para ello se considera como variable independiente la implementación de un ERP y como variable dependiente el control de la empresa clasificado en cinco dimensiones: manejo de inventarios, seguimiento de rutas y vehículos, costos operativos, costo de mantenimiento de la flota y generación de reportes.

En este estudio, el manejo de inventarios se refiere a conocer en tiempo real el nivel de inventario tanto de materiales como de refacciones, reponer el inventario de forma eficiente y evitar el desabasto o exceso de productos.

Seguimiento de rutas y vehículos se refiere a la posibilidad de rastrear la ubicación de los vehículos en tiempo real, optimizar rutas de distribución y por lo tanto, reducir tiempos de entrega.

Control de costos operativos se refiere a identificar fácilmente gastos innecesarios, reducir los costos operativos y tener un control apegado al presupuesto.

Control del costo de mantenimiento de la flota se refiere a programar mantenimientos con base a los recorridos reales, mejorar la vida útil de los vehículos y tener un control más eficiente del mantenimiento de los vehículos.

Control en la generación de reportes se refiere a elaborar en menor tiempo información financiera clara y fácil de interpretar, sin errores y lo más actualizada posible.

Con la finalidad de cumplir el objetivo principal de la investigación, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar si la implementación de un ERP influye significativamente en el manejo de inventarios de las empresas transportistas.
2. Determinar si la implementación de un ERP influye significativamente en el seguimiento de rutas y vehículos de las empresas transportistas.
3. Determinar si la implementación de un ERP influye significativamente en el control de los costos operativos de las empresas transportistas.
4. Determinar si la implementación de un ERP influye significativamente en el costo de mantenimiento de la flota de las empresas transportistas.
5. Determinar si la implementación de un ERP influye significativamente en la generación de reportes de las empresas transportistas.

A continuación, se presenta la hipótesis general de la investigación y la hipótesis nula correspondiente:

H1 La implementación de un sistema ERP impacta significativamente en el control de las empresas transportistas en la región centro de Coahuila.

H0 La implementación de un sistema ERP no tiene un impacto significativo en el control de las empresas transportistas en la región centro de Coahuila.

A continuación, se presentan las hipótesis específicas de la investigación y su hipótesis nula correspondiente:

Manejo de inventarios

H11 La implementación de un sistema ERP influye significativamente en el manejo de inventarios de las empresas transportistas.

H01 La implementación de un sistema ERP no influye significativamente en el manejo de inventarios de las empresas transportistas.

#### Seguimiento de rutas y vehículos

H12 La implementación de un sistema ERP influye significativamente en el seguimiento de rutas y vehículos de las empresas transportistas.

H02 La implementación de un sistema ERP no influye significativamente en el seguimiento de rutas y vehículos de las empresas transportistas.

#### Costos operativos

H13 La implementación de un sistema ERP influye significativamente en el control de los costos operativos de las empresas transportistas.

H03 La implementación de un sistema ERP no influye significativamente en el control de los costos operativos de las empresas transportistas.

#### Costo de mantenimiento de la flota

H14 La implementación de un sistema ERP influye significativamente en el costo de mantenimiento de la flota de las empresas transportistas.

H04 La implementación de un sistema ERP no influye significativamente en el costo de mantenimiento de la flota de las empresas transportistas.

#### Generación de reportes

H15 La implementación de un sistema ERP influye significativamente en la generación de reportes de las empresas transportistas.

H05 La implementación de un sistema ERP no influye significativamente en la generación de reportes de las empresas transportistas.

De acuerdo a Gupta (2025), un sistema ERP integra las operaciones de una empresa mediante un software y tecnología de información que permite recabar, almacenar, gestionar, analizar e interpretar datos, proporcionando a los administradores una visión completa y actualizada del negocio. Además, un sistema ERP permite compartir información entre las diferentes áreas de la empresa en tiempo real, lo que facilita la gestión del efectivo, inventarios, producción, pedidos, compras, ventas, contabilidad y finanzas.

De manera similar, Oltra et al. (2018) destaca la facilidad en la toma de decisiones una vez que se tiene la visión de los departamentos de la empresa en forma grupal, no de manera individual, por lo cual adoptar este tipo de sistemas es un aspecto esencial para el desarrollo de las empresas, afirmación que coincide con el estudio de Espinoza et al. (2024) donde señalan que generar información financiera a través de un ERP beneficia a las empresas permitiendo a los empresarios mejorar la toma de decisiones.

Con base en el enfoque de la presente investigación, se tiene el precedente del estudio de Vivanco y Muñoz (2021) que documentaron los beneficios de implementar un ERP en una empresa de productos cárnicos, observando una mejora en la productividad, una facilidad en la generación de informes, una disminución de errores, estandarización de procesos y reducción de costos. Siguiendo este enfoque, Carballo y Márquez (2020) documentaron el impacto de un ERP en una empresa de comercialización de material médico, resultando beneficios en la optimización de recursos, así como un control unificado de los procedimientos de la empresa.

Por otra parte, Stratman (2007) afirmó que los beneficios obtenidos en la instalación de un ERP en las empresas que lo han adoptado han sido desiguales, del mismo modo, investigaciones como la de Poston y Grabski (2001) afirman que el impacto de un ERP no es uniforme en todas las áreas, en su estudio, las empresas analizadas no reflejan una mejora significativa en el rubro de gastos de venta, gastos generales y gastos de administración en los tres años siguientes a la adopción del ERP, sin embargo, se encontró un impacto positivo en algunas áreas como el costo de ventas.

Por último, algunos autores coinciden en que una exitosa implementación de un ERP depende también de factores internos. Govea (2021) señala que previo a la adopción de un sistema ERP es necesario considerar la capacitación que la empresa proveedora ofrecerá al empleado que manejará el sistema. Así mismo, previo a la implementación del ERP, es importante considerar los factores internos que podrían intervenir. Zuma y Sibindi (2023) mencionan algunos retos que enfrentan las organizaciones al implementar un ERP, estos son la falta de capacitación a los usuarios del sistema, la falta de disposición al cambio y la ausencia de coordinación en los procesos, la desalineación del sistema con los procesos de la organización, calidad del producto, la falta de disponibilidad del servicio de asistencia técnica del sistema, la ausencia de apoyo por parte de los encargados de las áreas, la falta de pruebas piloto, una planificación tecnológica deficiente, la transferencia de conocimiento y la gestión del cambio.

## Metodología

El estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, de tipo descriptivo, correlacional, considerando como variable independiente la implementación de un sistema ERP y como variable dependiente el control de la empresa considerando como dimensiones manejo de inventarios, seguimiento de rutas y vehículos, costos operativos, costo de mantenimiento de la flota y tiempo de generación de reportes.

La investigación pretendió identificar el impacto en el nivel de control de las empresas transportistas en la región centro de Coahuila, como resultado de la implementación de un sistema ERP. De acuerdo a Hernández et al. (2006), la investigación descriptiva tiene como objetivo detallar las propiedades, características y aspectos relevantes del fenómeno de estudio, mostrando el comportamiento de un grupo específico, por lo cual, se considera que el alcance de esta investigación es cuantitativa descriptiva. Al no ejercer manipulación sobre ninguna de las variables, la investigación se considera de diseño no experimental y al identificar la relación entre dos variables mediante un patrón predecible, se considera correlacional (Hernández et al., 2006).

Para realizar la investigación se obtuvo el listado de empresas registradas en el estado de Coahuila, México, mediante el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Debido a que la investigación está enfocada en empresas medianas del sector transportista de la región centro de Coahuila, a partir del listado obtenido se aplicó un filtro para obtener solamente las empresas ubicadas en la región Centro del Estado de Coahuila, que abarca los municipios Monclova, Frontera y Castaños, quedando un total de 8863 empresas.

Posteriormente, se realizó un segundo filtro seleccionando las empresas pertenecientes al sector del transporte, resultando un total de 128 empresas que se dedican al autotransporte local y foráneo de carga general, de carga especializada, de materiales y residuos peligrosos, y de materiales para la construcción. Finalmente, debido a la naturaleza de la investigación, se seleccionó a las empresas medianas del sector transportista, quedando un total de 15 empresas. Con base en el listado resultante, se realizó un muestreo simple a través de la calculadora de muestras Netquest considerando el tamaño de la población de 15 empresas, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, resultando una muestra necesaria de 15 empresas representativas para analizar.

Durante el mes de febrero de 2025 se realizó el trabajo de campo, se aplicaron las encuestas en las empresas. Una vez recabada la información, el análisis de los datos se realizó de marzo a mayo de 2025.

La encuesta que se aplicó a las 15 empresas consiste en un cuestionario estructurado de acuerdo al marco teórico de la investigación. Este cuestionario se aplicó de manera presencial acudiendo a las empresas seleccionadas, solicitando que sea contestado por el dueño de la empresa, el gerente administrativo o personal administrativo con conocimiento amplio del tema. Aún cuando se solicitó la información a las 15 empresas, solamente se obtuvo respuesta de 14.



Un cuestionario consiste en una serie de preguntas relacionadas a las variables a analizar (Hernández et al., 2006). El cuestionario utilizado como instrumento para recabar datos aborda los temas afines a la investigación, que son implementación de un ERP y control. Este último segmentado en cinco dimensiones: la primera corresponde al manejo de inventarios, la segunda abarca el seguimiento de rutas y vehículos, la tercera parte está orientada a los costos operativos, la cuarta parte corresponde al costo de mantenimiento de la flota y la última parte abarca lo relacionado con el tiempo de generación de reportes. Dicho cuestionario consiste en 22 ítems, donde los ítems de la variable independiente son nominales con dos categorías (sí o no), y los ítems de las variables dependientes son categóricas en escala de Likert.

**Tabla 1**

*Tabla de dimensiones del instrumento aplicado*

<b>Dimensión</b>	<b>Cantidad de preguntas</b>
<b>Datos generales de la empresa</b>	4
<b>Implementación de ERP</b>	3
<b>Manejo de inventarios</b>	3
<b>Seguimiento de rutas y vehículos</b>	3
<b>Costos operativos</b>	3
<b>Costo de mantenimiento de la flota</b>	3
<b>Tiempo de generación de reportes</b>	3

*Nota.* Elaboración propia

Con el propósito de asegurar la confiabilidad del diseño de la encuesta, que esté diseñada de manera eficiente y que cumpla la función como instrumento de apoyo para la obtención de información adecuada, se consultó con dos especialistas en el área de finanzas y metodología de la investigación, quienes revisaron y evaluaron la redacción, estructura y opciones de respuestas de cada pregunta, asegurando de esta manera su comprensión para los encuestados.

El instrumento también fue validado aplicando una prueba piloto a 3 empresas no participantes en el estudio con el objetivo de verificar que las preguntas sean claras y que la estructura del cuestionario no genere confusión.

Adicionalmente, con la información recabada, se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach para determinar la consistencia del instrumento mediante el software estadístico SPSS.

Posterior a la recolección de información, la base de datos fue procesada en el software SPSS, en la cual se realizó la prueba Shapiro-Wilk para definir la normalidad de los datos. Se eligió esta prueba debido a que la muestra analizada es



menor a 50. Así mismo, se realizó una correlación de Pearson para determinar la relación entre las variables. Todas las pruebas fueron procesadas en el software SPSS, versión 27.

## **Resultados**

La muestra estuvo conformada por 15 empresas del sector, de las cuales se obtuvo información válida de 14, ya que una de ellas no respondió el cuestionario. Estas empresas tienen entre 20 y 45 años de operación, lo que indica una trayectoria consolidada en el mercado. El 86 % de las encuestas fueron respondidas por personal administrativo con conocimiento sobre las finanzas de la empresa, mientras que el resto fue contestado directamente por los propietarios. En lo que respecta al tamaño, las organizaciones cuentan con una plantilla entre los 60 y 160 empleados.

Once empresas indicaron manejar un ERP en el área de logística, de las cuales solamente ocho brindan capacitación formal a sus empleados en el uso de este sistema, estas ocho empresas afirmaron tener formalmente establecido el ERP en todos los departamentos de la empresa, lo que permite que la logística esté integrada con el resto de las áreas de la empresa.

Tres empresas no brindan capacitación formal a los empleados, pero sí cuentan con un ERP en el área de logística, por lo que, en estos casos, la capacitación se realiza de manera informal de empleado a empleado.

Seis de las empresas analizadas no cuentan con un ERP implementado formalmente en todas las áreas clave de la organización, incluso, en tres de ellas no lo tienen implementado en el área de logística, por lo que llevan el control utilizando procesos tradicionales como el internet, agendas manuales, llamadas telefónicas, GPS en cada unidad, información recibida de los operadores de las unidades, experiencias previas, etc.

### **Alpha de Cronbach**

Con la información recabada, se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach para determinar la consistencia del instrumento, mediante el software estadístico SPSS, obteniendo un 0.843, el cual supone una consistencia interna aceptable.

### **Prueba de normalidad**

De acuerdo con Ghasemi y Zahediastl (2012), la prueba Shapiro-Wilk es más adecuada para tamaños de muestras menores o iguales a 50, debido a su mayor potencia en la detección de desviaciones de la normalidad en muestras reducidas. De lo anterior se forman las siguientes hipótesis alternativa y nula:

Hipótesis alternativa: Los datos no se distribuyen normalmente.

Hipótesis nula: Los datos se distribuyen normalmente.

De acuerdo con Ghasemi y Zahediastl (2012) cuando el valor resultante de la significancia de la prueba Shapiro-Wilk es mayor a 0.05 se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Como se muestra en la tabla 2, la variable control en sus dimensiones de manejo de inventarios, seguimiento de rutas y vehículos, costos operativos, costo de mantenimiento de la flota y tiempo de generación de reportes presentan una distribución normal, confirmando la hipótesis nula.

**Tabla 2**

*Resultado prueba de normalidad Shapiro-Wilk*

<b>Dimensión</b>	<b>Significancia</b>
<b>Manejo de inventarios</b>	0.112
<b>Seguimiento de rutas y vehículos</b>	0.052
<b>Costos operativos</b>	0.060
<b>Costo de mantenimiento de la flota</b>	0.185
<b>Tiempo de generación de reportes</b>	0.070

*Nota.* Elaboración propia.

### **Correlación**

Con la finalidad de profundizar el análisis del impacto de la implementación de un ERP en el control de una empresa transportista y cumplir con los objetivos específicos de la investigación, se realizó un análisis de correlación, ya que, de acuerdo a Gitman y Zutter (2014) ésta es una medida estadística de la relación que existe entre dos variables, cuyo valor varía entre +1 hasta -1. De acuerdo a Fuenlabrada (2008), cuanto más cercano esté el coeficiente de correlación a la unidad, positiva o negativamente, la correlación será más fuerte.

De acuerdo a Schober, et al. (2018), la correlación de Pearson es apropiada cuando los datos son continuos y siguen una distribución bivariada normal, por lo que se aplicó este tipo de correlación siguiendo el criterio de Núñez Rojas et al. (2025), que de manera similar, a través de la prueba Shapiro-Wilk, encontró una distribución normal de los datos de sus variables y aplicó la prueba de correlación de Pearson, para valores paramétricos.

La tabla 3 muestra los coeficientes de correlación, indicando la relación que existe entre la implementación de un ERP y las diferentes dimensiones del control de una empresa transportista, así como la significancia correspondiente.

**Tabla 3**

*Correlación de Pearson implementación de un ERP vs variables dependientes*

Dimensión	Coefficiente de correlación	de Significancia
Manejo de inventarios	0.765	0.001
Seguimiento de rutas y vehículos	0.824	0.000
Costos operativos	0.665	0.009
Costo de mantenimiento de la flota	0.475	0.086
Generación de reportes	0.632	0.015

*Nota.* Elaboración propia

De acuerdo al resultado obtenido, en las empresas transportistas de la región centro de Coahuila, existe un alto grado de correlación positiva y estadísticamente significativa entre la implementación de un ERP y el manejo de inventarios, dado que el resultado es cercano a la unidad. De manera similar, se observa una correlación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre la implementación del ERP y el seguimiento de rutas y vehículos.

Los resultados muestran un grado de correlación positiva moderada alta, estadísticamente significativa, entre la implementación del ERP y el costo operativo de la empresa. De igual manera se observa el grado de correlación positiva y estadísticamente significativa entre la implementación del ERP y la generación de reportes.

Por último, se observa un grado de correlación positivo pero moderado, en la implementación del ERP y el costo de mantenimiento de la flota, pero el nivel de significancia no permite afirmar que exista una relación estadísticamente significativa.

**Tabla 4**

*Aceptación o rechazo de las hipótesis de la investigación*

Hipótesis	Decisión	Explicación
<b>H1 La implementación de un sistema ERP impacta significativamente en el Control de las empresas transportistas en la región centro de Coahuila.</b>	Aceptada	La implementación de un ERP fortalece el control organizacional con evidencia estadística significativa.
<b>H11 La implementación de un sistema ERP influye significativamente en el manejo de inventarios de las empresas transportistas.</b>	Aceptada	Se encontró correlación positiva alta y significativa ( $r = 0.765$ , $p = 0.001$ ).

<b>H12</b>	<b>La implementación de un sistema ERP influye significativamente en el seguimiento de rutas y vehículos de las empresas transportistas.</b>	Aceptada	Se encontró correlación muy alta y significativa ( $r = 0.824$ , $p = 0.000$ ).
<b>H13</b>	<b>La implementación de un sistema ERP influye significativamente en el control de los costos operativos de las empresas transportistas.</b>	Aceptada	Se encontró correlación moderada-alta y significativa ( $r = 0.665$ , $p = 0.009$ ).
<b>H14</b>	<b>La implementación de un sistema ERP influye significativamente en el costo de mantenimiento de la flota de las empresas transportistas.</b>	Rechazada	Aunque la correlación fue positiva ( $r = 0.475$ ), no alcanza significancia ( $p = 0.086$ ).
<b>H15</b>	<b>La implementación de un sistema ERP influye significativamente en la generación de reportes de las empresas transportistas.</b>	Aceptada	Se encontró correlación moderada-alta y significativa ( $r = 0.632$ , $p = 0.015$ ).

*Nota.* Elaboración propia

## Discusión

Con base en los resultados, la implementación de un ERP tiene un impacto positivo y estadísticamente significativo en el control de las empresas transportistas de la región centro de Coahuila. Se observa una alta correlación positiva entre la implementación del ERP y el seguimiento de rutas y vehículos y en el manejo de inventarios. Así mismo, existe correlación positiva entre la implementación del ERP y los costos operativos y la generación de reportes, lo cual coincide con los hallazgos de Vivanco y Muñoz (2021) y Carballo y Márquez (2020). Esto sugiere que la instalación del ERP beneficia no solo el área logística sino también el área financiera. Sin embargo, en el caso del costo de mantenimiento a la flota, se presenta una correlación positiva que no es estadísticamente significativa, lo cual indica que existen otros factores que intervienen en este rubro, o bien, la implementación del ERP en esta área no se encuentra completamente integrada.

Aun cuando los hallazgos confirman la importancia de utilizar las herramientas digitales e implementar un ERP para obtener beneficios en el control de las empresas, en esta investigación se detectaron limitaciones, principalmente en lo que se refiere a la capacitación del personal que utiliza el sistema, impidiendo aprovechar los beneficios que el sistema ofrece. Otra limitación es la falta de implementación del ERP en todas las áreas de las empresas, para que haya una

coordinación entre los distintos departamentos. Lo anterior coincide con los hallazgos de Govea (2021) y Zuma y Sibindi (2023).

Es importante mencionar algunas limitaciones de la investigación: el tamaño reducido de la muestra debido al enfoque regional y la recabación de información basada en cuestionarios a personal administrativo, sin obtener evidencia de informes, reportes o documentos que validen las respuestas.

## Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos, se acepta la hipótesis alternativa de la investigación. Este estudio concluye que la implementación de un sistema ERP tiene un impacto significativo en el fortalecimiento del control organizacional de las empresas transportistas en la región centro de Coahuila, especialmente en lo relacionado con el manejo de inventarios, el seguimiento de rutas y vehículos, los costos operativos y la generación de reportes. La correlación positiva entre el uso del ERP y estas dimensiones sugiere que su adecuada implementación puede ser una herramienta estratégica para mejorar la eficiencia, la toma de decisiones y la competitividad del sector.

Por otra parte, se identificó un área en la que el impacto del ERP no fue estadísticamente significativo: el costo de mantenimiento de la flota, lo cual podría deberse a deficiencias en la integración del sistema o a una baja capacitación del personal. Por lo tanto, es fundamental que las empresas inviertan en la adquisición del sistema y en su correcta implementación, capacitación al personal y programas de adaptación organizacional.

Se recomienda a las empresas transportistas que consideren la implementación de un ERP como un elemento clave para lograr un mayor control y eficiencia operativa, que les puede ayudar a cumplir sus objetivos y formar parte importante del mercado.

Finalmente, se proponen como líneas de investigación futuras: realizar estudios comparativos de las empresas transportistas entre las diferentes regiones del país, analizar el impacto de la implementación de un ERP en las variables financieras de empresas transportistas y explorar un enfoque mixto que integren análisis cuantitativo y cualitativo para analizar a fondo los procesos de adopción de un ERP en este tipo de empresas.

## Referencias

Carballo-Muñoz, L. y Márquez-Denis, Y. (2020). ERP para la gestión de información en la comercialización y distribución de productos médicos de la

- empresa "ENCOMED" de Sancti Spíritus. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 14(2), 83-96. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2227-18992020000200083&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2227-18992020000200083&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Espinoza-Bernal, A. N., Rodríguez-García, M. del P., & Oyervides-López, D. E. (2024). Diagnóstico del uso de las TIC's para la generación de la información financiera en las MIPYMES del municipio de Mexicali. *Vinculatégica EFAN*, 10(5), 38-49. <https://doi.org/10.29105/vtga10.5-968>
- Fuenlabrada, S. (2008). *Probabilidad y Estadística*. McGraw-Hill, Interamericana Editores.
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10(2), 486-489. <https://doi.org/10.5812/ijem.3505>
- Gitman, L. y Zutter, C. (2014). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson
- Govea-Souza, J. A., (2021). Sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) y su influencia en los procesos de negocio de empresas distribuidoras de productos de consumo masivo en Lima Metropolitana en el 2019. *Revista Industrial Data*, 24(1), 201-217. DOI: <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.19831>
- Gupta, V. (2025). *Systems for enterprise resource planning*. Editorial Educohack Press.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (n.d.). Transportes. INEGI. Recuperado el 15 de marzo de 2025, de <https://www.inegi.org.mx/temas/transportes/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. V. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Núñez Rojas, K. D., Paredes Vásquez, K. L., Lara Tapia, L. M., Gallegos Espinoza, S., & Aguado Maldonado, N. M. (2025). Administración de la calidad educativa y las aptitudes digitales en docentes de un centro educativo técnico productivo. *Revista InveCom*, 5(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13921555>
- Oltra-Badenes, R., Gil-Gomez, H. & Guerola-Navarro, V. (2018). Metodología para la selección de sistemas ERP para pymes. *3C Empresa. Investigación y*



*pensamiento crítico*, 7(4), 10-33.

<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2018.070436.10-33/>

Poston, R. y Grabski, S. (2001). Financial impacts of enterprise resource planning implementations. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2(4), 271-294. [https://doi.org/10.1016/S1467-0895\(01\)00024-0](https://doi.org/10.1016/S1467-0895(01)00024-0)

Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763-1768. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>

Stratman, J.K. (2007). Realizing benefits from Enterprise resource planning: does strategic focus matter? *Production and operations management*, 16(2), 203-216. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2007.tb00176.x>

Hernández, V. (2023). Noreste: La región que le da potencia al autotransporte de carga. *Revista Transportes y turismo*. 1326. <https://www.tyt.com.mx/nota/noreste-la-region-que-le-da-potencia-al-autotransporte-de-carga>

Vivanco, M. T. y Muñoz, L. C. (2021). ERP para la gestión de la información económica de los productos cárnicos. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 15(4), 105-124. <https://www.redalyc.org/journal/3783/378369433007/378369433007.pdf>

Zuma, N. y Sibindi, N. (2023). Challenges of Implementing Enterprise Resource Planning and The Role of Knowledge Management: Evidence from the National Youth Development Agency. *South African Computer Journal*. 35(2). <https://doi.org/10.18489/sacj.v35i2.17410>

### **Ficha curricular de la autora**

Contadora Pública por la Universidad Autónoma de Coahuila (UAdeC), Maestra en Finanzas por la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) y Doctora en Ciencias Económicas Administrativas por la Universidad para la Cooperación Internacional. Actualmente se desempeña como docente investigadora de tiempo completo en la UAdeC, donde también ha ocupado los cargos de Coordinadora de Carrera de la Licenciatura en Contaduría Pública y Coordinadora de Tutorías.

Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector empresarial, destacando su trabajo en el área de auditoría, finanzas y control interno en empresas metalúrgicas y de transporte en el estado de Coahuila. Esta experiencia le ha permitido vincular la práctica profesional con la docencia e investigación, enfocando sus líneas de



trabajo académico en temas como desempeño financiero, responsabilidad social empresarial, análisis de indicadores económicos, transformación digital y sistemas de información.

Ha publicado artículos científicos y capítulos de libro en revistas y editoriales nacionales e internacionales, abordando el impacto de variables económicas en el valor de las empresas, así como el efecto de herramientas tecnológicas como los sistemas ERP en la gestión empresarial. En el periodo 2023-2025 ha participado como directora de tesis de licenciatura y maestría, ponente en congresos, organizadora de foros académicos y coordinadora de proyectos de investigación colaborativa entre instituciones.

Gracias a su experiencia laboral en el área de control interno en una empresa transportista de la región centro de Coahuila, ha logrado vincular directamente su ejercicio profesional con el desarrollo de la presente investigación.

### EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA MULTICULTURALIDAD COMO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN PALENQUE, CHIAPAS.

**Nicolás Cruz Cruz<sup>1</sup>**  
nikolaskruz1@gmail.com

**Pedro Ramón-Hernández<sup>2</sup>**  
pedro.hernandez@unicach.mx

<sup>1,2</sup>, Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

#### Resumen.

Las competencias gerenciales son factores decisivos para lograr la competitividad en las empresas. Diversos teóricos plantean competencias que los gerentes de empresas deben desplegar para lograr resultados óptimos; este, es un proyecto amplio que atiende las seis competencias que más han sido usadas para valorar el trabajo de los gerentes. En este trabajo en particular, se abordaron las competencias de trabajo en equipo y la multiculturalidad, ante la necesidad de que en empresas de servicios turísticos se pueda entender desde la mirada académica, las formas de como los gerentes realizan el proceso de trabajo en equipo y cómo generan empatía, confianza y sinergias con sus colaboradores, sobre todo con quienes provienen de grupos étnicos en el estado de Chiapas, que los hacen vulnerables ante un trabajo donde deben atender a personas de otros países. Se trabajó con 2 gerentes de empresas de alimentos y bebidas y 46 colaboradores, el trabajo fue de tipo mixto y el método usado fue el estudio de caso. Los resultados de estas dos competencias estudiadas indican por un lado aspectos de diversidad cultural, de expresiones culturales e identidad, por otro lado, se observa que a los gerentes les cuesta gestionar su relación con colaboradores de origen étnico, lo que ha llevado a escenarios no gratos provocados por falta de comunicación asertiva y de liderazgos claros; esto ha impactado en sus valores y en algún momento esta situación ha permeado en la preferencia de sus clientes.

**Palabras clave:** Multiculturalidad, trabajo en equipo, gerentes, colaboradores, competencias gerenciales.



## Introducción

El trabajo en equipo y la multiculturalidad son herramientas fundamentales dentro de la competencia gerencial en las empresas turísticas, en ello, los gerentes juegan un gran papel en el manejo de situaciones llegando a la toma de decisiones para la solución de problemáticas en el entorno laboral como menciona (Núñez et al., 2019), un gerente debe tener “una permanente actitud proactiva frente al liderazgo, un sano criterio y visión de futuro para la toma de decisiones y una capacidad negociadora como herramienta para la resolución de conflictos en las organizaciones” (P. 774).

### Multiculturalidad

La multiculturalidad es un término que ha venido tomando forma durante los últimos años. Distintos autores han fijado posturas y conceptos sobre este concepto, así tenemos que multiculturalidad, en su primera acepción y desde su prefijo, alude a varios conceptos que convergen en uno mayor, es decir, la fusión de varias culturas distintas, pero que debemos dimensionar que solo es una fusión y no relación que nace entre esas culturas (Nuñez, 2024; Ávila-Dávalos, 2021). Aunque hay otras posturas que afirman que tanto la multiculturalidad, o el multiculturalismo, son el resultado de movimientos sociales relacionados con culturas, ideologías, teorías y procesos que buscan la emancipación de grupos sociales, tratando de ubicarse en un espacio social y geográfico (Ángeles, 2024).

Basándonos en la filosofía de Aristóteles y Platón, quienes mencionan sobre el pensamiento de la identidad hacia un ser propio, ellos entendían la “diferencia y la identidad”. Para estos filósofos, la diferencia era vista contraria a la identidad, es decir, como algo que no es idéntico. No consideraban la diferencia por sí misma, sino en relación con algo que sí poseía identidad. En su pensamiento, la identidad tenía un valor más alto y estaba relacionada con la idea de lo mismo y lo único, que son conceptos clave en su filosofía (Cedeño et al., 2015).

En un mundo en constante desarrollo y con una transformación en las culturas, emergieron grandes personajes quienes a través de múltiples debates, legaron aportes significativos a cerca del término multiculturalidad, por ejemplo, Taylor, propuso la necesidad de incluir a varias culturas que, en ese momento habían sido excluidas y sugirió considerar de manera prioritaria, sus derechos (Rangel, 2019).

La multiculturalidad forma parte de las competencias gerenciales y es fundamental para que un gerente sea eficiente y competitivo en el área en la que se desempeña. Para (Cedeño et al., 2015), “La multiculturalidad es un fenómeno histórico cultural que existe en muchos estados y que ha cobrado fuerza como producto de la globalización del mundo actual y las consecuentes migraciones” (p. 274). Sin

embargo, (Ángeles, 2024), menciona que en efecto, esos movimientos tienen en un principio algunos tintes políticos, pero que conforme avanza el proceso organizacional al interior de los grupos, se vislumbran otros intereses relacionados a un proceso de integración territorial, social, cultural y económico.

Del mismo modo, (Arias, 2009) sostiene que el “multiculturalismo, entendido en sentido amplio, se asume como tolerancia y convivencia entre grupos con diferentes identidades” (p.40). Sin embargo, la multiculturalidad, “también puede relacionarse con la adaptabilidad de cada una de las personas en un contexto determinado, principalmente haciendo eco en la reunión de varias culturas” (Grueso, 2003; Nuñez, 2024; Ávila-Dávalos, 2021).

Este enfoque, se refiere a la edificación de una sociedad que no simplemente suma, sino que asimila distintas culturas (Ángeles, 2024). En la tabla 1, se recogen algunas ideas sobre este tema.

**Tabla 1**

*Conceptos específicos de la categoría de multiculturalidad.*

<b>Categoría</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Diversidad cultural</b>	(Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe y Secretaría de Educación Pública (SEP), 2006)	Nos referimos, de manera general, a las distintas lenguas y culturas que existen en nuestro planeta y, de manera especial, a las diferentes lenguas y culturas
<b>Expresiones culturales</b>	(Molano, 2007)	Son las expresiones resultantes de la creatividad de las personas, grupos y sociedades, que poseen un contenido cultural.
<b>Identidad cultural</b>	(Molano, 2007)	El concepto de identidad cultural encierra un sentido de pertenencia a un grupo social con el cual se comparten rasgos culturales, como costumbres, valores y creencias.

*Nota.* Elaboración propia

La multiculturalidad se expresa de diferentes maneras en el entorno, puede ser por la vestimenta, el cabello, la piel, las creencias, entre otros aspectos. Este término se ha venido desarrollando con el paso de los años y en los grandes establecimientos

se pueden observar una gran diversidad de abordajes que se hacen con el tema, como lo menciona la Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe y Secretaría de Educación Pública (SEP, 2006). Con el manejo y aplicación de este concepto, se reflejan las características de un grupo a partir de su comportamiento, su pensamiento, su manera de actuar, entre otros factores que los diferencian de otras culturas (Molano, 2007). Esta investigación, se enfoca en el proceso que conlleva la multiculturalidad como competencia gerencial en el logro de resultados empresariales, para lo cual el gerente debe ser capaz de gestionar los factores que inciden en su organización.

### **Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo según (Torrelles et al., 2011), “es una competencia viva, multidimensional, con múltiples categorizaciones dada su complejidad y que le acontecen múltiples modelos de antaño que se han intentado analizar y comparar para discernir una definición y una propuesta de categorización”. Del mismo modo, (Cardona y Wilkinson, 2006), mencionan que trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común, otros autores argumentan que el trabajo en equipo implica el despojarse de objetivos individuales y someterlos a los de un grupo para lograrlos de la mejor manera y en beneficio de todos los integrantes (Ruiz y Castañeda, 2023).

Sin embargo (Hellriegel et al., 2009), menciona que el trabajo en equipo “significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados” (p.20). En las organizaciones donde se observa el trabajo en equipo los gerentes pueden ser más competitivos si se diseñan grupos de trabajo de forma correcta, el entorno sea amigable para los equipos y que administren bien la dinámica para trabajar en equipo.

Si se carece de un ambiente incentivador hacia los colaboradores para realizar trabajos eficaces, entonces se pueden presentar múltiples tendencias negativas impidiendo lograr los objetivos, por el contrario si se trabaja en condiciones altamente positivas, se generan ambientes que propician altos estándares de producción y de competitividad, mérito que puede adjudicarse al gerente de la empresa (Cardona y Wilkinson, 2006).

En la tabla 2, se enlistan algunas categorías asociadas al trabajo en equipo.

**Tabla 2**

*Conceptos específicos de la categoría trabajo en equipo.*

<b>Categoría</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
------------------	--------------	-------------------

<b>Comunicación</b>	(Canabal et al., 2024)	Se refiere a la capacidad de transferir e intercambiar información de manera efectiva para lograr un entendimiento mutuo.
<b>Liderazgo</b>	(Hellriegel et al., 2009)	Implica motivar a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización.
<b>Toma de decisiones</b>	(Hellriegel et al., 2009)	Abarca la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción.

*Nota.* Elaboración propia

En suma, el trabajo en equipo, es una herramienta de relevancia en cuanto al buen funcionamiento de una empresa, debido a que con ella se puede llegar a tener un alto nivel de competencia, acompañado de una alta gama de complejidad, como lo sostienen (Torrelles et al., 2011) al asegurar que la competencia que resulta del trabajo en equipo “es una competencia viva, multidimensional, con múltiples categorizaciones dada su complejidad y que le acontecen múltiples modelos de antaño que se han intentado analizar y comparar para discernir una definición y una propuesta de categorización” (p. 341).

El trabajo en equipo surge de una necesidad para tener una buena comunicación para un trabajo más eficiente, y entre más personas se sumen en colaboración, los trabajos disminuyen y se hacen con más eficiencia, como sostienen (Díaz et al., 2019) “Cuando se agrupan las personas como un equipo, la rotación disminuye y se realiza un trabajo mucho mejor” (p. 13).

Desde el siglo XVII con la llegada de la revolución industrial, se generó un gran cambio para las personas de esa época. Con la llegada de la máquina de vapor, el uso de la energía eléctrica y los medios de transporte, que propiciaron una gran necesidad de mano de obra, la cual fue fundamental para incrementar el trabajo en equipo y colaborativo.

### Competencias Gerenciales

Por otro lado, tenemos al conjunto de competencias que despliegan los gerentes, así tenemos que se definen como “el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones” (Hellriegel et al., 2009). Entre las capacidades



observadas en los gerentes, se distingue su habilidad para administrar, lo que indica que debe ser capaz de “tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control” (Hellriegel et al., 2009).

Además el gerente debe poseer la capacidad de integrar equipos de gestión, que se sugiere deben integrarse para dirigir la empresa y saber tomar decisiones de amplio espectro y de óptimos resultados (Viles et al., 2012).

### Competitividad

La competitividad es la capacidad que tienen las empresas o una persona de competir apropiadamente con otras (Diccionario del Español de México (DEM), s/f). A simple vista no dice mucho, cuando las empresas hacen una buena interpretación de los factores competitivos en su interior, entonces están preparadas para ir al siguiente nivel y con ello aprovechar escenarios favorables que presenta el mundo de la economía global (Ramírez, 2006).

La competitividad tiene una complejidad para darle una definición única, esto debido a que en este rubro existen varios factores los cuales no permiten darle un concepto definido, ya que este término es empleado en diferentes sectores, por ejemplo, en la competitividad de un país, de una empresa, un sector industrial, una corporación empresarial o individual, y es así como emergen los múltiples conceptos de este término. En el plano de las empresas, se distingue este concepto porque es un cúmulo de saberes que ahí se guardan, además de los procesos de producción y de sus precios y productos de alta calidad los que ayudan a darle esa connotación competitiva (Monsalve, et al; 2021).

Una empresa puede llegar a ser competitiva, si entre sus capacidades se cuenta con los elementos necesarios para usar de forma inteligente sus recursos, tanto tangibles como intangibles, además, es necesario tomar en cuenta los escenarios cambiantes cuya influencia proviene del mercado global apalancado por la tecnología que cada día avanza, de ahí la importancia que contar con líderes de empresas que sean visionarios y pensadores estratégicos capaces de desarrollar habilidades proactivas, innovadoras y de alto impacto (Mathews, 2009).

En la tabla 3, se detallan algunos conceptos que apoyan altamente los procesos de competitividad en el ámbito empresarial.

**Tabla 3**

*Categoría y concepto relacionados con la categoría competitividad.*

Categoría	Autor	Definición
Competitividad	(Hernández, 2020)	Es el grado de efectividad y capacidad de la empresa para enfrentarse a sus



<b>Valores</b>	(Hernández, 2020)	competidores gracias a su competencia interna para procesar información y producir el servicio o el bien en los niveles requeridos por el mercado.
<b>Gestión empresarial</b>	(Mora et al., 2016)	Creencias altamente arraigadas a todos los que participan en una organización para alcanzar la estrategia. La gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente.

*Nota.* Elaboración propia

La competitividad es un factor importante para lograr el éxito en una empresa, se considera como un nivel de combatividad en un sector para la satisfacción de los usuarios (Hernández, 2020). Otro factor importante reflejado en la tabla 3, es el valor que deben de tener los gerentes para dirigir una empresa, ya que el éxito radica en que todo el grupo de colaboradores compartan los mismos valores (Hernández, 2020). Asimismo, la gestión empresarial es esencial, ya que, ayuda a no improvisar en los procesos e impedir que se cumplan cada uno de los objetivos (Hernández, 2020).

En este contexto, la investigación intenta responder a las preguntas: ¿Cómo es el trabajo en equipo que realizan los gerentes de alimentos y bebidas en las empresas de Palenque, Chiapas? ¿Cómo gestionan la multiculturalidad los gerentes de los restaurantes de Palenque, Chiapas? En consecuencia, los objetivos son: Explicar cómo el trabajo en equipo y la multiculturalidad se desarrollan como estrategias competitivas en las empresas de alimentos y bebidas en Palenque, Chiapas. Es decir, se busca conocer los conceptos básicos respecto a la multiculturalidad y el trabajo en equipo; identificar cómo las empresas restauranteras trabajan en equipo, conocer cómo las empresas restauranteras de Palenque, Chiapas gestionan la multiculturalidad y por último valorar las actitudes, los valores y los comportamientos que muestran los colaboradores en las empresas de alimentos y bebidas de Palenque, Chiapas respecto al trabajo en equipo y la multiculturalidad.

## Metodología

Para esta investigación, se desarrolló el método de estudio de caso. En este sentido (Hernández-Pólito et al., 2013), mencionan que el estudio de caso es básicamente una manera de hacer investigación que permite generar resultados útiles en la toma de decisiones, sobre todo en el ámbito empresarial (Herrera et al; 2024), es decir, que puede ayudar a las organizaciones de diferentes perfiles a identificar el origen de

sus distintos problemas (Sánchez et al; 2018); esto mediante el uso de algunas preguntas como el ¿Cuándo?, el ¿Cómo? y el ¿Por qué?, ya que ayudan a detonar un proceso investigativo que guía al investigador a las respuestas adecuadas.

El estudio se realizó con empresas de alimentos y bebidas de la ciudad de Palenque, Chiapas. En esta ciudad existen 678 establecimientos que ofertan servicios gastronómicos de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2014). En este mismo directorio, se indica que en el andador turístico la Cañada, que se ubica en esta Ciudad, existen 18 establecimientos que brindan servicios de alimentos y bebidas, y que son la población a estudiar.

Para definir con cuales de las 18 empresas de alimentos y bebidas que operan en la zona de la Cañada, se trabajará, fue necesario definir algunos criterios de inclusión y exclusión e identificar a las empresas que verdaderamente reúnen el perfil adecuado que permita una mejor información. Con este elemento, se procedió a definir esos perfiles; así tenemos que se seleccionaron los establecimientos de alimentos y bebidas en la clase de restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida, con la clasificación de 4.0 a 4.5 estrellas y los establecimientos con la clase o actividad de cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares, con clasificación de 4.5 estrellas. De acuerdo con el (DENUE, 2014), se trabajó con cinco establecimientos que ofrecen servicios gastronómicos en el andador turístico la Cañada.

Las cinco empresas susceptibles de ser investigadas se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4**

Establecimientos con las características elegidas.

Establecimiento	Clase o actividad	Número de estrellas
<b>Café jade</b>	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares.	4.5
<b>La Fondita</b>	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida.	4.5
<b>Restaurante Brazileña</b>	la Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida.	4.2
<b>Restaurant Cañada</b>	Maya Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida.	4.5

<b>Taquería</b>	Restaurantes con servicio de preparación	4.2
<b>Restaurante Chivos</b>	de alimentos a la carta o de comida corrida.	

*Nota.* Elaboración propia, con datos del DENUE, 2014

Entre las técnicas de investigación usadas, destacan la entrevista y la observación. La primera es una “técnica de investigación basada en la interacción personal de tipo comunicativo, que tiene como objetivo central obtener información básica para la concreción de una investigación previamente diseñada y en función de las dimensiones que se pretenden estudiar” (Sánchez et al., 2018). La segunda, se define como “la gama completa de monitoreo de actividades y condiciones conductuales y no conductuales, esto incluye los análisis de registros, de condición física, de procesos físicos, los no verbales, análisis lingüístico, extralingüístico y espacial” (Noreña, 2020, p. 49). También se empleó la observación no participante que como se sabe, es un esquema de observación donde el investigador, se abstiene de inmiscuirse con él o los objetos de investigación.

Como el estudio de caso lo permite, se aplicaron 46 encuestas a colaboradores de las dos empresas estudiadas, esto para generar la información que se buscaba en el caso de la variable trabajo en equipo. El cuestionario usado fue obtenido y modificado de Bonavia et al; (2015), el cual consta de 25 preguntas.

## Resultados

El proceso de investigación se desarrolló en cinco fases. La primera fase fue el 13 de enero de 2025 en donde se aplicó la primera inmersión de campo, durante este proceso se identificaron las diferentes empresas que brindan servicios de alimentos y bebidas, la segunda fase fue el 25 de enero de 2025 para visitar a los establecimientos y establecer los acuerdos para las entrevistas y las encuestas, la tercera fase fue el 29 de enero con la intención de visitar a todos los colaboradores de los establecimientos para aplicar las encuestas, la cuarta fase se realizó el 8 de febrero del 2025 para aplicar la primera entrevista y la última fase fue el 19 de febrero de 2025 en donde se aplicó la entrevista final.

Las empresas estudiadas fueron: restaurante Maya Cañada y Restaurante Chivos. El restaurante Chivos surge de la necesidad de crear un concepto nuevo utilizando productos locales y rescatando el folklor Palencano. Este establecimiento abrió sus puertas el 31 de octubre del año 2014 en el mercado Santa María, posteriormente se cambiaron al centro de la ciudad, fueron los pioneros en iniciar el “Food Truck” comida callejera Palencana. Hoy en día están ubicados en el corredor turístico la cañada en donde ofrecen una gran gama de productos gastronómicos capaces de satisfacer las necesidades de los visitantes.

La segunda empresa, que también se ubica dentro del corredor turístico la Cañada oferta platillos gastronómicos de la región. El restaurante Maya Cañada es un establecimiento que lleva más de 60 años en el mercado gastronómico, por ello se autodenomina como el primer restaurante de Palenque, este establecimiento abrió sus puertas en 1958 y pasando por diversas administraciones ya con el nombre de restaurante Maya Cañada. En 1986 pasó a manos de una nueva administración la cual retoma los objetivos antes planteados, pero con mayor fuerza, hasta lo que se conoce en la actualidad.

Como ya se indicó, la variable multiculturalidad, se trabajó desde el enfoque cualitativo teniendo como instrumentos las entrevistas y la observación, los resultados se procesaron en el software Atlas. Ti, el análisis de los resultados de esta variable se realizó mediante el método de análisis de contenido y con un método inductivo, además se hizo codificación abierta, axial y selectiva (Rueda et al, 2023). La variable de trabajo en equipo se desarrolló con un enfoque cuantitativo al aplicarse un cuestionario ya validado, por lo que los resultados se procesaron con ayuda del software JASP.

En la tabla 5, se presentan los resultados para la variable de trabajo en equipo, los cuales se vinculan a las dimensiones de: comunicación, liderazgo y toma de decisiones.

**Tabla 5**

*Resultados para la variable trabajo en equipo.*

Preguntas	Dimensión que mide	Opciones de respuesta <sup>1</sup>				
		1	2	3	4	5
Ayuda a los demás a expresar sus ideas	Comunicación	21	35	26	5	13
Intenta comprender los sentimientos (enfado, impaciencia, rechazo) que expresan los miembros del grupo	Comunicación	26	30	22	10	12
Demuestra inteligencia	Toma de decisiones	33	28	29	7	3
Comprende a los demás cuando tienen dificultades.	Comunicación	28	31	17	13	11
Expresa sus ideas claras y concisas	Comunicación	35	33	15	13	4
Esta abierto a las ideas de los demás, busca nuevas	Liderazgo	41	17	31	11	0

<b>maneras de resolver problemas</b>						
<b>Es tolerante y acepta los sentimientos de los demás</b>	Liderazgo	22	39	26	8	5
<b>Piensa con rapidez</b>	Liderazgo	26	31	30	13	0
<b>Es persuasivo, un buen vendedor de ideas</b>	Comunicación	31	24	28	11	6
<b>Escucha activamente e intenta utilizar las ideas expresadas por los otros miembros del equipo</b>	Comunicación/liderazgo	28	26	33	9	4
<b>Ayuda a los demás miembros a expresar sus sentimientos</b>	Liderazgo	13	35	39	10	3
<b>Demuestra alto nivel de competencias técnicas y profesionales</b>	Toma de decisiones	31	33	13	15	8
<b>Es cálido y amable con sus compañeros de trabajo</b>	Liderazgo	33	27	26	14	0
<b>Es capaz de atraer la atención de los demás</b>	Liderazgo	28	24	17	20	11

*Nota.* Elaboración Propia. <sup>1</sup>Las opciones de respuesta son: 1= Siempre, 2= Con frecuencia, 3= En ocasiones, 4= Rara Vez y 5= Nunca .Los valores están expresados en porcientos.

Los resultados más significativos se observaron en las primeras 14 preguntas, de ahí la razón de concentrarlas en esta tabla.

A partir de los resultados observados en la tabla 5, se infieren algunas cosas importantes que ocurren con los dos gerentes de los restaurantes estudiados. La primera que han sido valorados de forma muy positiva, ya que la media valoral de sus colaboradores se encuentra entre siempre y con frecuencia, es decir; su liderazgo, su nivel comunicativo y sus habilidades en la toma de decisiones son bastante asertivas y significativas para sus empleados.

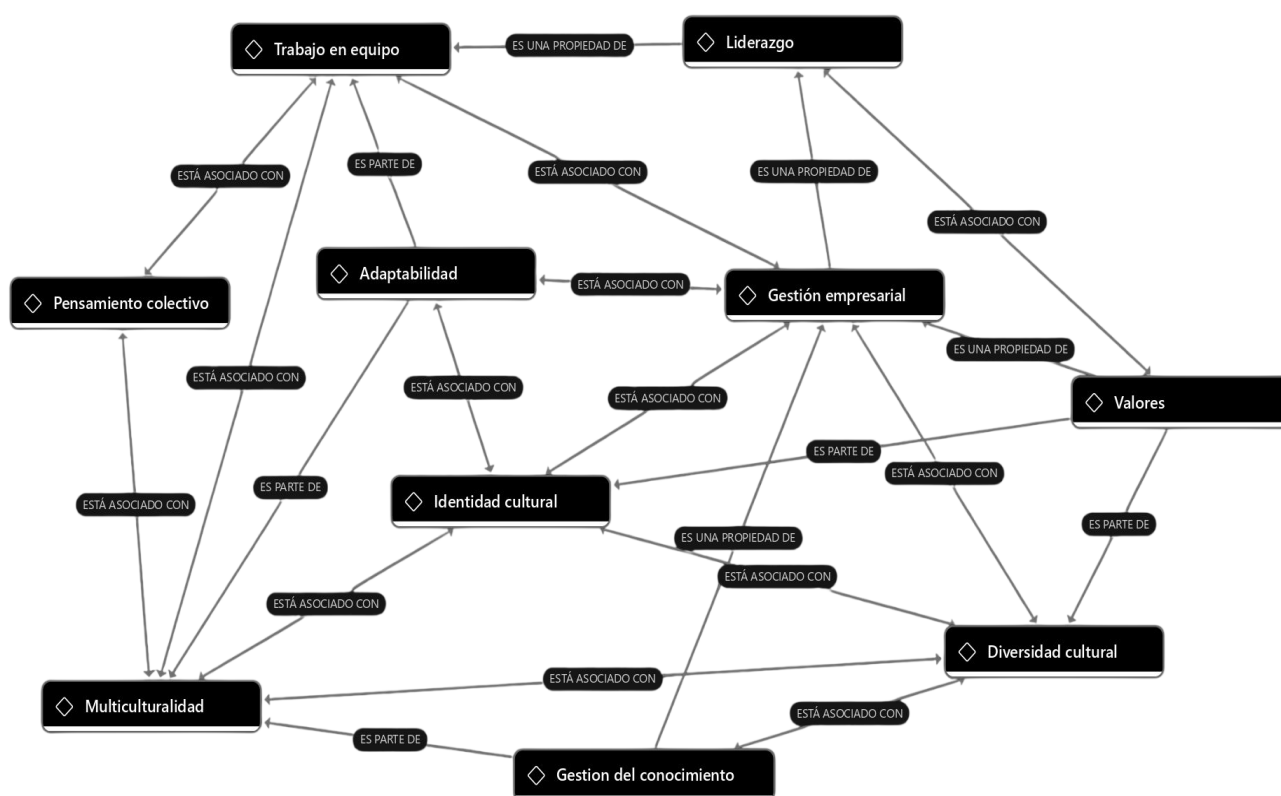
La segunda, está relacionada con las dimensiones de liderazgo y comunicación, las valoraciones son más frecuentes y más elevadas, esto permite inferir un ambiente muy bueno, donde la comunicación y el liderazgo son ampliamente reconocidos al interior de ambas empresas, no así la habilidad para la toma de decisiones ya que la media valoral fue de 20%, con mínima de 8% y máxima de 33%; mientras que en comunicación y liderazgo se registraron mínimas de 0%, pero máximas de hasta 41%.

Desde la opinión de los colaboradores de ambas empresas, se resume el perfil de los dos gerentes, dimensionando sus actitudes y capacidades en ámbitos de empatía con sus empleados, ya que estos se sienten escuchados y consideran que cuando deben opinar, son escuchados, además perciben a sus gerentes como comprensivos, inteligentes, con habilidades de comunicación y liderazgo, que poseen actitudes positivas cuando descubren enfados o enojos en alguno de sus colaboradores y que además son inteligentes cuando deben tomar decisiones en beneficio de la empresa, adicionalmente mencionan que perciben valores como el respeto y la tolerancia de parte de sus directivos.

Respecto a la categoría de multiculturalidad, en la figura 1 se muestran las diferentes subcategorías que emergieron a partir del análisis de contenido realizado en Atlas. Ti.

**Figura 1**

*Red semántica con la categoría de multiculturalidad, trabajo en equipo y competitividad*



*Nota.* Elaboración propia, utilizando Atlas. Ti

La multiculturalidad es un punto muy importante en la organización para gestionar el conocimiento, ya que en las empresas de alimentos y bebidas colaboran personas que se caracterizan por tener una diversidad en sus culturas, no solamente en el

pensamiento, sino en su forma de vestir y sus creencias. En los restaurantes cuando tienen colaboradores con estas características se convierten en personas clave para el establecimiento, ya que, ellos tienen una manera diferente tanto de ver las cosas así como de preparar los diferentes platillos que se ofertan, como lo expresa un colaborador: “haz de cuenta tenemos de cocinar diferente pero ellos traen otra, entonces tratamos de ver si lo que ellos traen aportan y nos sirve, bienvenido, porque de eso se trata la empresa de que tu des y nosotros también dar” (11:23 comunicación personal).

Los valores son la base fundamental para llevar a cabo tareas comunes, su relación está ligada a dos sub-categorías, diversidad cultural e identidad cultural. Su vínculo radica en el respeto de las diferencias culturales, religiosas, gustos y formas de pensar. Algo que caracteriza a los restaurantes es la gran diversidad de personas que colaboran, se identificó a personas de diferentes etnias como; tzeltal, tzotzil y tojolabal lo que lo hace diverso. Asimismo, los gerentes incluyen a sus colaboradores en diferentes actividades con el fin de que se sientan tomados en cuenta en el lugar donde se encuentran, se valoran sus creencias y sus formas de pensar.

Es decir, algunas subcategorías como diversidad cultural, pensamiento colectivo, adaptabilidad e identidad cultural resultaron con mayores frecuencias de relación a la multiculturalidad como una forma en la que la empresa o el gerente promueve la vinculación entre sus colaboradores y la parte directiva, que en ambas empresas se generan sinergias culturales y de valores que permiten formar equipos de trabajo independientemente del origen o las creencias que los colaboradores tengan.

Pero también, se valoró como la competitividad generaba influencia positiva en estas empresas y permite que puedan ofrecer servicios de alimentos de calidad, en este sentido, se identificaron las subcategorías de gestión del conocimiento, liderazgo y trabajo en equipo, como ejes transversales de apoyo tanto para los gerentes, como para los colaboradores; ello ha permitido un proceso de profesionalización en los restaurantes y los ha llevado a garantizar su permanencia en un espacio gastronómico tan competitivo como lo es la zona de la Cañada.

La gestión empresarial es un pilar fundamental para la realización de los diferentes procesos en una organización. En este sentido, los gerentes dependen de sus superiores, sin embargo, la gran mayoría tienden a tener empatía con los colaboradores, buscando en todo momento que en el equipo de trabajo exista una multiculturalidad en donde se vea diversificada la cultura tolerando los diferentes grupos y conviviendo (Arias, 2009), por lo que se destacan los valores como eje fundamental que abarca el respeto al interior de cada empresa, lo que provoca que los colaboradores expresen su identidad cultural sin que nadie se los prohíba, por ende, ellos se adaptan al entorno laboral para poder trabajar en equipo.



## Discusión

El trabajo en equipo es un proceso determinado en el cual un grupo de colaboradores comparten sus ideas y colaboran de manera organizada para poder lograr objetivos comunes (Cardona y Wilkinson, 2006). Lo cual permite a una empresa posicionarse en el mercado caracterizándose principalmente por ofrecer un servicio de calidad, sin embargo, para lograr todo ese proceso es indispensable tener a una persona quien dirija los equipos de trabajo ya que en ella recae la responsabilidad. La funcionalidad de los gerentes va más allá de solamente administrar la empresa, este debe de contar con ciertas habilidades gerenciales que le permita planear, organizar, dirigir y controlar el capital humano, el recurso financiero y todos los elementos que conforman la empresa para que esta pueda lograr los objetivos establecidos (Hellriegel et al., 2009).

En este proceso de investigación se observaron varios factores que sugieren una buena comunicación y liderazgo por parte de los gerentes que participaron en el estudio. En este contexto, la teoría planteada por (Hellriegel et al., 2009), que establece las características de un buen gerente, se logra de forma parcial, ya que también se observaron algunos elementos que indican áreas de mejora en la profesionalización de esos gerentes, áreas generadas por distintas discrepancias internas que en algunas ocasiones se presentan en los establecimientos analizados. Mantener una buena comunicación con los colaboradores genera ventajas y confianza aumentando la posibilidad de mantener conectada a toda la plantilla laboral. Por ello, es importante tener la batuta dentro de la plantilla, pero es necesario conocer varios factores para poder llevar el liderazgo de manera profesional y competente y así posicionar a una empresa en un rango alto (Hellriegel et al., 2009).

Por su parte la multiculturalidad se refiere a una conformación o una concentración de muchas culturas en un sitio determinado (Aguirre, 2009), en ella no solamente se incluyen culturas étnicas, sino también pensamientos religiosos, preferencias sexuales o alguna forma de pensar en particular. Algo muy importante que se pudo observar, es que en estos establecimientos en su mayoría son personas pertenecientes a una etnia, también se identificaron personas de otros Estados de la República Mexicana lo cual resalta un aumento en el índice multicultural de estos establecimientos y refleja la migración de personas en diferentes lugares, efectos que en algunos casos son generados por la globalización (Cedeño et al., 2015).

En los establecimientos estudiados, existen particularidades y varias actitudes favorables, un elemento que resalta es el reconocimiento de los valores hacia estos grupos étnicos, ya que se pudo observar cómo se generan colaboraciones entre el colaborador y el gerente, enfatizando el conocimiento cultural. Dicho de otra forma,

si un colaborador tiene habilidades culinarias por parte de su cultura, el gerente aprovecha esos conocimientos para mejorar los platillos que ofrecen y así brindar una gastronomía con rasgos culturales. Por ello, es importante resaltar una de las teorías plasmadas en el marco teórico acerca de la multiculturalidad, que en este caso se basa en una amalgama de culturas más allá del eclecticismo arbitrario donde no solamente existe una sino varias culturas, pensamientos diferentes, entre otros (Aguirre, 2009).

En el análisis de la multiculturalidad se observó que los colaboradores aportan de manera significativa sus conocimientos y habilidades culinarias para poder reforzar varios aspectos en la empresa. Algo que ha llamado la atención es la no prohibición de sus prácticas culturales teniendo como consecuencia la identidad cultural, lo cual refleja uno de los valores principales de las empresas como lo es el respeto. Aquí es importante resaltar que estos elementos observados ayudan mucho a lograr la competitividad de manera personal en los colaboradores, ya que se identificó la permanente formación laboral, el conocimiento y valores que se despliegan, pero además, esas muestras de competitividad, se expanden hacia mejores capacidades gerenciales también observadas, generando elementos que fortalecen el ámbito laboral, académico y profesional (Mathews, 2009).

La competitividad de una persona en el ámbito gerencial se va midiendo de diferentes formas, por ello, un gerente no solamente debe de tener la capacidad de planear, organizar, dirigir y controlar, sino también debe contar con otras habilidades en la parte gerencial. Según (Hellriegel et al., 2009), para que un gerente pueda ser competitivo, debe de contar con un conjunto de seis competencias: la comunicación, planeación y gestión, auto administración, acción estratégica, trabajo en equipo y multiculturalidad. Sin embargo, aunque este trabajo se centró en el trabajo en equipo y multiculturalidad, se puede afirmar que a partir de estas dos competencias las alternativas de competitividad son amplias y positivas para las empresas estudiadas.

## Conclusiones

El objetivo principal de esta investigación fue explicar cómo los gerentes gestionan la multiculturalidad y el trabajo en equipo. A partir de los hallazgos obtenidos podemos inferir que los gerentes poseen conocimientos en diversas áreas, lo cual permite la gestión general del establecimiento. No obstante, se identificaron deficiencias en aspectos que, aunque a menudo pasan desapercibidos, resultan fundamentales para el adecuado funcionamiento de las empresas estudiadas. Particularmente, la comunicación presenta la principal área de mejora, que por ahora genera un nivel importante de descoordinación en el entorno laboral, afectando negativamente los procesos necesarios para ofrecer productos y servicios

de calidad, en ambas empresas. En cuanto a la gestión de la multiculturalidad, esta se lleva a cabo principalmente con base en la experiencia laboral y el conocimiento adquirido por parte de los superiores, quienes aluden al origen de algunos colaboradores aprovechando esta condición para fortalecer los servicios que ofrecen.

Profundizar en la temática de las competencias gerenciales, con un enfoque en la multiculturalidad y el trabajo en equipo, permitió comprender de manera integral el sistema que conforman estas categorías de estudio. En su momento, la revisión teórica construyó un pilar fundamental para el desarrollo de esta investigación lo cual permitió tener un conocimiento integral de la temática abordada.

La ciudad de Palenque es un destino que está en constante cambio con las nuevas tendencias del mercado turístico, por lo que, es importante hacer énfasis en las habilidades de los gerentes para que puedan cubrir la demanda requerida con estrategias innovadoras y así fortalecer su labor en el ámbito gastronómico. Con lo hasta aquí dicho, se puede afirmar que los gerentes del sector de alimentos y bebidas en Palenque, Chiapas presentan un nivel competitivo intermedio de competencias en lo referente al trabajo en equipo, ya que se observaron algunas variables que deben fortalecerse.

Respecto a la competencia de la multiculturalidad los resultados indican un mejor posicionamiento de las empresas estudiadas, este aspecto es evidente al observar la diversidad existente en las plantillas laborales de dichas empresas, conformadas con personas de diferentes modos de pensar, de expresarse e incluso muchos de ellos pertenecientes en distintas etnias, los gerentes, en este sentido, han mostrado la capacidad de aprovechar los conocimientos culturales del personal para beneficio de la organización.

Por lo planteado, puede afirmarse que los gerentes de las empresas del sector de alimentos y bebidas en Palenque, Chiapas, cuentan con elementos que les permiten mantenerse activos en el mercado. No obstante, se han identificado deficiencias en diversas áreas que limitan sus niveles competitivos que deberían desplegar las empresas y sus gerentes. Ante las nuevas tendencias y transformaciones del mercado empresarial y turístico de la región se recomienda que los gerentes incursionen en programas de capacitación gerencial de manera permanente, con el propósito de fortalecer sus conocimientos y sus habilidades de tal manera que estos nuevos saberes les ayuden a posicionarse en niveles competitivos globales.

## Referencias

Aguirre, J. F. S. (2009). *Ciudadanía hermenéutica (un enfoque que rebasa el multiculturalismo de la aldea global en la sociedad del conocimiento)*. Andamios,

*Revista de Investigación Social*, 6(11), 235-255.

<https://doi.org/10.29092/uacm.v6i11.159>

Angeles Hernandez, E. (2023). *Multiculturalismo, Multiculturalidad e Interculturalidad. Una aproximación a sus significados*. Inclusiones. Vol. 11 No. 1. 94-114. <https://doi.org/10.58210/inclu3492>

Arias Alpizar, L. (2008). *Multiculturalismo y Educación Cultural*. Intercedes, revista de las Sedes Regionales Vol. 9 No. 17 29-46  
<https://www.redalyc.org/pdf/666/66615066003.pdf>

Avila-Davalos, Hernan. (2022). *Multiculturalidad e Interculturalidad: el papel de la educación superior para generacion de competencias interculturales para el contexto organizacional*. Educacion y Humanismo. V. 24 No. 43. 13-34  
<https://doi.org/10.17081/eduhum.24.43.4838>

Bonavia, T; Molina, J y Puchol, A. (2015). *Validez estructural de un cuestionario para medir comportamientos eficaces en los equipo de trabajo*. Anales de Psicología, V. 31, No. 2 667-676 <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.31.2.184041>

Canabal Herrera, I; Garcia Muñoz Aparicio, C. y Pérez Sanchez, B. (2024). *Estudio de caso múltiple: competencias gerenciales en empresas de recubrimientos y pinturas automotrices*. RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática. año 13 No. 38 10.36677/recai.v13i38.24103

Cardona, P., & Wilkinson, H. (2006). *Trabajo en equipo*. IESE Business School – Universidad de Navarra.

Cedeño Almaguer, O; Cordova Martinez, y Cedeño Cruz, J. (2016). *La integración de la multiculturalidad inicial del profesional de Turismo*. Didáctica y Educación. V. 7 No. 5.  
<https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/551/550>

Chávez, D. A. N. (2020). *Diccionario de investigación*.

Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe & Secretaría de Educación Pública. (2006). *La Diversidad Cultural y Lingüística* (1a ed.).

Díaz, K. D., López, J. C., & Esquivel, J. M. (2019). *Trabajo en equipo: Una investigación realizada en el sector de marketing y programación de una empresa de telecomunicaciones multinacional, ubicada en el partido de Vicente López, con el fin de descubrir el impacto que genera el trabajo en equipo*. Universidad Nacional de San Martín. <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/803>

- Diccionario del Español de México (DEM). (s/f). *Competitividad | Diccionario del español de México*. Recuperado el 4 de noviembre de 2024, de <https://dem.colmex.mx/Ver/competitividad>
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). (2014, enero 1). *Directorio Nacional de Unidades Económicas. DENUE. Censos Económicos 2014*; Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- García Mosalve, J; Tumbajulca Ramírez, y Cruz Tarrillo, J. (2021). *Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19*. Comuni@ccion: Revista de investigación en Comunicación y Desarrollo. No. 12 vol. 2, 99-110. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>
- Grueso Delfin, Ignacio. (2003). *¿Que es el multiculturalismo? El Hombre y la Máquina*. No. 20-21 16-23 Universidad Autónoma de Occidente. <https://www.redalyc.org/pdf/478/47812406003.pdf>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Jr., J. W. S. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11a ed.).
- Hernández-Pólito, A., Miller, M. X. A., & Hernández, L. G. L. (2013). *El estudio de caso como estrategia, método y objeto de investigación en administración*.
- Hernández y Rodríguez, Sergio. (2020). *Administración, Pensamiento, Procesos Estratégicos y Administrativos, para la era de la Inteligencia Artificial*. McGraw-Hill. Interamericana de España. ISBN 9781456277147. 464pp.
- Mathews, J. C. (2009). *Competitividad El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes*. (1a ed.). [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34389052/COMPETITIVIDAD\\_US\\_AID-libre.pdf?1407406615lbopYw50ltSkG0AK5w8jiCkT64VaodBzubbsYseSjanS7QJa](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34389052/COMPETITIVIDAD_US_AID-libre.pdf?1407406615lbopYw50ltSkG0AK5w8jiCkT64VaodBzubbsYseSjanS7QJa)
- Molano L, O. L. (2007). *Identidad cultural un concepto que evoluciona*. *Revista Opera*, 7, 69-84.
- Mora-Pisco, L. L., Duran-Vasco, M. E., & Jesús G. Zambrano-Loor. (2016). *Consideraciones actuales sobre gestión empresarial*. *Dominio De Las Ciencias*, 2(4), 511-520.
- Noreña Chávez, Diego A. (2020). *Diccionario de Investigación*. Universidad de Lima. Escuela de posgrado. Lima, Perú.

- Núñez Lira, L. A., Bravo Rojas, L. M., Cruz Carbajal, C. T., & Hinostroza Sotelo, M. D. C. (2019). *Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 761-778.  
<https://doi.org/10.37960/revista.v23i83.24501>
- Núñez de las Casas, M; y Ramirez Lozano, V. (2024). *Multiculturalidad: efecto del liderazgo multicultural en el clima organizacional en colaboradores de una empresa multinacional en Perú*. Tesis de pregrado. Universidad de Lima.
- Ramírez, L. F. D. (2006). *La competitividad... ¿a qué se refiere?* Ensayos de economía.  
<https://www.researchgate.net>
- Rangel Torrijó, H. (2019). *El pluralismo de Charles Taylor. Su pertinencia contra las tendencias conservadoras globales*. *Andamios, Revista de Investigación Social*, 16 (40), 151-164. <https://doi.org/10.29092/uacm.v16i40.701>
- Rueda Sánchez, M. P., Armas, W. J., & Sigala-Paparella, S.-P. (2023). *Análisis cualitativo por categorías a priori: reducción de datos para estudios gerenciales*. *Ciencia y Sociedad*, 48(2), 83-96. <https://doi.org/10.22206/cys.2023.v48i2.pp83-96>
- Ruiz Taquiri, D; y Castañeda Gonzalez, J. (2024). *El trabajo en equipo y su relación con el uso de las TIC's en las empresas de alimentos de Lima Metropolitana en 2023*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Tesis de pregrado.  
<http://hdl.handle.net/10757/675241>
- Sanchez Carlessi, H; Reyes Romero, C y Mejia Saenz K. (2018). *Manual de terminos de investigación científica, tecnológica y humanística*. Universidad Ricardo Palma. ISBN 978-612-47351-4-1.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., París, G., & Cela, J. M. (2011). *Competencia de trabajo en equipo: Definición y categorización*. 15(3).
- Viles, E., Jaca, C., Tanco, M., & Medina, A. (2012). *Desarrollo metodológico para medir el trabajo en equipo*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16 (55).  
<https://doi.org/10.31876/revista.v16i55.10625>



## **Ficha curricular de los autores**

### **Nicolás Cruz Cruz**

Egresado de la Licenciatura en Turismo Sustentable de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH). Ha generado proyectos de emprendimiento en el área de guía de turistas y agencias de viaje, así como la interacción con el turismo gastronómico y rural en la zona selva de Chiapas. Los últimos semestres de su Carrera, colaboró con el Proyecto del tren maya en el diseño de estancias innovadoras para los turistas.

### **Pedro Ramón-Hernández**

Profesor de tiempo completo adscrito a la Licenciatura en Turismo Sustentable de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH). Dr. en estudios económico-administrativos, ha publicado artículos científicos relacionados a las líneas de investigación sobre turismo sustentable, sostenibilidad y competencias gerenciales y gestión del conocimiento en las organizaciones turísticas. Pertenece a la Red de Investigadores de Científicos América Latina y el Caribe (ICALC), así como a la Asociación de Investigadores y Profesionales del Turismo (ACIPTUR)



### DESARROLLO DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL QUE IMPULSE EL TURISMO EN EL RANCHO SAN JOSÉ DEL RÍO.

**Reyna Luz Castro Constantino<sup>1</sup>.**  
reyna.cc@rios.tecnm.mx

**Citlally Márquez Beluetas<sup>2</sup>.**  
citlaly.mb@rios.tecnm.mx

**Yolanda del Carmen Valenzuela  
Aguilar<sup>3</sup>.**  
yolanda.va@rios.tecnm.mx

**David Ernesto Montuy Santiago<sup>4</sup>.**  
david.ms@rios.tecnm.mx

<sup>1,2,3,4</sup>**Instituto Tecnológico Superior de los Ríos**

#### Resumen.

El turismo sostenible y responsable se ha convertido en una estrategia fundamental para el desarrollo económico y social de las comunidades locales. En este contexto, se presenta los resultados del proyecto "Desarrollo de un sistema organizacional que impulse el turismo en el rancho San José del Río" que surgió como una iniciativa dedicada a potenciar el atractivo turístico de la región, específicamente del rancho San José del Río en Balancán, Tabasco. Este lugar posee un rico patrimonio natural y cultural que lo hace idóneo para ser un destino turístico auténtico, donde el objetivo principal fue diseñar un sistema organizacional integral que no solo promueva el turismo local, sino que también contribuya a mejorar la calidad de vida de la comunidad. El enfoque se centró en la creación de un modelo sostenible que resalte las bellezas naturales, fomente las actividades culturales y genere oportunidades económicas para los residentes locales. Esta investigación se aplicó con una metodología mixta: cualitativos y cuantitativos, no experimental, con un enfoque descriptivo, ya que se desarrollaron procesos de ejecución de actividades turísticas, capacitaciones en atención al cliente, inicio de registro de marca, campañas de concientización en el recreativo Rancho San José del Río, en el municipio de Balancán Tabasco.

**Palabras clave:** Turismo, Organizacional, Sostenibilidad



## Introducción

El estudio del diseño organizacional en el turismo comunitario tiene un marco teórico sólido en autores clásicos como Henry Mintzberg, quien define la estructura organizacional como una estructura intencional de roles (Mintzberg, 1995). Otros enfoques relevantes son los presentados por Rincón y Romero (2002), quienes analizan las tendencias organizativas hacia modelos flexibles y adaptativos. Según Hodge et al. (2003), la estructura organizativa involucra procesos como la centralización de decisiones, la formalización y la diferenciación del trabajo. En el contexto del turismo regenerativo, estos principios son fundamentales para lograr un desarrollo equilibrado entre economía, cultura y medio ambiente. Este marco sustenta la propuesta organizacional implementada en el Rancho San José del Río, donde se abordaron las dimensiones estructurales y se diseñaron manuales, políticas y estrategias para una gestión sostenible.

En este contexto, el proyecto "Desarrollo de un sistema organizacional que impulse el turismo en el rancho San José del Río" surge como una iniciativa dedicada a potenciar el atractivo turístico de la región, específicamente del rancho San José del Río en Balancán, Tabasco. El rancho San José del Río posee un rico patrimonio natural y cultural que lo hace idóneo para ser un destino turístico auténtico.

La planificación participativa ha demostrado ser un enfoque eficaz en proyectos de desarrollo rural, ya que promueve el sentido de pertenencia, mejora la legitimidad de las acciones y facilita la implementación de soluciones ajustadas a las realidades locales (Jiménez-Beltrán & Álvarez, 2019). En el caso del Rancho San José del Río, adoptar este enfoque garantiza que la estructura organizacional no solo sea funcional, sino también representativa y culturalmente pertinente. El objetivo principal fue diseñar un sistema organizacional integral que no solo promueva el turismo local, sino que también contribuyera a mejorar la calidad de vida de la comunidad. El enfoque se centró en la creación de un modelo sostenible que resalte las bellezas naturales, fomente las actividades culturales y genere oportunidades económicas para los residentes locales. La vinculación estratégica con diversos actores, como el ayuntamiento, la Secretaría de Turismo, organizaciones de la sociedad civil, empresarios locales, y la academia, fue esencial para garantizar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo del proyecto. Además, se buscó integrar la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones, asegurando así que el desarrollo turístico sea inclusivo y beneficioso para todos. A lo largo de esta propuesta, se exploraron detalladamente los pasos y estrategias necesarios para la implementación del sistema organizacional, desde la planificación hasta la ejecución. Con un enfoque en la responsabilidad social y ambiental, se buscó

transformar el rancho San José del Río en un destino turístico ejemplar, generando un impacto positivo en la economía local y fortaleciendo los lazos culturales de la comunidad.

Esta investigación se aplicó con una metodología mixta: cualitativos y cuantitativos, no experimental, con un enfoque descriptivo, ya que se desarrollaron procesos de ejecución de actividades turísticas, capacitaciones en atención al cliente, inicio de registro de marca, campañas de concientización en el recreativo Rancho San José del Río, en el municipio de Balancán Tabasco.

El Objetivo general fue desarrollar un sistema organizacional que impulse el turismo a través del diseño de un manual organizacional, estrategia de promoción y marketing, concientización y sensibilización del cuidado del medio ambiente y propuestas de alianzas estratégicas del Rancho San José del Río.

Según Chiavenato (2009), una organización eficiente en contextos rurales no debe replicar estructuras empresariales complejas, sino adoptar formas flexibles y participativas que se adapten a las capacidades de los actores locales. En este sentido, el modelo propuesto para el Rancho San José del Río responde a esta lógica, al priorizar la participación comunitaria, la claridad de funciones y la toma de decisiones compartida.

## **Metodología**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal desarrollar un sistema organizacional integral para el Rancho San José del Río, con el fin de impulsar el turismo en la región y posicionar al complejo de los Girasoles como un destino turístico atractivo y sostenible. Para alcanzar este objetivo, se diseñó y ejecutó un proyecto que abarcó diversas áreas, desde la elaboración de un manual organizacional, la implementación de estrategias de promoción y marketing, fomento de la conservación del medio ambiente, capacitación hasta registros de marca.

La metodología empleada fue de carácter mixto, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos. A través de la recopilación y análisis de datos cuantitativos, se obtuvo información muy significativa en términos de afluencia turística, ingresos y satisfacción del cliente. Paralelamente, se realizaron entrevistas y encuestas en profundidad a la sociedad de Balancán y a los emprendedores para comprender de manera más profunda sus percepciones.

### **Enfoque cualitativo**

El enfoque cualitativo se utilizó para la elaboración del manual organizacional en el rancho San José del Río, ya que se utilizaron varias técnicas para obtener

información tal como lo fueron: entrevistas, observación directa e investigación documental. La investigación cualitativa fue una opción que se centró en comprender a profundidad los aspectos subjetivos, contextuales y organizacionales que no siempre pueden ser capturados con enfoques cuantitativos. Este tipo de investigación permite saber los aspectos dinámicos organizacionales, las percepciones de los empleados y las interacciones dentro de la empresa. Para las estrategias de marketing se recolectaron y analizaron datos de eventos previos en el Santuario de los Girasoles para comprender mejor la zona de influencia y los potenciales visitantes susceptibles de ser atraídos mediante estrategias de marketing. La realización de esta investigación fue posible gracias a la colaboración estrecha con los administradores del Rancho San José del Río, así como con los habitantes del municipio que compartieron sus experiencias previas en el Santuario de los Girasoles que se llevó a cabo en el año 2019. Además, se consultó documentación relevante y se efectuaron visitas en el sitio para una observación directa.

Se recolectaron y analizaron datos de eventos previos en el Santuario de los Girasoles para comprender mejor la zona de influencia y los potenciales visitantes susceptibles de ser atraídos mediante estrategias de marketing. Cabe destacar que, en el año 2019, el Santuario de los Girasoles registró una participación de 50,000 turistas provenientes de ámbitos locales, estatales y nacionales. Este volumen de visitantes evidencia un alto potencial para segmentar campañas promocionales según el origen de los turistas y diversificar las actividades ofrecidas en el santuario, adaptando la gestión y oferta a las características de los distintos públicos. Esta cifra refleja el interés y la relevancia del sitio, según datos del Informe Anual 2019 de la Secretaría de Fomento Económico del Municipio de Balancán.

La información esencial para el desarrollo del plan de marketing publicitario fue meticulosamente recopilada mediante entrevistas personales, observaciones directas y revisión de registros. Cada técnica no solo aportó datos específicos, sino que influyó de manera decisiva en la dirección de la estrategia.

En el caso de las entrevistas personales, realizadas tanto con los propietarios del Rancho San José del Río como con residentes de Balancán, se detectaron inquietudes recurrentes, como la importancia de preservar las tradiciones locales y la preocupación por mantener el equilibrio entre el crecimiento turístico y el entorno natural. Por ejemplo, varios propietarios resaltaron la necesidad de que las campañas publicitarias reflejen el orgullo por la herencia cultural, mientras que habitantes del municipio propusieron incluir actividades que involucren a niñas, niños y personas adultas mayores, fortaleciendo la integración familiar. La información obtenida mediante estas entrevistas permitió identificar los valores

culturales más apreciados por la comunidad, los cuales se integrarán en la campaña publicitaria para asegurar su pertinencia y resonancia.

En cuanto a la observación directa, se registraron comportamientos clave durante eventos en el Santuario de los Girasoles, tales como el interés de las personas visitantes en las actividades educativas sobre flora y fauna local, así como la preferencia por recorridos guiados y talleres de artesanías. Estos hallazgos influyeron en la estrategia promocional al priorizar experiencias interactivas y auténticas dentro del plan de marketing. Además, se observó la tendencia de las familias a compartir su visita en redes sociales, lo que llevó a diseñar campañas que incentiven la difusión digital y el posicionamiento del destino a través del testimonio visual de quienes lo visitan.

En suma, la integración de distintos enfoques metodológicos no solo enriqueció el diagnóstico, sino que permitió construir un plan de marketing publicitario profundamente arraigado en las realidades, expectativas y valores de la comunidad de Balancán y del Rancho San José del Río.

Se implementó un enfoque cualitativo descriptivo al ir concentrando información y datos de las diversas estaciones y actividades que se realizan en la experiencia memorable dentro del Festival de los Girasoles, apoyándonos del instrumento de la entrevista, también apoyado de la observación directa al visitar en diversas ocasiones las instalaciones del rancho, de igual forma el uso de la investigación documental y la narrativa de la experiencia de los colaboradores del Rancho y Festival en su primera Edición. Para el seguimiento de la documentación necesaria para el registro de la Marca para el Rancho San José del Río con el Laberinto de los Girasoles, se llevaron a cabo varias acciones de enfoque cualitativo como consulta en diversas páginas y archivos, entrevistas y llenado de documentos para así ser muy específicos en los que realizaría respecto a los tramites y/o documentación necesaria para dicho trámite.

### **Enfoque cuantitativo**

En la investigación cuantitativa se aplicó una encuesta, donde se recopiló información clave para comprender las preferencias de los posibles turistas en relación con los contenidos que desean visualizar a través de medios de comunicación y redes sociales. Estos datos ofrecen una perspectiva valiosa para diseñar el plan de marketing del Rancho San José del Río. De igual forma se aplicó una encuesta a los emprendedores participantes en el corredor empresarial en el rancho, con los datos analizados se procedió a realizar un taller para los mismos.

## **Resultados**



El turismo rural bien gestionado puede convertirse en un motor de transformación social, al empoderar a las comunidades a través de la participación activa en los procesos de toma de decisiones, planificación y distribución de beneficios (Zapata Campos & Bianchi, 2017). La organización comunitaria, en este contexto, actúa como una herramienta estratégica que no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece el capital social y la cohesión local, elementos indispensables para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

Los objetivos programados se cumplieron en su totalidad: el diseño del manual organizacional del Rancho San José del Río se cumplió con la recopilación información relevante sobre la estructura organizacional del rancho, roles y responsabilidades, políticas y procedimientos, entre otros y al diseñar el manual de forma atractiva, utilizando gráficos, tablas y otros elementos para mejorar la comprensión. Todo esto con la finalidad de ser una guía para el personal del rancho proporcionando información de cada área de manera precisa y eficiente. Con la elaboración de este manual se asegura un correcto funcionamiento de las áreas.

Para desarrollar estrategias efectivas de promoción y marketing para posicionar el complejo de los Girasoles como un atractivo turístico destacado y atraer a un flujo constante de visitantes. Se creó contenido de calidad y atractivo que resuene con la audiencia y se generó una campaña de publicidad. Con ello se incrementó el número de visitantes y se consolidó la identidad turística del Rancho San José del Río como referente en el turismo regenerativo y sostenible contribuyendo al desarrollo económico de la región. Para alcanzar este objetivo se llevó a cabo un proceso exhaustivo que incluyó las siguientes etapas: Diagnóstico Inicial, Diseño de estrategias, planificación y ejecución del programa de marketing.

Para fomentar la conservación del medio ambiente a través de acciones que promuevan su cuidado y sostenibilidad. Se diseñó una campaña de sensibilización y un evento educativo. En la campaña de sensibilización del Rancho san José del Río se insertó el evento académico que fue una réplica de la distinción de Experiencias Memorables en la que se llevó a cabo un simulacro en cada una de las estaciones y actividades ofertadas en el Rancho, así como obtener de ahí un promocional que invite a la sensibilización del cuidado al medio ambiente, turismo sustentable

Con el objetivo de fortalecer las alianzas estratégicas con los empresarios locales de servicios y productos turísticos se identificaron áreas de mejora y aspectos específicos relacionados con los productos y servicios turísticos. Para identificar estas áreas de mejora y fortalezas se llevaron a cabo entrevistas y encuestas tanto a los ofertantes de los productos turísticos como a los propietarios del rancho, con base en sus puntos de vista se diseñó un taller en el cual se les capacitó en registros de marca y atención al cliente, logrando que se fortalezcan para mejorar sus productos

volviéndolos más competitivos y permitir entre ellos alianzas que les favorezcan a todos.

El rancho recibió asesoraría para que cumpla con todas las regulaciones locales y nacionales, obteniendo los permisos necesarios para la operación del complejo de manera legal y ética. Este objetivo se logró al preparar toda la documentación necesaria para respaldar la solicitud de registro y realizar un seguimiento regular del proceso de registro a través del IMPI. Se cumplió de forma exitosa con la realización del proceso de trámite registro , dándose un seguimiento oportuno, lo cual esto garantiza de manera adecuada, la protección de su identidad y le brinda bases para expandirse a mercados internacionales, aumentar el valor del activo intangible, demostrar la titularidad de la marca y el reconocimiento de la organización ante otros sectores. El proyecto consistió en diseñar un sistema organizacional que impulse el turismo en el Rancho San José del Río, y que se logró con el cumplimiento de sus objetivos específicos: Diseño de la propuesta de un manual organizacional, plan de marketing, fomento del cuidado de la naturaleza, alianzas estratégicas y trámite de registros de marca. El Instituto Tecnológico Superior de los Ríos del Tecnológico Nacional de México cumple con su propósito de ser un vínculo con el sector productivo generando proyectos de impacto en la sociedad, difundiendo los resultados de éste proyecto, de igual forma el propietario del rancho se ha beneficiado con una estructura organizacional sólida que le permite posicionar el rancho como un destino turístico, dinamizando la economía del municipio, mediante la creación de empleos directos e indirectos de manera temporal. Los sectores beneficiados incluyen; los emprendedores, los comercios locales, artesanos, transporte y hoteles. Los resultados de la investigación son relevantes para instituciones como la Secretaría de Turismo del Ayuntamiento de Balancán y estatal, Dirección de Fomento Económico del Ayuntamiento de Balancán, Agencias de viajes, Asociaciones ecoturísticas y Escuelas a Nivel Superior enfocadas en turismo.

Con la finalidad de difundir la investigación, explicar en forma clara y concisa en qué consistió el proyecto se incluyen los beneficios obtenidos; ya que a los sectores o instituciones dentro y fuera de la región que podrían ser usuarios potenciales de los resultados de la investigación, a los cuales sería conveniente hacerles llegar la información generada.

Diversos estudios han señalado que el turismo sostenible no solo aporta ingresos económicos, sino que también fortalece la identidad local y los lazos comunitarios (Sánchez & Vargas, 2017). Al diseñar un sistema organizacional que integre el conocimiento tradicional con herramientas de gestión modernas, el proyecto del



rancho no solo busca eficiencia operativa, sino también promover un sentido de pertenencia y apropiación del desarrollo por parte de la comunidad.

Entre los principales logros se incluyen:

- Elaboración del Manual Organizacional, entregado formalmente al propietario.
- Tesis titulada “Diseño de un programa de marketing...” defendida exitosamente.
- Publicación de un artículo en la revista arbitrada Ciencia y Tecnología ITESCAM.
- Desarrollo de tres trabajos en extenso para publicación como capítulos de libro.
- Participación de 90 tour-operadoras y asistencia de 31,192 visitantes en el evento turístico.
- Registro de tres marcas ante el IMPI, incluyendo 'Laberinto de Girasoles'.
- Vinculación con 8 hoteles, 3 moteles y 5 restaurantes locales.
- Capacitación a emprendedores locales y fortalecimiento de la red empresarial del corredor turístico.
- Simulación educativa del evento “experiencia memorable”, con participación activa de estudiantes y académicos del ITSUR.

## Discusión

Los resultados obtenidos en este proyecto son coherentes con los principios del turismo sostenible propuestos por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2021), que promueven el desarrollo local, la participación comunitaria y la conservación ambiental. La implementación del sistema organizacional en el Rancho San José del Río permitió no solo la formalización de procesos internos, sino también el fortalecimiento de vínculos con actores locales, lo cual ha sido identificado como un factor clave en estudios similares (García et al., 2020).

Una limitación importante del proyecto fue la falta de infraestructura tecnológica en la región, lo que dificultó la difusión en medios digitales y el seguimiento de ciertas estrategias de marketing. Asimismo, las limitaciones presupuestales redujeron la frecuencia de visitas de campo, lo que pudo restringir el alcance de la capacitación comunitaria.

A pesar de ello, el proyecto demostró que el enfoque participativo y territorial permite generar modelos replicables en otras comunidades rurales. Teóricamente, refuerza la importancia de la planificación estratégica y del marketing social en el desarrollo del turismo comunitario. En la práctica, establece una base sólida para futuras intervenciones en la región, y representa un caso de éxito inicial en Tabasco para el turismo regenerativo.

El desarrollo e implementación de un sistema organizacional en el Rancho San José del Río tiene implicaciones prácticas importantes tanto para la comunidad local como para el sector turístico regional. En primer lugar, permite profesionalizar la

gestión del turismo rural, promoviendo estándares de calidad en la atención al visitante, en la administración de recursos y en la sostenibilidad ambiental. Esto se traduce en una mayor competitividad del destino, atracción de turistas con mayor poder adquisitivo y posibilidades de generar empleos estables y bien remunerados en la comunidad.

Desde una perspectiva económica, la formalización de procesos y la generación de alianzas estratégicas fortalece el ecosistema emprendedor local, ya que brinda a los productores, artesanos y prestadores de servicios un marco claro para operar de manera conjunta y colaborativa. El turismo deja de ser una actividad esporádica o informal, para convertirse en un eje articulador de desarrollo económico y social, con un fuerte componente identitario y cultural.

Asimismo, el proyecto plantea una oportunidad para replicar el modelo en otros entornos similares de la región de los Ríos en Tabasco, e incluso en otras partes del país con características socioculturales parecidas. Las experiencias obtenidas y los instrumentos generados (manual organizacional, estrategias de marketing, talleres de capacitación) pueden ser adaptados a nuevas comunidades mediante procesos de transferencia de conocimiento y acompañamiento institucional.

En términos académicos, el estudio sienta las bases para futuras investigaciones en al menos tres líneas: a) evaluación del impacto económico y social del turismo sostenible en comunidades rurales; b) análisis de la eficacia de los modelos organizacionales participativos en la industria turística; y c) estudio de la interacción entre actores locales, institucionales y académicos en la consolidación de destinos turísticos emergentes.

Además, se recomienda realizar un seguimiento longitudinal del proyecto, con mediciones anuales de indicadores clave como afluencia de turistas, ingresos generados, nivel de satisfacción de visitantes y mejoras en la calidad de vida de los habitantes. Esta información permitirá ajustar las estrategias implementadas y documentar buenas prácticas para su difusión a nivel nacional e internacional.

Finalmente, en un contexto global en el que el turismo responsable y regenerativo gana cada vez más relevancia, proyectos como el del Rancho San José del Río demuestran que es posible crear destinos sostenibles que equilibren la conservación ambiental, la valorización cultural y el crecimiento económico con inclusión social. Esto convierte a la experiencia en un referente valioso para políticas públicas, programas de desarrollo rural y planes de turismo alternativo en México y América Latina.

## Conclusiones

Tal como lo afirman Nonaka y Takeuchi (1999), la innovación organizacional en pequeñas unidades productivas surge cuando el conocimiento tácito de los actores locales se transforma en conocimiento explícito y compartido. En el caso del Rancho San José del Río, el acompañamiento técnico y la creación de un sistema estructurado de operación pueden facilitar este proceso, permitiendo que el conocimiento comunitario evolucione en una herramienta estratégica para el turismo rural sostenible.

Este proyecto demostró la viabilidad de estructurar destinos turísticos emergentes mediante un modelo organizacional sólido. El impacto logrado va más allá de la organización interna del rancho, extendiéndose a la comunidad, instituciones académicas, emprendedores y visitantes. La formalización de procesos, capacitación constante y promoción sustentable han sido claves para posicionar el Rancho San José del Río como un referente del turismo regenerativo en Tabasco.

Además, se generaron productos académicos valiosos: tesis, artículos arbitrados y proyectos de residencia. Se recomienda seguir fortaleciendo las alianzas institucionales, mejorar la infraestructura tecnológica del municipio y continuar capacitando a los actores locales. Finalmente, la experiencia acumulada puede ser replicable en otras regiones rurales con potencial turístico, como modelo de intervención académica, productiva y sostenible.

Los modelos organizacionales adaptados al entorno rural pueden convertirse en plataformas para la innovación social, al articular conocimientos tradicionales con herramientas de gestión contemporáneas (Berno & Bricker, 2021). Esta combinación permite que iniciativas como la del Rancho San José del Río evolucionen más allá de lo económico, integrando objetivos ambientales, culturales y educativos que fortalecen el desarrollo territorial sostenible. Este proyecto generó una oportunidad para docentes y alumnos participantes, al permitir aplicar la investigación y diversas prácticas necesarias para su ejecución. Se obtuvieron beneficios directos en la generación de conocimiento a través del logro de las diversas publicaciones, tesis y residencias, así como también capacitaciones, trámites de registros de marca a propietario, emprendedores y la obtención de la experiencia memorable en donde se contribuyó con asesoría para obtenerla. Los problemas técnicos relacionadas a la limitada infraestructura digital del municipio para la investigación documental y para la implementación del plan de marketing digital. Limitaciones financieras existen porque para trasladarse al rancho no se cuenta con recursos destinados en el proyecto para combustible ni tampoco para el pago de las publicaciones arbitradas que generan costos.

Como recomendaciones específicas están:

Consolidar el sistema organizacional: Realizar una evaluación periódica del sistema organizacional y realizar los ajustes necesarios para garantizar su eficiencia a largo plazo, así como ofrecer capacitaciones constantes.

Fortalecer la relación con el Ayuntamiento de Balancán: Establecer canales de comunicación formales y participar activamente en las iniciativas de desarrollo turístico impulsadas por el municipio.

Implementar las propuestas del propietario: Analizar y poner en marcha las nuevas iniciativas presentadas por el propietario para enriquecer la experiencia del visitante.

Fomentar la sostenibilidad: Continuar promoviendo prácticas ambientalmente responsables y buscar certificaciones que avalen el compromiso del rancho con la sostenibilidad.

Al seguir estas recomendaciones, el Rancho San José del Río podrá consolidar su posición como un destino turístico líder en la región, generando beneficios económicos y sociales para la comunidad local y asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

## Referencias

- Berno, T., & Bricker, K. (2021). Reimagining sustainable tourism and development in a post-COVID world. *Tourism Geographies*, 23(3), 455–466.  
<https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762116>
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- García, M., Rodríguez, L., & Torres, P. (2020). Turismo sostenible en comunidades rurales: Estrategias de desarrollo local. *Revista de Estudios Regionales*, 32(4), 45–62.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *Teoría de la organización: diseño y cambio organizacional* (6.<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.
- Jiménez-Beltrán, F., & Álvarez, S. (2019). Gobernanza participativa en el desarrollo rural: claves para su fortalecimiento. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, (44), 81–96.
- Mintzberg, H. (1995). *Estructura y dinámica de las organizaciones*. Ariel.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press.

- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2021). Informe sobre turismo y sostenibilidad. <https://www.unwto.org/es>
- Rincón, J. C., & Romero, A. (2002). Organización y gestión empresarial. McGraw-Hill Interamericana.
- Sánchez, M., & Vargas, L. (2017). Turismo comunitario y desarrollo rural: Experiencias en América Latina. Fondo Editorial Universitario.
- Zapata Campos, M. J., & Bianchi, R. V. (2017). The political economy of tourism and sustainable development in the Global South. *Tourism Planning & Development*, 14(3), 281–297.  
<https://doi.org/10.1080/21568316.2016.1243140>

## **Ficha curricular del/de la autor(a)**

### **Reyna Luz Castro Constantino**

Maestra en Alta Dirección e Inteligencia Estratégica, Doctorante en Ciencias de la Administración. Profesora investigadora del Instituto Tecnológico Superior de los Ríos. Su línea de investigación es Estrategias Empresariales que incluye turismo sostenible, desarrollo organizacional y vinculación academia-sociedad. Cuenta con dos capítulos de libro, uno de ellos relacionado al ecoturismo y un artículo indexado sobre marketing turístico.

### **Citlally Márquez Beluetas**

Maestra en Dirección de empresas, Doctorante en Ciencias de la Administración, Profesora investigadora del Instituto Tecnológico Superior de los Ríos. Su línea de investigación es Estrategias Empresariales Sus intereses de investigación incluyen consultoría empresarial, macroeconomía y turismo rural. Ha coordinado actividades de formación turística con enfoque comunitario.

### **Yolanda del Carmen Valenzuela Aguilar**

Maestra en Ciencias de la Educación, Doctorante en Ciencias de la Administración, con experiencia en proyectos de desarrollo local. Su labor académica se centra en la enseñanza de metodología de la Investigación y ética. Colabora como docente de nivel medio superior.

### **David Ernesto Montuy Santiago**

Doctor en Administración, integrante de un cuerpo académico consolidado, con experiencia en emprendimiento y turismo. Es docente investigador en el Tecnológico Superior de los Ríos. Ha liderado talleres de capacitación para emprendedores turísticos y participado en proyectos interinstitucionales relacionados con el desarrollo económico regional.



### REDUCIENDO LA BRECHA DIGITAL: CAPACITACIÓN TECNOLÓGICA Y EMPLEABILIDAD EN CONTEXTOS RURALES DE MÉXICO Y COLOMBIA.

**Jesús Alberto García Rojas<sup>1</sup>**

jesus.gr@sfelipeprogreso.tecnm.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-0292-0789>

**Angie Valentina Espinosa Martínez<sup>2</sup>**

valentinmartinez.0419@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0002-3335-7383>

**Cristal Hernández  
Sánchez<sup>3</sup>**

crystalcd9@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0007-3076-6233>

**Karen Azucena González  
Sánchez<sup>4</sup>**

gonsankaazu1814@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0000-8934-5790>

**Aren Michelle de Jesús  
Martínez<sup>5</sup>**

aren7michelle1988@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0003-3580-157X>

<sup>1,3,4,5</sup>TNM/TES San Felipe del Progreso/ División de Ingeniería Informática, San Felipe del Progreso, México

<sup>2</sup>Corporación Universitaria Iberoamericana, Bogotá Colombia

#### Resumen.

Este capítulo presenta el proyecto “Mujeres y Jóvenes al Futuro”, una iniciativa binacional (México y Colombia) que aborda la brecha digital y la desigualdad socioeconómica en comunidades rurales. El proyecto, liderado por el TESSFP (Tecnológico de Estudios Superiores de San Felipe del Progreso) en México y con un enfoque comparativo en Colombia. En México, el objetivo es impulsar su empleabilidad y fomentar el emprendimiento local en San Felipe del Progreso, mientras que en Colombia se busca conocer la implementación de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) en otros contextos rurales y analizar su potencial para generar ingresos y mejorar la calidad de vida de poblaciones marginadas dentro de Bogotá. Se implementó una metodología de investigación-acción participativa, que incluyó la creación de laboratorios de cómputo, la formación de instructores comunitarios y la aplicación de encuestas y entrevistas en ambos países. Los resultados revelan un alto interés en la capacitación, pero también limitaciones significativas en el acceso a recursos y conectividad. El estudio destaca la importancia de alinear la capacitación con las necesidades del mercado laboral y de promover un cambio cultural que impulse la equidad de género y el desarrollo sostenible. La iniciativa se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y ofrece un modelo replicable para la inclusión digital en contextos rurales..

**Palabras clave:** Inclusión digital, brecha digital, capacitación tecnológica, mujeres y jóvenes, comunidades rurales.



## Introducción

El desempleo y la informalidad laboral representan desafíos persistentes en México, especialmente en regiones rurales como San Felipe del Progreso. Las mujeres y los jóvenes enfrentan barreras adicionales para acceder a empleos dignos y formación tecnológica. En este contexto, el proyecto “Mujeres y Jóvenes al Futuro” surge como una en la empleabilidad de los beneficiarios, sino que tiene un efecto multiplicador en sus familias y comunidades. Otorgarles poder digitalmente a mujeres y jóvenes significa abrirles la posibilidad de acceder a mejores empleos, así como continuar con su educación y poder participar activamente en la vida social y económica de la región.

De igual modo, responde a la necesidad de políticas públicas y programas locales que reduzcan la brecha digital y fomentar el desarrollo sostenible en contextos rurales de alta marginación.

Dentro de América Latina, y particularmente en países como México y Colombia, la pobreza, la desigualdad social y la brecha digital continúan limitando oportunidades de desarrollo para amplios sectores de la población. De los grupos más vulnerables destacan las mujeres —especialmente madres solteras— así como los jóvenes que habitan dentro de los contextos rurales y/o en condiciones de marginación. De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en el año 2022 el 36.3% de la población en México viven con situación de pobreza, y en municipios rurales como San Felipe del Progreso las cifras son aún más alarmantes debido a la escasez de empleo formal y la limitada conectividad digital (CONEVAL, 2023). En Colombia, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) reportó en 2023 que el 39.3% de los jóvenes entre 14 y 28 años estaban fuera del sistema educativo y sin acceso a empleo digno, con un impacto desproporcionado en las mujeres jóvenes (DANE, 2023).

La brecha digital, es comprendida como la falta de acceso equitativo a las tecnologías de la información y la comunicación, profundiza estas desigualdades estructurales. Las mujeres y jóvenes actuales tienen escasez de acceso a herramientas tecnológicas como internet, dispositivos electrónicos o formación tecnológica, quedando excluidos de oportunidades educativas, laborales y de participación ciudadana. Esto es especialmente crítico en contextos rurales, donde la conectividad es limitada y las políticas públicas han sido insuficientes para cerrar estas brechas (UNESCO, 2022).

Las madres solteras, por ejemplo, enfrentan una triple carga: la responsabilidad del cuidado del hogar, la necesidad de generar ingresos y la exclusión de programas de capacitación tecnológica por falta de tiempo, recursos o redes de apoyo. A pesar de ello, su participación en proyectos de empoderamiento digital puede tener un efecto

multiplicador, tanto en su desarrollo personal como en el de sus hijos y comunidades (ONU Mujeres, 2021).

Tanto en Colombia como en México se encuentran unos problemas que afectan el desarrollo de las TIC la cual es la persistente brecha digital. Esta desigualdad tecnológica se encuentra tanto en lugares urbanizados como en rurales. Dentro de Colombia se denota que en las regiones rurales se carece de acceso a internet o estas cuentan con conexiones lentas e inestables, en muy pocas zonas alejadas son capaces de acceder a servicios digitales que sean de calidad. En México la mayor parte de la población que se encuentra en zonas rurales y no cuenta con una conexión a internet, esto hace que se limiten sus oportunidades educativas, laborales y sociales.

En Colombia, el desarrollo de las TIC ha hecho que los sectores sociales, económicos y educativos se vayan transformando. Sin embargo, se evidencia que el acceso a estas herramientas sigue siendo un reto, particularmente en grupos de mujeres o jóvenes con estado de vulnerabilidad, más que todo aquellos que habitan en las zonas rurales, los cuales en su mayoría son pertenecientes a comunidades étnicas o aquellos que han sido afectados por la pobreza o por grupos que están involucrados al conflicto armado.

Los avances que se han realizado en cobertura de internet y distribución de dispositivos, se encuentra una brecha profunda digital. Nos centramos en las mujeres y los jóvenes, vemos que las mujeres especialmente las que se encuentran en contextos rurales, son las que enfrentan múltiples barreras que limitan su inclusión tecnológica, una de ellas es el acceso restringido a dispositivos y la falta de formación en habilidades digitales. Por otro lado, los jóvenes tienen la mayoría contacto con las tecnologías como son los teléfonos inteligentes, en algunos de los casos tienden a carecer de formación técnica la cual hace que ellos no aprovechen las herramientas tecnológicas de forma productiva, especialmente en educación o empleabilidad.

La conectividad ha favorecido el derecho a la educación dentro de México, mientras que dentro de Colombia, la situación es bastante preocupante. Dentro del año 2021, el 70.2% de los hogares rurales eran limitantes con conexión a internet, sin embargo el 30% restante estaba en zonas urbanas. Dicho problema ha limitado el acceso a la educación, trabajo y la interacción con el resto del mundo, provocando directamente algunas de las oportunidades de desarrollo en estas comunidades (DNP, 2022).

En México, las TIC han avanzado de una manera en la que las personas acceden a la información, se comunican y participan en distintos ámbitos de la vida social, educativa y económica. Sin embargo, vemos que su uso y acceso no es igualitario, ya que diferentes grupos son vulnerables especialmente los que se encuentran en

condiciones de necesidad económica o en zonas rurales, enfrentan grandes limitaciones para poder estar en el mundo digital como lo realizan las demás personas. La importancia de las TIC dentro del contexto actual es indiscutible ya que esto hace que se facilite más el aprendizaje, el teletrabajo, así como un acceso a los diversos servicios de salud.

Para numerosas mujeres en México, el acceso a las tecnologías está restringido por diversos factores, uno de estos factores es la desigualdad de género, los estereotipos y la escasez de recursos impiden que muchas de estas mujeres puedan acceder a las tecnologías. Por otro lado, los jóvenes, son más facilitadores al utilizar las tecnologías, pero no obstante a esto no siempre tienen acceso ni un manejo formativo en las TIC. Algunos de los jóvenes que se encuentran en las localidades marginadas, no refieren con acceso a internet ni con equipos adecuados para realizar sus estudios o poder capacitarse. Vemos que esta situación tuvo una gran gravedad dentro de la contingencia del COVID-19, en este periodo miles de estudiantes tuvieron que dejar sus estudios por motivo que no tenían los recursos suficientes para poder tomar sus clases de manera virtual.

Tanto como en Colombia el Gobierno y en México el Estado, han implementado estrategias donde ayudan a las mujeres que son vulnerables. En Colombia se puede encontrar el programa “Por TIC Mujer” este ofrece capacitaciones gratuitas a mujeres en habilidades digitales y también busca generar espacios de participación para las mujeres, impulsando su formación de una manera profesional, así como personal a través de las TIC (MinTIC), también están los proyectos como “Computadores para Educar” y “Centros Digitales” estos buscan mejorar las infraestructuras tecnológicas en escuelas y comunidades que viven en las zonas rurales (MinTIC).

En México está el programa Capacítate para el Empleo el cual fue una iniciativa de la Fundación Carlos Slim, dicho programa que está incluido de una manera online brinda una capacitación gratuita en diferentes profesiones técnico-operativas, tiene como objetivo desarrollar habilidades productivas y blandas en las personas (Gob MX) y también se encuentra el STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) este programa cuenta con un enfoque educativo, el cual busca integrar esas cuatro disciplinas para poder fomentar un aprendizaje y lograr una innovación en los estudiantes (UNESCO). Se debe de tener en cuenta que estos programas que cuenta cada país no logran cubrir la totalidad de las necesidades ni darles solución a los obstáculos que atraviesan las mujeres y jóvenes de zonas vulnerables.

La educación en zonas rurales se ven afectadas tanto en Colombia como en México, una de sus afectaciones es el acceso a las infraestructuras tecnológicas, en Colombia vemos que en las zonas rurales, muchas de las escuelas carecen de conectividad a

internet estable, tienen limitación en los dispositivos, en México se ve una desigualdad en el acceso a las TIC en áreas urbanas y rurales, en ambos países cuentan con un apoyo como se puede encontrar en Colombia está un programa de computadores para educar este busca reducir la brecha, en México se encuentra dos programas como lo es México Conectado y Red Compartida, estas dos han intentado llevar el internet a comunidades en zonas rurales y urbanas, pero aún tienen las dificultades las escuelas en zonas rurales ya que siguen conectividad o conexiones muy limitadas.

Desde el punto de vista del “Marco Europeo para la Competencia Digital de los Educadores” nos muestra que las tecnologías digitales han ido transformando la sociedad, los educadores han estado constantemente actualizando la preparación de contenido educativo para los estudiantes, sin embargo, el acceso a dispositivos no tiene una garantía para que lo jóvenes puedan usar la tecnología correctamente. Las áreas y alcances del marco DigCompEdu muestran la forma de colaboración, comunicación y reflexión de acuerdo a el compromiso profesional, así como la creación de los contenidos digitales en la gestión del uso de las tecnologías

En respuesta a estos desafíos, surge el proyecto “Mujeres y Jóvenes al Futuro: Aprende Tecnología con el Gobierno Municipal de San Felipe del Progreso y el TESSFP”, como una estrategia integral para impulsar la equidad de género, la inclusión digital y el desarrollo socioeconómico dentro de San Felipe del Progreso. La iniciativa se propone reducir la exclusión tecnológica y social mediante la capacitación en habilidades digitales y herramientas tecnológicas, en alianza con instituciones educativas locales. Este capítulo expone los fundamentos teóricos y metodológicos del proyecto, los resultados esperados, su impacto potencial y las recomendaciones para su replicabilidad en otras regiones con características similares.

El desempleo ha sido uno de los principales retos socioeconómicos que tiene México, afectando directamente la calidad de vida, así como el bienestar de millones de personas. A nivel nacional, la tasa de desempleo ha mostrado fluctuaciones en las últimas décadas debido a factores económicos, sociales y políticos que han influido en la generación de empleo formal e informal. Conforme a el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se consideró que, para diciembre del año 2024, la tasa de desempleo en México alcanzó un mínimo histórico del 2.4%, cifra que representa una recuperación importante tras las consecuencias del COVID-19, la cual impactó severamente la economía y el mercado laboral en 2020 (INEGI, 2025). No obstante, pese a esta mejoría en la tasa oficial, la informalidad laboral continúa siendo una problemática grave. Durante el cuarto trimestre de 2023, la tasa de informalidad laboral dentro de México fue de 54.8%, esto implica que a pesar de



toda media población económicamente activa no cuenta con acceso a derechos laborales plenos ni a seguridad social (Instituto Mexicano del Seguro Social [IMSS], 2024).

A nivel estatal, el Estado de México refleja tendencias similares a las nacionales en cuanto a desempleo y empleo informal. Dentro del cuarto trimestre de 2023, la tasa de desempleo estatal se ubicó con un 2.7%, ligeramente superior al promedio nacional, mientras que la informalidad también se mantuvo en niveles altos, con una tasa del 54.8% (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2024). El Estado de México, como una de las entidades más pobladas y con un alto índice de urbanización, enfrenta retos importantes para generar empleos formales de calidad y para ocuparse de las necesidades de capacitación y actualización tecnológica de su población. En particular, las zonas rurales y municipios con menor desarrollo presentan mayores dificultades para acceder a empleos dignos y bien remunerados, lo que incrementa la vulnerabilidad económica de sus habitantes (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL], 2023).

En el ámbito municipal, San Felipe del Progreso, ubicado dentro de la región norte del Estado de México, enfrenta desafíos característicos de zonas rurales y semiurbanas. Aunque no existen estadísticas oficiales desagregadas recientes específicamente para este municipio, estudios regionales indican que la tasa de desempleo y la informalidad laboral son superiores a la media estatal, debido a factores como la baja escolaridad, la limitada oferta de empleos formales y la precariedad en las condiciones laborales (Secretaría de Desarrollo Social del Estado de México [SEDESOL], 2023). En comunidades vulnerables de San Felipe del Progreso, la escasez sobre las tecnologías de la información y así como la capacitación digital reduce oportunidades de inserción laboral, especialmente para mujeres y jóvenes, quienes enfrentan barreras adicionales derivadas por la desigualdad de género y la pérdida de infraestructura adecuada (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación [INEE], 2023).

Ante esta realidad, México ha implementado diversas políticas y reformas para mejorar dichas condiciones del empleo, así como fomentar el desarrollo económico inclusivo. Una reforma más relevante fue la reforma laboral de 2019, que introdujo cambios significativos en la justicia laboral, con la creación de tribunales especializados y la democratización de los sindicatos mediante votaciones libres y secretas. Esta reforma buscó fortalecer los derechos laborales, también perfeccionar las condiciones de empleo y combatir la corrupción sindical, con el fin de promover un mercado laboral más justo y transparente (Gutiérrez, 2020). Paralelamente, el aumento gradual del salario mínimo, que pasó de 88.36 pesos en 2018 a 248.93 pesos en 2024, a representado uno de los avances en la mejora del ingreso mínimo en

América Latina, contribuyendo a mejorar el poder adquisitivo de millones de trabajadores (López, 2024).

Además, programas sociales dirigidos a la población joven como "Jóvenes Construyendo el Futuro" han buscado atender la problemática del desempleo juvenil mediante la capacitación y la vinculación con empleadores, aunque sus resultados han sido mixtos y dependen de la gestión local y la capacidad de los jóvenes para aprovechar estas oportunidades (Martínez & Pérez, 2023). La pandemia de COVID-19 evidenció aún más la urgencia de impulsar la formación en habilidades digitales y tecnológicas, al demostrar la brecha existente en acceso a la conectividad y la capacitación docente, así como la necesidad de fortalecer la educación a distancia como mecanismo para reducir desigualdades (Sánchez, 2021).

El contexto nacional, estatal y municipal en San Felipe del Progreso muestra que el desempleo y la informalidad laboral siguen siendo retos importantes que requieren acciones integrales y multisectoriales. Los avances legislativos y sociales recientes brindan una nueva oportunidad de mejora en condición laboral, asimismo promueve la inclusión digital, particularmente en comunidades vulnerables. Por ello, proyectos que fomenten la formación en habilidades tecnológicas para mujeres y jóvenes, como el que se propone en esta iniciativa, resultan fundamentales para cerrar brechas, promover la equidad y generar empleo digno, contribuyendo al desarrollo sostenible y equitativo de la región.

San Felipe del Progreso se caracteriza por su alta dispersión territorial y niveles significativos de marginación, principalmente en sus comunidades indígenas. Las mujeres y los jóvenes enfrentan limitaciones para acceder a recursos tecnológicos, empleo digno y educación continua. De la misma forma el esfuerzo del gobierno local e instituciones educativas, mantienen brechas importantes. El TESSFP ha mostrado experiencia en proyectos de impacto comunitario y el gobierno municipal ha promovido programas de desarrollo productivo. Esta propuesta busca fortalecer esa colaboración con un enfoque territorial e inclusivo.

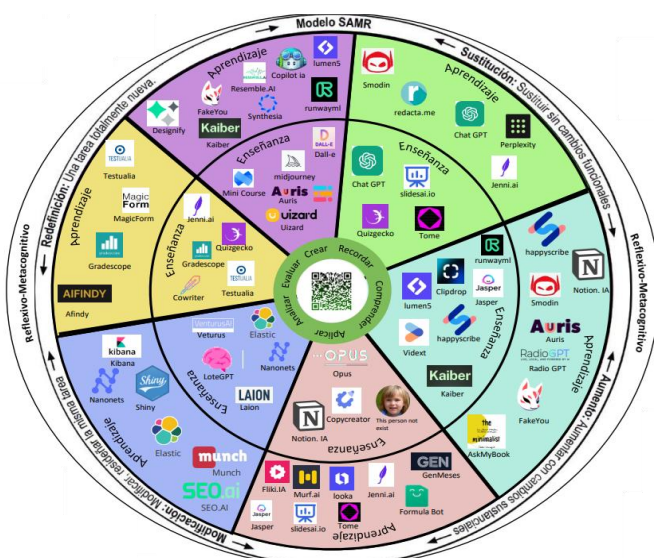
La Rueda de la Pedagogía para la Inteligencia Artificial es una herramienta didáctica que articula habilidades cognitivas, objetivos de aprendizaje y tecnologías emergentes, permitiendo a docentes y formadores seleccionar recursos adecuados según el nivel y propósito educativo (Figura 1). Esta herramienta resulta especialmente útil en programas de capacitación digital, ya que orienta el uso pedagógico de aplicaciones y plataformas con base en teorías del aprendizaje como Bloom y SAMR. En el contexto del proyecto Mujeres y Jóvenes al Futuro: Inclusión Digital y Capacitación Tecnológica para la Empleabilidad, esta rueda permite diseñar actividades inclusivas y significativas que vinculan la tecnología con el desarrollo de competencias digitales, favoreciendo así la empleabilidad y el



empoderamiento de sectores vulnerables en coordinación con el Gobierno Municipal de San Felipe del Progreso y el TESSFP (Jiménez-García, Orenes-Martínez, & López-Fraile, 2023).

**Figura 1.**

*La rueda pedagógica IA V 1.0*



*Nota.* Tomado de Jiménez-García, Orenes-Martínez, & López-Fraile, (2023)

## Metodología

El proyecto tiene el propósito diseñar, implementar y evaluar un proyecto de capacitación en habilidades tecnológicas dirigido a mujeres y jóvenes de comunidades vulnerables en San Felipe del Progreso, con el fin de promover su inclusión digital, fortalecer su preparación para el empleo digno y aportar a la equidad de género y a el desarrollo socioeconómico local.

Actualmente, la transformación digital representa una oportunidad clave para disminuir desigualdades estructurales y aumentar las condiciones de vida en sectores históricamente marginados. Sin embargo, las brechas tecnológicas y educativas aún persisten en muchas regiones del país, más en comunidades rurales y/o con altos índices de marginación, tal como en el poblado de San Felipe del Progreso, Estado de México. La falta de acceso a formación tecnológica representa un obstáculo crítico para la inclusión social, la empleabilidad y el desarrollo económico sostenible, especialmente para mujeres y jóvenes que enfrentan una doble o triple vulnerabilidad por razones de género, edad y ubicación geográfica (CONEVAL, 2023).

México ha presentado importantes avances en el combate al desempleo en los últimos años, logrando una tasa histórica de 2.4% a nivel nacional en diciembre de 2024 (INEGI, 2025). No obstante, esta mejora estadística no necesariamente se traduce en empleos formales ni en condiciones laborales dignas para toda la población. La informalidad sigue siendo elevada: más del 54% de la población ocupada labora sin acceso a seguridad social ni a derechos laborales (IMSS, 2024). En zonas rurales como San Felipe del Progreso, esta realidad se intensifica, ya que el mercado laboral formal es reducido, y la capacitación técnica es limitada o inexistente, lo que restringe las oportunidades para incorporarse a empleos de mejor calidad o emprender proyectos productivos con enfoque digital.

En este contexto, se vuelve imprescindible el diseño de estrategias de intervención social y educativa con enfoque territorial y de inclusión, que permitan atender las situaciones de la desigualdad. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), los proyectos que fomentan la equidad de género y la aproximación a tecnologías de la información TIC son determinantes para reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida en las comunidades rurales (PNUD, 2022). La capacitación tecnológica, especialmente cuando está vinculada a oportunidades reales de empleo o emprendimiento, permite a las personas no solo adaptarse a los cambios del mercado laboral, sino también participar activamente en el desarrollo económico local.

La iniciativa de implementar un laboratorio de cómputo en el TESSFP y ofrecer capacitación presencial en habilidades digitales a mujeres y jóvenes de la región, en coordinación con el Gobierno Municipal de San Felipe del Progreso, representa una respuesta estratégica, viable y pertinente a estos desafíos. El modelo de intervención se basa en la cooperación entre instituciones educativas que ya tienen una relación institucional mediante convenio vigente, lo que facilita la movilización de recursos y la planeación conjunta. Al desarrollarse dentro de las instalaciones del Tecnológico, se garantiza el acceso a espacios formativos adecuados, al tiempo que se fortalece el sentido de pertenencia y aspiración educativa entre los beneficiarios, quienes podrían ver en el TESSFP una opción real de continuidad académica.

Además, esta iniciativa se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente con el ODS 4 (educación de calidad), el ODS 5 (igualdad de género), y el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), que promueven la inclusión de mujeres y jóvenes en procesos formativos que les permitan ejercer sus derechos y restablecer sus condiciones de vida (ONU, 2015). Capacitar a estos sectores de la población no solo es un acto de justicia social, sino una inversión con impacto multiplicador, ya que las habilidades tecnológicas adquiridas pueden traducirse en

mayor empleabilidad, emprendimientos locales, y un mejor uso de los servicios digitales disponibles.

Diversos análisis han argumentado que la formación en habilidades digitales básicas (uso de procesadores de texto, hojas de cálculo, navegación segura en internet, manejo de plataformas de trabajo remoto, etc.) aumenta significativamente las probabilidades de obtener un empleo formal o iniciar un proyecto de autoempleo (Martínez & Pérez, 2023). En cuestión de mujeres, este tipo de capacitación no solo mejora sus ingresos, sino que también fortalece su autonomía y participación en la vida comunitaria. En este sentido, el proyecto propuesto no solo busca resolver una necesidad técnica, sino promover un cambio cultural orientado a la equidad, la innovación y el desarrollo con rostro humano.

El presente proyecto justifica su pertinencia por la identificación clara de una necesidad social, educativa y económica en una región con altos niveles de vulnerabilidad. La capacitación tecnológica ofrecida desde el TESSFP en coordinación con el Gobierno Municipal de San Felipe del Progreso representa una oportunidad concreta para reducir las brechas de acceso al conocimiento, fomentar el empleo digno, y contribuir de manera directa al desarrollo social de San Felipe del Progreso. La viabilidad técnica, institucional y territorial del proyecto, así como su alineación con marcos normativos nacionales e internacionales, respaldan su implementación como una acción estratégica de alto impacto.

El proyecto adopta un enfoque de investigación-acción participativa, combinando clases prácticas, asesorías técnicas, trabajo de campo y evaluación continua. Se utilizarán aulas tecnológicas centralizadas con equipamiento nuevo, y se organizará el transporte desde comunidades seleccionadas. La capacitación se desarrollará en bloques trimestrales, con evaluaciones periódicas y retroalimentación. Asimismo, se realizará en las instalaciones del TESSFP, utilizando un laboratorio equipado con al menos 20 computadoras funcionales. Desde el inicio, se aplicará un diagnóstico mediante encuestas para conocer el perfil, intereses y necesidades de aprendizaje tecnológico de los participantes. A partir de esos resultados, se diseñará un plan de capacitación flexible, adaptado a diferentes niveles de experiencia y enfocado en herramientas tecnológicas de utilidad práctica.

El contenido formativo incluirá Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) orientadas al uso cotidiano, educativo y productivo. Entre las herramientas que se prevé enseñar se encuentran procesadores de texto y hojas de cálculo como parte del paquete Microsoft Office (Word, Excel y PowerPoint), plataformas de comunicación (WhatsApp, correo electrónico y Google Classroom), herramientas de diseño gráfico sencillo (Canva, Pictochart), redes sociales aplicadas a ventas y promoción local (Facebook, Facebook Marketplace, Instagram), así como el uso

básico de navegadores, almacenamiento en la nube y aplicaciones móviles. El objetivo es que jóvenes, mujeres solteras, adultos mayores y personas vulnerables adquieran competencias digitales que les permitan mejorar su empleabilidad, iniciar pequeños emprendimientos o integrarse con mayor autonomía a entornos tecnológicos.

Este estudio adopta un enfoque metodológico mixto, basado en la investigación-acción participativa (IAP), con perspectiva territorial, inclusiva y de equidad de género, para abordar la problemática de la brecha digital y la desigualdad socioeconómica en comunidades rurales de México y Colombia. El objetivo general es diseñar, implementar y evaluar un proyecto de capacitación de habilidades tecnológicas dirigido a mujeres y jóvenes en situación de vulnerabilidad en San Felipe del Progreso, Estado de México, México y analizar comparativamente la implementación de las TIC en contextos rurales de Bogotá, Colombia, con el fin de promover la inclusión digital, fortalecer su preparación para el empleo digno y aportar a la equidad de género y el desarrollo socioeconómico local y regional.

El enfoque de IAP permite vincular la generación de conocimiento con la acción transformadora, involucrando activamente a las comunidades participantes en todas las etapas del proceso. En este sentido, se fomenta la participación activa de las y los beneficiarios (mujeres y jóvenes en situación de vulnerabilidad de San Felipe del Progreso (México) y zonas rurales de Colombia), en el diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación del proyecto. Más que estudiar a las personas, se trabaja con ellas, reconociendo su conocimiento situado y su papel como agentes de cambio.

Para la recolección de datos, se combinaron técnicas cuantitativas y cualitativas:

**Cuantitativas:** Se aplicaron encuestas estructuradas, diseñadas en Google Forms, a mujeres y jóvenes en contextos rurales tanto en México como en Colombia. Estas encuestas permitieron identificar el nivel de acceso a TIC, las principales barreras digitales, los intereses formativos y la disposición hacia procesos de capacitación tecnológica.

**Cualitativas:** Se realizaron entrevistas estructuradas y focalizadas a una muestra seleccionada de mujeres y jóvenes del municipio de San Felipe del Progreso. Las entrevistas permitieron profundizar en las experiencias, emociones, obstáculos cotidianos y expectativas frente a la inclusión digital y la empleabilidad.

Ambos instrumentos (encuestas y entrevistas) fueron diseñados con enfoque sensible al género y a la diversidad sociocultural. Los datos recopilados permitieron construir un diagnóstico participativo que sirvió como base para diseñar los contenidos, horarios, modalidades y estrategias pedagógicas de los talleres de capacitación digital implementados en el proyecto.

## **Muestra/Población**

La población objetivo en México fueron mujeres y jóvenes en situación de vulnerabilidad del municipio de San Felipe del Progreso, Estado de México. Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

### **Fórmula de ambos países**

**Fórmula 1.** Fórmula para determinar muestras en poblaciones finitas.

$$n = \frac{K^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + K^2 * p * q}$$

**Fuente:** (Grantt, 2005)

**Cálculo de muestra de México:** La fórmula utilizada para el establecimiento de la muestra es la siguiente teniendo como universo 144,924 población de San Felipe del Progreso, Estado de México. (INEGI, 2020).

**Cálculo de muestra de Colombia:** La fórmula utilizada para el establecimiento de la muestra es la siguiente teniendo como universo 7.937.898 población de Bogotá, Colombia.

### **Instrumento de Google Forms de Colombia**

Para poder realizar la recolección de información para la Ciudad de Bogotá Colombia se recurrió a la herramienta de Google Forms, donde se pudo aplicar de forma en línea y conocer sus aportaciones de la población en general como se muestra en la Figura 2.

**Figura 2**

*Instrumento Colombia*



The screenshot shows a Google Form header with a decorative image of books. The title is "Mujeres y Jóvenes al Futuro: Aprende Tecnología con el Gobierno de SFP y el TESSFP". Below the title, a paragraph explains the form's purpose: to gather knowledge from women and young people in Colombia about technology for a research article. A red asterisk indicates that questions marked with it are mandatory. At the bottom, the logo for "DELFIN EL FORTALECIMIENTO DE LA INVEST" is displayed.

*Nota.* Elaboración propia con base en Google Forms.

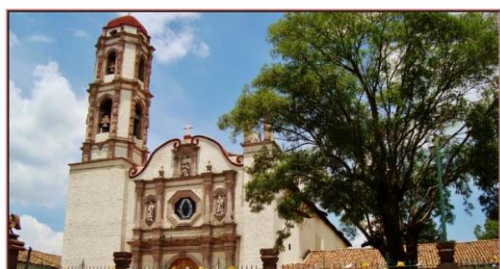
En la Figura 3 se muestra el formulario para recopilación de información en el municipio de San Felipe del Progreso.

**Figura 3**

*Instrumento México*



The screenshot shows a Google Form header with the title "Mujeres y Jóvenes al futuro: Aprende Tecnología con el Gobierno de SFP y el TESSFP". A paragraph explains the form's purpose: to gather knowledge from women and young people in San Felipe del Progreso about technology for a research article. A red asterisk indicates that questions marked with it are mandatory. Below the text, there is a link to "Iniciar sesión en Google" and a link for "Más información".

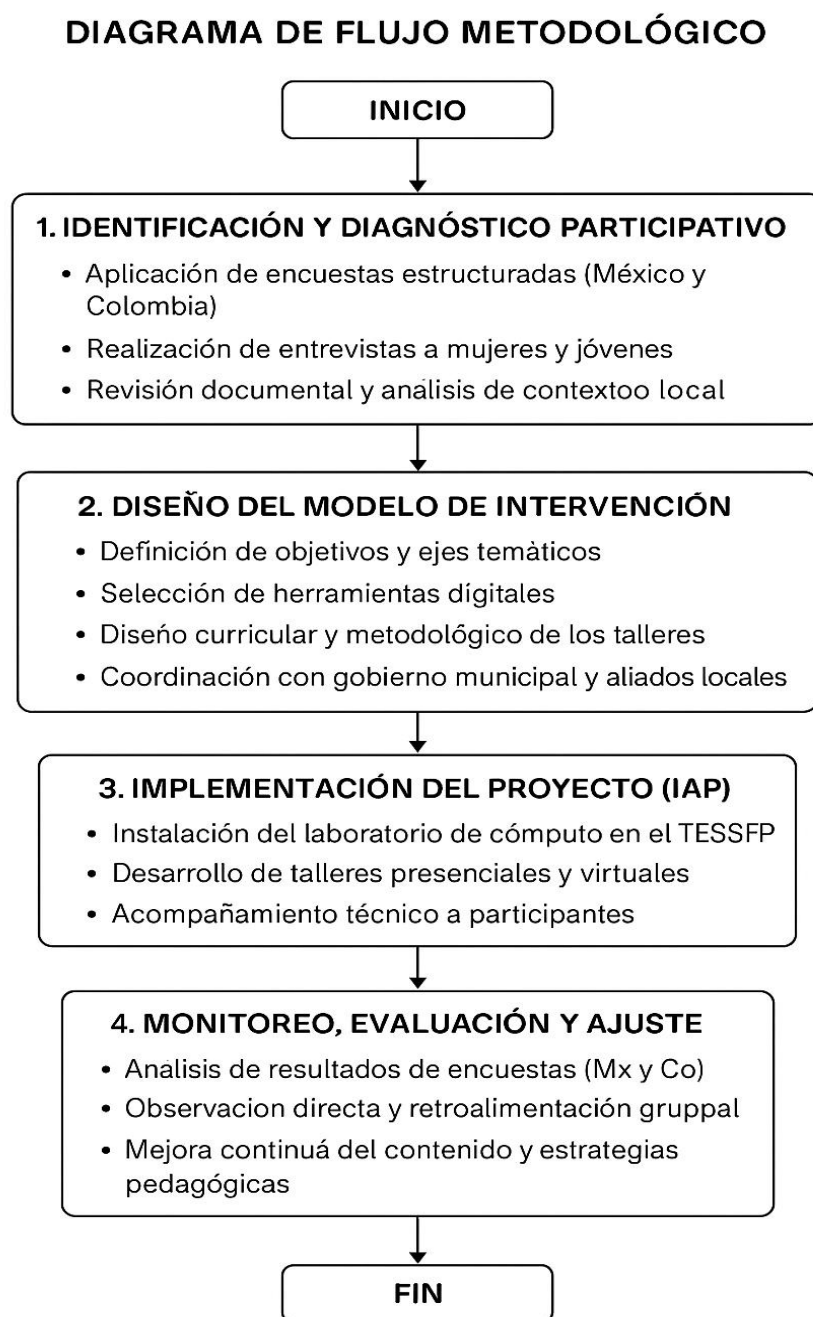


*Nota.* Elaboración propia con base en Google Forms.



**Figura 4**

*Diagrama de flujo de la metodología*



*Nota.* Elaboración propia en Hernández Sampieri, (2014)

**Muestra de México**

Dónde:

$N = 144,924$  (Población total de San Felipe según INEGI, 2020).

$k^2 = 1.5129$  (coeficiente de confianza del 89%)

$e^2 = 0.0121$  (error admisible del 11%)

$p = 70 = 0.70$  (probabilidad a favor)

$q = 30 = 0.30$  (probabilidad en contra)

Resolución (pasos)

1.  $(1.5129^2) = 2.706025$

2.  $0.70 \cdot 0.30 = 0.21$

3.  $1.5129 \cdot 144,924 \cdot 0.21 = 45,983.3$  (NUMERADOR)

4. Denominador

$\cdot (.11)^2 = 0.0121$

$\cdot (0.0120 \cdot (144,924 - 1)) = 0.0120 \cdot 144,923 = 1,752.56$

$\cdot 1.5129 \cdot 0.21 = 0.3177 = 0.3450$

$\cdot \text{SUMA} \rightarrow 1,752.56 + 0.3177 = 1,752.88$

5. Finalmente

$n = 45,983.3 / 1,752.88 = 26.23 \approx 27$  personas

Aplicando la fórmula, se obtuvo una muestra de aproximadamente 27 personas.

### **Muestra de Colombia**

En Colombia, la población objetivo fueron mujeres y jóvenes en contextos rurales de Bogotá. Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la misma fórmula, con los siguientes parámetros:

Dónde:

$N = 7.937.898$  (Población total de Bogotá, Colombia)

$k^2 = 2.706$  (Coeficiente de confianza del 90%)

$e^2 = 0.01$  (Error admisible del 10%)

$p = 92 = 0.92$  (Probabilidad a favor)

$q = 8 = .08$  ( $q$  = Probabilidad en contra)

#### Resolución (pasos)

1.  $(1.645^2) = 2.706$
2.  $0.92 \cdot 0.08 = 0.0736$
3.  $2.706 \cdot 7,937,898 \cdot 0.0736 = 2.706 \cdot 584,326.71 \approx 1,581,441.5$  (NUMERADOR)
4. Denominador  
 $\cdot (.10)^2 = 0.01$   
 $\cdot (0.01 \cdot (7,937,898 - 1)) = 0.01 \cdot 7,937,897 = 79,378.97$   
 $\cdot 2.706 \cdot 0.0736 = 0.1992$   
 $\cdot \text{SUMA} \rightarrow 79,378.97 + 0.1992 = 79,379.17$
5. Finalmente  
 $n = 1,581,441.5 / 79,379.17 = 19.92 \approx 20$  personas

Aplicando la fórmula, se obtuvo una muestra de aproximadamente 20 personas.

#### Aspectos Éticos

Se tomaron en cuenta los siguientes aspectos éticos para garantizar la protección y el bienestar de los participantes:

**Consentimiento informado:** Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes antes de su inclusión en el estudio. Se les explico el propósito de la investigación, los procedimientos, los riesgos y beneficios potenciales, y su derecho a retirarse del estudio en cualquier momento,

**Confidencialidad:** Se garantizó la confidencialidad de los datos personales de los participantes. Los datos se anonimizar y se almacenaron de forma segura.

**Anonimato:** Se protege la identidad de los participantes en la presentación de los resultados.

**Beneficencia:** Se buscó maximizar los beneficios del estudio para los participantes y minimizar los riesgos potenciales.

**Justicia:** Se garantizó la equidad en la selección de los participantes y en la distribución de los beneficios del estudio.

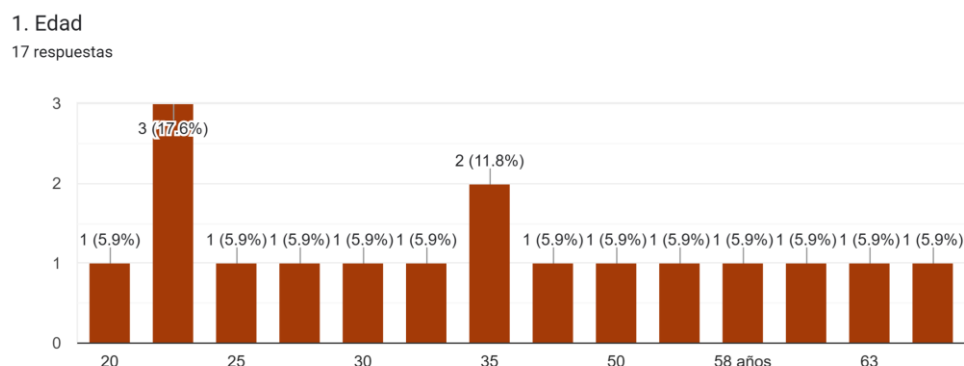
## Resultados

#### Resultados Colombia.

## Análisis de preguntas cerradas

En la gráfica 1 se muestra las edades de las personas que respondieron el formulario las cuales se encuentran en Bogotá, Colombia, donde se refleja el rango de edades que está entre los 20 a los 63 años de edad, de los cuales el 29.4% de la población está entre los 22 y 35 años, el 70.6% se ubican las demás personas que han respondido el formulario.

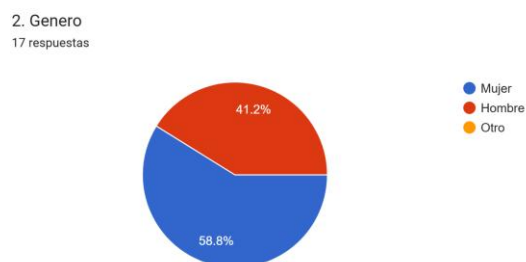
**Gráfica 1.** Edad Colombia



**Fuente:** (Elaboración propia con base en Google Forms)

En la gráfica 2 se muestra el género de las personas que respondieron el formulario las cuales se encuentran en Bogotá, Colombia, donde se destaca que el 58.8% son mujeres y el 41.2% son hombres, vemos que las mujeres son las más interesadas en el tema.

**Gráfica 2.** Género Colombia

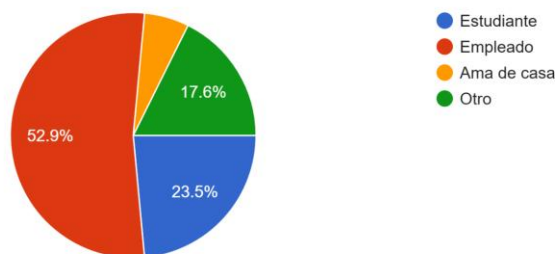


**Fuente:** (Elaboración propia con base en Google Forms)

En la gráfica 3 se muestra la ocupación de las personas que respondieron el formulario las cuales se encuentran en Bogotá, Colombia, donde vemos que el 52.9% son empleados, el 23.5% son estudiantes, el 17.6% realizan otra ocupación y el 6% son ama de casa.

**Gráfica 3.** Ocupación en Colombia

3. Ocupación  
17 respuestas

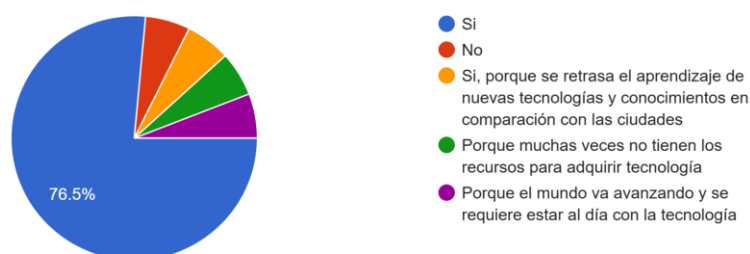


**Fuente:** (Elaboración propia con base en Google Forms)

En la gráfica 4 el resultado de la pregunta ¿Consideras que las dificultades tecnológicas en zonas rurales afectan el aprendizaje de mujeres y jóvenes? ¿Por qué?, donde el 76.5% comentó que si ven las dificultades de las tecnologías en mujeres y jóvenes que se encuentran en zonas rurales, ya que en estas zonas en la mayoría de las personas no se encuentran con los recursos necesarios para poder adquirir las tecnologías.

**Gráfica 4.** ¿Consideras que las dificultades tecnológicas en zonas rurales afectan el aprendizaje de mujeres y jóvenes? ¿Por qué?

8. ¿Consideras que las dificultades tecnológicas en zonas rurales afectan el aprendizaje de mujeres y jóvenes? ¿Por qué?  
17 respuestas



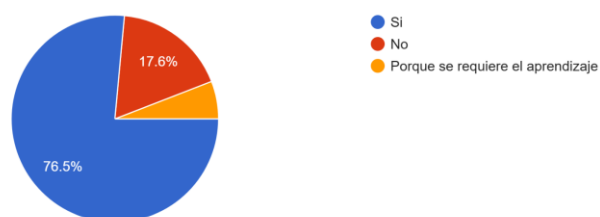
**Fuente:** (Elaboración propia con base en Google Forms)

En la gráfica 5 el resultado de la pregunta si te invitara a participar en una capacitación la cuál es denominada "Capacitación en Habilidades Tecnológicas para Mujeres y Jóvenes", enfocada en la inclusión digital y el acceso a empleo. Te gustaría, ¿Por qué?, donde el 76.5% comentó que si estarían dispuestos a participar en la

capacitación, la cual se quiere realizar para ayudar a mujeres y jóvenes que se encuentren con dificultades en el acceso a las tecnologías.

**Gráfica 5.** Si te invitara a participar en una capacitación la cuál es denominada "Capacitación en Habilidades Tecnológicas para Mujeres y Jóvenes", enfocada en la inclusión digital y el acceso a empleo. Te gustaría, ¿Por qué?

10. Si te invitara a participar en una capacitación la cuál es denominada "Capacitación en Habilidades Tecnológicas para Mujeres y Jóvenes", ...gital y el acceso a empleo. Te gustaría, ¿Por qué?  
17 respuestas

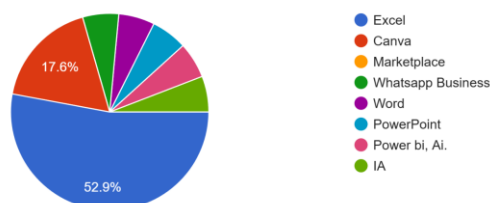


**Fuente:** (Elaboración propia con base en Google Forms)

En la gráfica 6 el resultado de la pregunta se encuentran varios programas que te pueden servir en tu vida, ¿Cuál de estos programas conoces mejor?, donde el 52.9% comentó que el programa que conocen mejor es el Microsoft Excel, donde podemos basarnos para dar capacitaciones en los otros programas que no tienen mayor conocimiento los cuales les servirán en su vida.

**Gráfica 6.** Se encuentran varios programas que te pueden servir en tu vida, ¿Cuál de estos programas conoces mejor?

11. Se encuentran varios programas que te pueden servir en tu vida, ¿Cuál de estos programas conoces mejor?  
17 respuestas



**Fuente:** (Elaboración propia con base en Google Forms)

En la gráfica 7 el resultado de la pregunta en su opinión, ¿quiénes enfrentan más problemas por no conocer bien las tecnologías?, donde el 52.9% indica que los que enfrentan más dificultades son los adultos mayores y el 47.1% indica que todos por igual encuentran dificultades, lo que se puede deducir es que la propuesta de este



artículo debe ir enfocado para todas las personas, los cuales les sirven a cada uno para mejorar sus conocimientos y saberes sobre el uso de las tecnologías.

**Gráfica 7.** En su opinión, ¿quiénes enfrentan más problemas por no conocer bien las tecnologías?

18. En su opinión, ¿quiénes enfrentan más problemas por no conocer bien las tecnologías?  
17 respuestas



**Fuente:** (Elaboración propia con base en Google Forms)

Análisis de preguntas abiertas

Dentro de las encuestas realizadas en Bogotá, Colombia, se llevaron a cabo varias preguntas abiertas de las cuales destacan las siguientes:

¿Cuál es tu concepto personal sobre el uso y desarrollo de las tecnologías en Colombia?

Desde la opinión que nos da las personas es que la tecnología en algunos conceptos es buena, lo que se debe de tener en cuenta es su uso de cómo le da las personas su función, no todos tienen esta opinión ya que encontramos que las personas mayores de edad que contestaron el formulario no tienen bien claro el tema de las tecnologías ya que ellos solo tienen el uso de algunas aplicaciones y estas han sido explicadas por algún otro familiar.

¿Qué tipo de conocimientos o habilidades tecnológicas posees actualmente?

En los resultados que se obtuvieron con esta pregunta más del 50% de las personas que contestaron tienen conocimiento en algunos de los programas ya que en su mayoría trabajan con aplicaciones las cuales tienen mayor conocimiento, a cambio encontramos un porcentaje en el cual solo se tiene conocimiento de los aparatos tecnológicos los cuales han manejado muy poco en su vida, en los resultados podemos destacar que personas con más conocimientos se apoyan con el estudio o su trabajo que requiere de tecnologías.

¿Cómo percibes el acceso y uso de las tecnologías en las zonas rurales de Colombia?

Las respuestas que se obtuvieron de las personas es que en las zonas rurales de Colombia tiene dificultades para acceder a las tecnologías ya que en estas zonas no cuentan con los recursos suficientes para poder adquirir las tecnologías, por otro lado, vemos que las personas también indican que el acceso a las herramientas tecnológicas es limitado ya que en algunas zonas no tienen la cobertura suficiente por la falta de señal que llega a estos sitios.

¿Qué estrategias propondrías para superar las dificultades de acceso a la tecnología en zonas rurales?

Con base a esta pregunta las personas dieron varias estrategias una de ellas es tener mejor cobertura y acceso al internet, ya que esto es lo que más se encuentra en dificultad para que las personas con poco acceso puedan tener conocimientos y con base a la estrategia que se plantea en este artículo llegar a tener mejores conocimientos en las personas.

¿Qué barreras crees que enfrentan más a menudo las zonas rurales en el manejo de las tecnologías?

Lo que pudimos ver con las respuestas de las personas que resolvieron el formulario es que la barrera que se encuentra en las zonas rurales es la falta de recursos en las personas, también tienen la dificultad del acceso al internet, estas barreras que tienen las mujeres y jóvenes en las zonas rurales hacen que no puedan tener toda la capacidad para tener el manejo de los programas, por esto queremos desde el conocimiento que se tiene lograr llegar a estas personas que no tienen los recursos adecuados y poder ayudar en sus capacidades.

¿En las escuelas rurales crees que tienen el suficiente apoyo para realizar herramientas digitales y las necesidades suficientes?

La respuesta que se obtuvieron a esta pregunta por medios de las personas que resolvieron el formulario, fue que no tienen el suficiente apoyo las escuelas, donde se puede deducir que en los jóvenes por falta de conocimientos que les pueden dar desde las escuelas también se les dificulta en las capacidades de las tecnologías, pero esto también se ve ya que no tienen los suficientes recursos para poder adquirir tecnologías y tener desde las escuelas un apoyo, esto se quiere apoyar con recursos donde puedan los jóvenes tener más capacidades en el manejo de las tecnologías.

Basado a las respuestas de las personas que respondieron el formulario se puede concluir que en Colombia son bastante las afectaciones que se encuentran en las zonas rurales, por la falta de recursos que tienen en estas zonas se les dificulta el acceso a las tecnologías, esta población cuenta en alguna parte con apoyo desde que realiza el Gobierno, pero este no es suficiente para toda la población que se

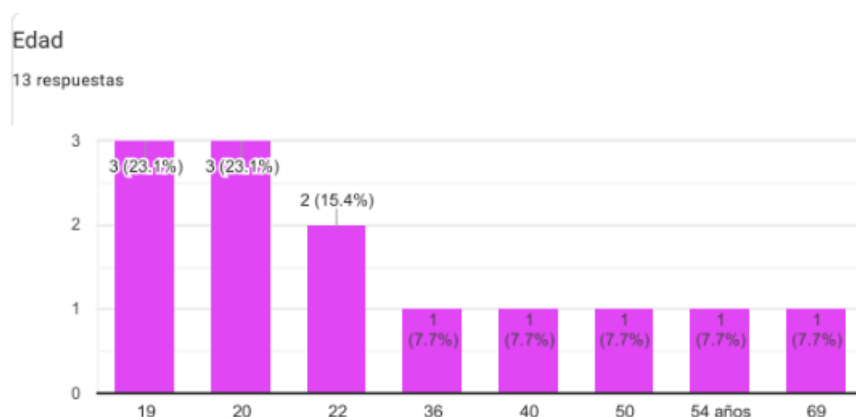
encuentra en estas zonas, por esto se quiere llegar a ellos para poder dar capacitaciones donde aprendan el manejo de las tecnologías y también puedan tener mejores conocimientos de programas tecnológicos.

## Resultados México.

### Análisis de preguntas cerradas

**Gráfica 8.** En la *gráfica 8* se muestran las edades de las personas que respondieron el formulario las cuales se encuentran en San Felipe del Progreso, México, donde se refleja que el rango de edades está entre los 19 a 69 años de edad, de las cuales el 61.6% de la población son jóvenes de 19 a 22 años y el resto de la población de 38.4% son personas de 30 años en adelante.

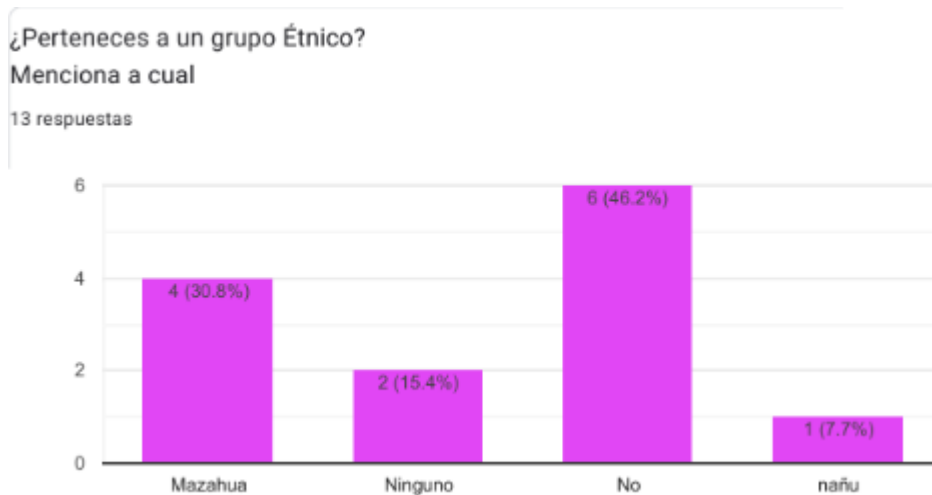
### Gráfica 8. Edad Mexicana



**Fuente:** (Elaboración propia con base en Google Forms)

**Gráfica 9.** En la *gráfica 9* se muestran las personas que pertenecen a algún grupo étnico dentro de San Felipe del Progreso, México, en el cual se destaca que el 38.5% de la población refleja que pertenece a un grupo étnico ya sea Mazahua, nañu y el resto de la población de 61.6% no pertenecen a ningún grupo étnico.

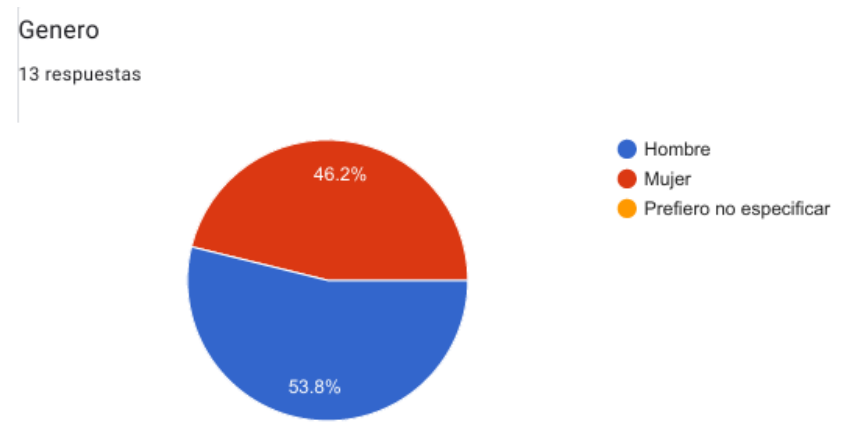
### Gráfica 9. Grupos Étnicos



**Fuente:** (Elaboración propia con base en Google Forms)

**Gráfica 10.** En la *gráfica 10* se muestran el género de las personas que respondieron las encuestas en San Felipe del Progreso, México, donde se observa que el 42.2% de la población son mujeres y el 53.8% son hombres, por lo cual se persiste que los hombres son los más interesados en el tema.

Gráfica 10. Géneros



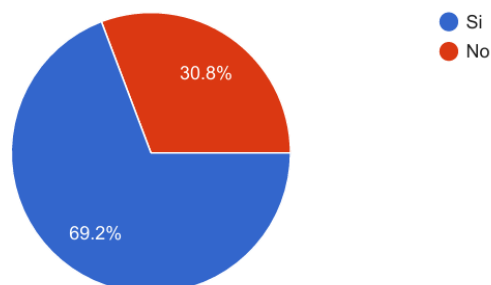
**Fuente:** (Elaboración propia con base en Google Forms)

**Gráfica 11.** La *gráfica 11* muestra el acceso a la tecnología según las respuestas en San Felipe del Progreso, México, el 69.2% de las personas encuestadas tiene acceso a las tecnologías dentro de su comunidad; mientras que el 30.8% no; esto quiere decir que aunque se tenga acceso a las tecnologías sigue siendo limitado para más personas.

**Gráfica 11.** Acceso a la tecnología

4.- ¿Consideras que el acceso a las tecnologías en tu comunidad es limitado?

13 respuestas



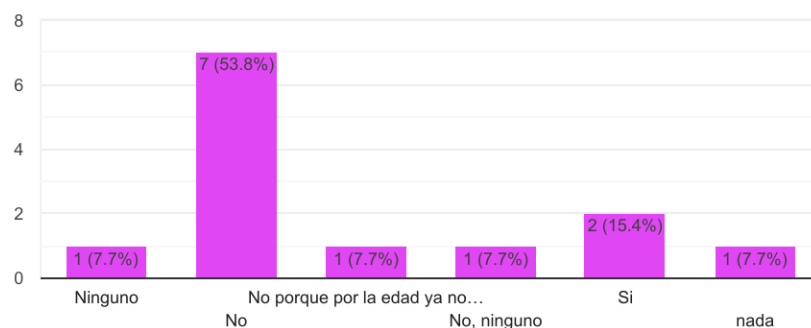
**Fuente:** (Elaboración propia con base en Google Forms)

**Gráfica 12.** Aquí se muestra si los encuestados alguna vez han experimentado dificultades para conseguir empleo, a lo que el 76.9% de la población dice que no ha tenido problemas al momento de la contratación en un empleo, mientras que el 23.1% dice que sí, algunos por la edad y otros por cuestiones tecnológicas.

**Gráfica 12.** Dificultades para conseguir empleo

6.- ¿Alguna vez has experimentado dificultades para conseguir empleo por la falta de conocimientos sobre la tecnología? ¿Cual?

13 respuestas



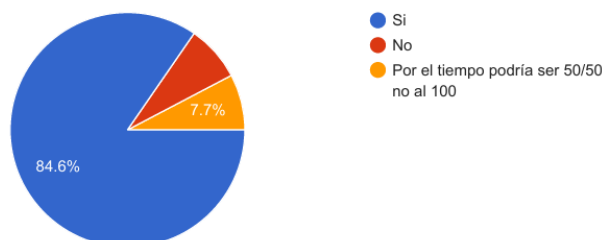
**Fuente:** (Elaboración propia con base en Google Forms)

**Gráfica 13.** En la *gráfica 13* se muestran las respuestas ante la impartición de la capacitación en habilidades tecnológicas dentro de San Felipe del Progreso, México, el 84.6% dice que sí lo podrían tomar, mientras que el 7.7% dice que podría ser que sí y no; así mismo el 7.7% da a conocer que no. Al analizar los resultados nos damos cuenta que puede ser viable impartir este curso.

**Gráfica 13.** Impacto de aceptación de capacitación

7.- ¿Si se impartiera un curso sobre el uso de las tecnologías titulado "Capacitación en Habilidades Tecnológicas para Mujeres y Jóvenes", el cual tiene el propósito que más jóvenes y mujeres tengan conocimiento sobre las Tics y así puedan tener un mejor desarrollo en el ámbito laboral ampliando su conocimiento y oportunidades, ¿estarías dispuesto a tomar ese curso?

13 respuestas



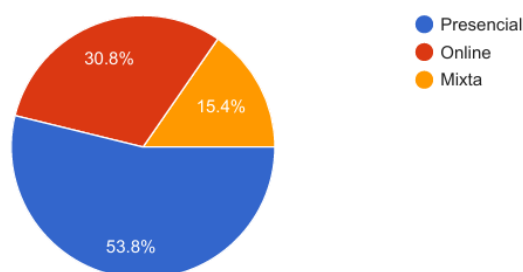
**Fuente:** (Elaboración propia con base en Google Forms)

**Gráfica 14.** En la gráfica 14 se muestran los resultados de la forma en que le gustaría a las personas de San Felipe del Progreso, México, que se impartiera el curso, el 53.8% opina que sea de forma presencial, mientras que el 30.8% de forma online y el 15.4 dice que sea de forma mixta; debido a los horarios y disponibilidad de cada persona.

**Gráfica 14.** Modo de impartir curso

8.- ¿De que forma te gustaría que se impartiera el curso?

13 respuestas



**Fuente:** (Elaboración propia con base en Google Forms)

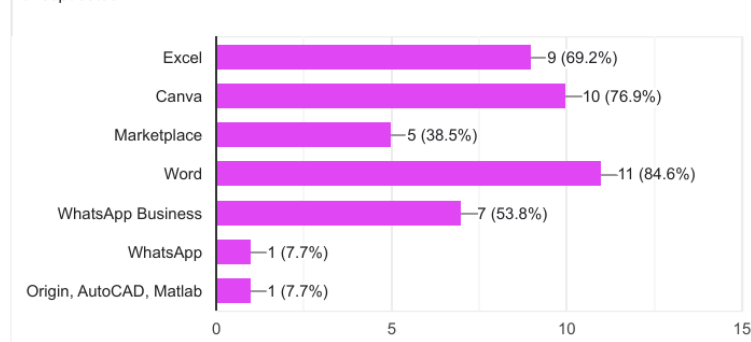
**Gráfica 15.** En la gráfica 15 se muestran los programas que algunos usuarios han utilizado dentro de San Felipe del Progreso, México, de los cuales destaca que el 84.6% utilizan Microsoft Word o alguna aplicación para crear diversos documentos, mientras que el 61.5 utiliza alguna aplicación para comunicación como WhatsApp; y el 7.7% solo ocupa para resolución de ejercicios matemáticos.



### Gráfica 15. Programas utilizados

9.- ¿Cuentas con algo de conocimiento en alguno de los siguientes programas (Marca la casilla de los programas que ha utilizado)?

13 respuestas



**Fuente:** (Elaboración propia con base en Google Forms)

#### Análisis de preguntas abiertas

Dentro de las encuestas realizadas en San Felipe del Progreso, México, se llevaron a cabo varias preguntas abiertas de las cuales destacan las siguientes:

¿Qué entiendes por el concepto Tecnología?

Según las respuestas los usuarios el 50% dice que la tecnología ayuda a la resolución de problemas, debido para ellos el concepto de tecnología va referido a que es un conjunto de contraseña, páginas, link es decir una innovación a futuro, crecimiento y desarrollo de conocimientos y técnicas que construyen a un elemento; así mismo lo determinan como a el avance hace más fácil las cosas que pretenden realizar, un ejemplo que comentan son los aparatos electrónicos.

¿Tienes experiencia usando alguna tecnología? ¿Cuál?

La mayoría de los usuarios, afirma que tiene experiencia con alguna tecnología, de las cuales se rescatan aparatos electrónicos, el teléfono celular, computadoras, Inteligencia Artificial (IA) y en el caso de los más jóvenes el uso de algún programa de desarrollo de software o diferentes plataformas, de las personas entrevistadas 1 de cada 13 personas, no tiene experiencia con alguna tecnología.

¿Cómo percibes el uso de las tecnologías en tu comunidad?

Los usuarios encuestados perciben que la juventud es lo que ahora estudia más el tema de la tecnología debido a la innovación; a su vez que el uso de tecnología en ciertos sectores es limitado más en los adultos mayores ya que les dificulta la utilización de esta porque no tienen conocimientos previos.

Si tu respuesta a la pregunta anterior (*Gráfica 11. Acceso a la tecnología*) fue “Sí”, ¿Por qué consideras esto?

Opinan los usuarios que mientras se tenga Internet es ilimitado el tiempo, pero a su vez se puede carecer de la misma porque no se cuenta con alguien que dedique tiempo para poder enseñar a las personas a usar la tecnología así mismo que no todos tenemos las facilidades como recursos económicos y aunque en diversas áreas se tiene internet aún sigue siendo limitado

En base a la *Gráfica 14. Modo de impartir curso* ¿Por qué les gusta ese modo de impartir el curso ya sea presencial, online o mixto?

Los usuarios hacen énfasis que es mejor estudiar presencial por qué se aprende más también porque la mayor parte de las personas prefieren atender sus dudas de manera personal y en el momento y así interactuar y aprender de los demás y les resulta más fácil aprender. Sin embargo, la otra parte de la población dice que es mejor online por la facilidad de horarios, de igual forma es una mejor forma de desarrollar y entender mejor el mundo de la tecnología, a través de la comunicación online y por qué por cuestiones de tiempo es más práctico, por lo cual a los usuarios ambas modalidades tienen sus ventajas y sus flexibilidades.

¿Qué tan importante crees que sea atender este problema dentro de San Felipe del Progreso y sus comunidades?

Para los usuarios estaría bien que se atienda este problema de la falta de conocimientos de la tecnología pero que también se debe de implementar en otros lugares; debido a que esto ocasiona rezago tecnológico y en ocasiones no permite a las personas acceder a algún empleo. Si se actúa con este problema se ayudaría a tener mejores empleos y así ya no carecer de oportunidades y evitar situaciones psicológicas como inseguridad en sí mismos y complicaciones al buscar trabajo, emprender o hacer crecer sus negocios con recursos tecnológicos.

Basado en las respuestas de los usuarios se puede concluir que muchas personas experimentan dificultades en el uso de la tecnología, sin embargo, un porcentaje significativo considera que los adultos mayores son los que enfrentan más dificultades, aunque para implementar una solución para el problema de la falta de conocimientos sobre tecnología, se puede considerar al público o personas en general, pues saber sobre tecnología puede ayudar a todos para tener mejores oportunidades laborales y para crecimiento personal, lo que puede mejorar la calidad de vida y los planes a futuro.

Es importante abordar este problema, para disminuir las limitaciones de las de las personas, mejorar sus habilidades y conocimientos para tener un impacto positivo

en el desarrollo de su comunidad, la mayoría de usuarios maneja whatsapp lo que destaca que la tecnología es importante y se usa en el día a día para la comunicación, de igual manera algunos también manejan el uso de word u otros programas para documentos, esto sugiere que hay potencial en los usuarios para ampliar el conocimiento en las tecnologías en diferentes áreas ya que las utilizan para trabajo o escuela, es por eso que es importante atender este problema, pues la tecnología no se detiene y no deja de avanzar día a día para distintas áreas, lo que dificulta el acceso a las personas con falta de conocimiento, sin embargo, también es importante tomar en cuenta la disponibilidad y el interés de los usuarios ante la propuesta de mejorar sus conocimientos, tomando en cuenta a quienes prefieren aprender vía online y quienes se les facilita presencialmente.

### **Entrevistas**

Se entrevistaron a un total de 10 personas en San Felipe del Progreso a las cuales se les hicieron las siguientes preguntas:

¿Qué entiende usted por “tecnología”? ¿Y cómo describiría el desempleo?

En su opinión, ¿quiénes enfrentan más problemas por no conocer bien las tecnologías y por la falta de empleo: ¿los jóvenes, las mujeres o los adultos mayores? ¿Por qué?

¿Con qué frecuencia utiliza tecnología en su vida diaria? ¿Qué tipo de herramientas o dispositivos tecnológicos suele emplear?

Actualmente el desempleo ha sido un problema social enorme; usted ¿Ha asistido a pedir empleo, y/o se le ha negado debido al manejo de una tecnología especializada (digamos Excel, PowerPoint, Canva, paquetería office, zoom, correo electrónico, WhatsApp Marketplace o el manejo de algún dispositivo móvil)? Si/no ¿Por qué?

¿Qué habilidades considera usted que suelen pedirse actualmente en los trabajos, además del uso de tecnología?

Las tecnologías en el tiempo actual se ven desarrolladas por jóvenes, sin embargo, algunos adultos se han querido especializar en esto; ¿Qué tan factible cree usted que especializarse en las tecnologías ayudaría a conseguir un empleo?

¿Desea compartir alguna otra experiencia, comentario u opinión relacionada con el desempleo y el uso de tecnologías?

En base a las preguntas anteriores, se obtuvieron diversas opiniones de las cuales rescataremos la de tres usuarios afectados, los cuales se muestran a continuación:

Angélica Abigail Hernández Mendoza, Estudiante (20 años) (Figura 5)

## **Figura 5**

*Estudiante Angélica Abigail*



*Nota.* Elaboración propia con base a entrevistas

Opina que el mayor problema de las comunidades alejadas como San Felipe del Progreso que es una comunidad indígena, en cuestión de la tecnología las despartaron de eso, lo que llega a generar desempleo debido a los pocos conocimientos como Excel o que no manejan otro idioma, y que el acceso a ciertas tecnologías no es el mismo de las personas pertenecientes a un grupo indígena que a las personas que y están en un ambiente más urbanizado.

Oscar Sánchez Javier, Empleado rural (51 años) (Figura 6)

## **Figura 6**

*Empleado rural Oscar Sánchez*



*Nota.* Elaboración propia con base a entrevistas

Opina qué es importante estar trabajando con la tecnología, ya que es el tiempo de la tecnología, y que desde su experiencia una vez le rechazaron un trabajo por no tener el conocimiento de algunas apps que eran necesarias. Al mismo tiempo aporta que para un empleo se debe tomar en cuenta habilidades como la habilidad y agilidad para hacer las cosas o un poco de conocimiento de ellas, así como los valores que uno tiene.

Efraín Martínez Guzmán, Comerciante (27 años) (Figura 7)

**Figura 7**

*Comerciante Efraín Martínez*



*Nota.* Elaboración propia con base a entrevistas

Desde su opinión rescata que la tecnología son las herramientas que nos brindan para realizar una actividad de maneras más sencillas, y el desempleo lo asocia hacia la escasez de un trabajo que sea remunerado actualmente, piensa que los adultos mayores son más deficientes, debido a que la tecnología no es igual a la de hace 20 años; en su vida diaria ocupó la tecnología muy frecuentemente como el celular y las computadoras. Él ha optado por auto capacitarse para ser emprendedor, así que él cree que el saber vender es una de las habilidades que pueden recurrir en la obtención de un empleo.

Al conocer la opinión de los usuarios, se fomentó de igual forma con expertos de diferentes áreas, entre ellas de psicología, doctorado en ingeniería, de las cuales se rescatan las siguientes opiniones:

Psic. Erick Hernández Eduardo, Fecha de entrevista: 23/junio/2025 (Figura 8)

**Figura 8**

*Área de psicología.*





*Nota.* Elaboración propia con base a entrevistas

Considera que el impacto de las tecnologías ha rebasado, debido a que algunas personas pueden tener interacción desde algunas plataformas como Zoom o Meet.

Dra. Liliana Edith Rojas Candelas, Fecha de entrevista: 23/junio/2025 (Figura 9)

### **Figura 9**

*Área de doctorado.*



*Nota.* Elaboración propia con base a entrevistas

Denomina de que es bueno porque ayuda a reducir tiempo, pero a la vez malo, porque para los que no saben de estas tecnologías es un problema.

Ing. Alondra Elvia Gaspar Bernal, Fecha de entrevista: 23/junio/2025 (Figura 10)

### **Figura 10**

*Área de ingeniería.*



*Nota.* Elaboración propia con base a entrevistas

Que es bueno estarnos capacitando constantemente sobre las tecnologías, porque el contexto social se actualiza constantemente y el desempleo aumenta.

## **Discusión**

La literatura y los marcos teóricos indican que la brecha digital es una de las manifestaciones contemporáneas más visibles de la desigualdad social y económica en América Latina. Tanto la UNESCO (2022) como el PNUD (2022) sostienen que la inclusión tecnológica es una herramienta estratégica para reducir la pobreza, mejorar la empleabilidad y empoderar a grupos vulnerables, particularmente mujeres y jóvenes en zonas rurales.

Además, programas como STEM o “Por TIC Mujer” buscan cerrar esta brecha desde un enfoque formativo. El Marco Europeo de Competencia Digital Docente (DigCompEdu) resalta la necesidad de contextualizar la tecnología con un enfoque pedagógico, centrado en las habilidades reales del educador y del aprendiz.

### Desde la evidencia empírica:

Las encuestas y entrevistas en ambos países coinciden en varios puntos:

**Alto interés por capacitarse tecnológicamente:** 76.5% en Colombia y 84.6% en México respondieron afirmativamente a participar en capacitaciones.

**Dificultades de acceso en zonas rurales:** conectividad deficiente, falta de equipos, carencia de acompañamiento técnico o pedagógico.

**Brecha generacional:** adultos mayores percibidos como los más excluidos del entorno digital.

**Género:** mujeres se ven más interesadas, pero también más limitadas por factores estructurales (tiempo, recursos, estigmas, carga de cuidados).

**Competencias básicas prevalentes:** dominancia de Word y WhatsApp; menor uso de herramientas productivas o creativas (Excel, Canva, plataformas de e-commerce).

**Empleo ligado a TIC:** las entrevistas en San Felipe evidencian que no tener conocimientos tecnológicos concretos ha sido causa directa de rechazos laborales.

### Tabla 1

*Comparación México-Colombia: realidad y prospectiva*

Aspecto	México (SFP)	Colombia (Bogotá)
<b>Contexto socioeconómico</b>	Rural, marginación alta, presencia indígena.	Urbano con realidades rurales comparadas, afectados por conflicto y pobreza.
<b>Acceso a tecnología</b>	69.2% reporta acceso, pero limitado por calidad y continuidad.	Acceso desigual, 70% de zonas rurales sin internet (DNP, 2022).



<b>Género</b>	Mayor participación masculina en las encuestas.	Mayor participación femenina.
<b>Edad dominante</b>	Jóvenes entre 19–22 años.	Jóvenes adultos entre 22–35 años.
<b>Interés en capacitación</b>	Muy alto, preferencia por modalidad presencial.	Muy alto, apertura a modalidades mixtas.
<b>Percepción de impacto</b>	Relación directa entre habilidades tecnológicas y posibilidad de empleo o emprendimiento.	Similar percepción: las TIC son vistas como vía para mejorar la calidad de vida y salir del rezago.

## Conclusiones

La presente investigación evidencia de forma contundente que la brecha digital no solo es un problema de conectividad, sino una expresión profunda de desigualdad estructural que afecta desproporcionadamente a mujeres y jóvenes en contextos rurales de México y Colombia. La teoría, los datos empíricos y las voces de la comunidad coinciden en un mismo punto: sin acceso a tecnología y sin formación digital, no hay inclusión social, ni empleabilidad real.

En ambos países, el interés por capacitarse es alto y la conciencia sobre los efectos de la exclusión tecnológica está presente, pero persisten limitaciones materiales, pedagógicas y culturales que impiden convertir ese interés en oportunidades concretas. El caso de San Felipe del Progreso refleja con claridad este rezago: jóvenes sin formación técnica, mujeres sin tiempo ni redes de apoyo, adultos mayores marginados del entorno digital y comunidades indígenas enfrentando exclusión múltiple.

El proyecto “Mujeres y Jóvenes al Futuro” representa una respuesta viable, replicable y pertinente frente a esta realidad. Al integrar formación tecnológica práctica, pertinencia territorial y alianzas institucionales, se posiciona como un modelo de intervención con alto potencial de impacto. La capacitación no solo brinda habilidades, sino que restaura dignidad, genera autonomía y abre puertas al empleo, al emprendimiento y a la participación ciudadana.

Comparativamente, Colombia ha avanzado en programas orientados a mujeres, mientras que México cuenta con estructuras educativas más consolidadas en zonas rurales. Esta diferencia plantea una oportunidad única para el diseño de estrategias binacionales que integren lo mejor de ambos contextos: el enfoque de género colombiano y la experiencia educativa comunitaria mexicana.

La transformación digital debe ser también una transformación social. La inclusión tecnológica es hoy un derecho básico que condiciona el acceso a todos los demás. Por ello, no basta con conectar a las personas; es urgente capacitarlas, acompañarlas y reconocerlas como protagonistas del desarrollo en sus propios territorios.

## Referencias

- Álvarez Cadavid, G.M., Vega Velásquez, A. M., & Álvarez, G (2011). Apropiación de las TIC en comunidades vulnerables: el caso de Medellín Digital. Apertura.
- Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID). (2020). La doble hélice en acción: alianzas universidad-gobierno para el desarrollo local.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social(CONEVAL). (2023). Informe de evaluación de la pobreza 2022-2023.
- CONEVAL. (2023). Medición de la pobreza en México 2022. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
- CONEVAL. (2024). Indicadores de pobreza municipal.
- CONEVAL. (2023). Informe de pobreza y evaluación social en México. <https://www.coneval.org.mx>
- CONEVAL. (2023). Informe de evaluación de la pobreza 2022-2023. <https://www.coneval.org.mx>
- Coraggio, J.L. (2011). La economía social como estrategia de desarrollo local.
- Departamento de Administración Nacional de Estadísticas (DANE). (2023). Boletín técnico: Situación laboral juvenil en Colombia.
- Grant, E., & Leavenworth, R. (2005). Control Estadístico de Calidad. Mc Graw-Hill.
- Gutiérrez, M. (2020). La reforma laboral de 2019 en México: avances y retos. Revista Mexicana de Derecho Laboral, 45(2), 123-145.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). Estadísticas sociodemográficas del Estado de México.
- INEGI. (2025). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.
- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). (2024). Informe anual sobre empleo formal e informal. <https://www.imss.gob.mx>

- INEGI. (2025). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. <https://www.inegi.org.mx>
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). (2023). Desafíos educativos y desigualdades en zonas rurales. <https://www.inee.edu.mx>
- INEGI. (2025). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), diciembre de 2024. <https://www.inegi.org.mx>
- IMSS. (2024). Informe anual sobre empleo formal e informal.
- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). (2024). Informe anual sobre empleo formal e informal. <https://www.imss.gob.mx>
- Jiménez-García, E., Orenes-Martínez, N., & López-Fraile, L. A. (2023). Rueda de la Pedagogía para la Inteligencia Artificial: adaptación de la Rueda de Carrington [La rueda pedagógica IA V 1.0]. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 27(1), 87-113. <https://doi.org/10.5944/ried.27.1.37622>
- López, J. (2024). Incremento del salario mínimo en México: impacto y perspectivas. *Economía y Sociedad*, 12(1), 34-50.
- Martínez, R., & Pérez, A. (2023). Capacitación digital y empleo juvenil en comunidades rurales.
- Martínez, R., & Pérez, A. (2023). Evaluación del programa "Jóvenes Construyendo el Futuro". *Revista de Políticas Sociales*, 8(3), 78-95.
- Martínez, R., & Pérez, A. (2023). Capacitación digital y empleo juvenil en comunidades rurales. *Revista de Políticas Sociales*, 8(3), 78-95.
- México, G. d. (2018, 8 de mayo). La plataforma "Capacítate para el Empleo", de la Fundación Carlos Slim, estrena curso sobre. [Conuee-articulos/Portal del Gobierno de México](https://conuee-articulos/Portal-del-Gobierno-de-México).
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2021). Computadores para Educar.
- MinTIC. ( 2019, 22 de noviembre). Por TIC Mujer: el nuevo programa del MinTIC para empoderar a las colombianas en los entornos digitales. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2022). Inclusión digital y género en América Latina. <https://www.undp.org/es/latin-america>
- ONU Mujeres. (2021). Empoderamiento económico de las mujeres en América Latina y el Caribe. Organización de las Naciones Unidas.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2022). Informe sobre la brecha digital en América Latina.
- Sánchez, L. (2021). Educación a distancia y brecha digital en tiempos de pandemia. *Revista Iberoamericana de Educación*, 86(2), 45-63.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (2024). Estadísticas laborales del Estado de México. <https://www.stps.gob.mx>
- Secretaría de Desarrollo Social del Estado de México (SEDESOL). (2023). Diagnóstico socioeconómico regional. <https://www.edomex.gob.mx>
- UNESCO. (2023, 20 de abril). Educación en STEM en tiempos de crisis, una apuesta al futuro. <http://unesco.org>.
- UN Women (2022). Empoderamiento de mujeres rurales a través de la tecnología.

### **Ficha curricular de los autores**

Dr. Jesús Alberto García Rojas, docente del TESSFP, especialista en desarrollo comunitario y educación tecnológica. Ha coordinado proyectos de inclusión digital y formación docente en zonas rurales.

Cristal Hernández Sánchez, Karen Azucena González Sánchez, Aren Michelle de Jesús Martínez estudiantes de la carrera de Ingeniería Informática del Tecnológico de Estudios Superiores de San Felipe del Progreso.

Angie Valentina Espinosa Martínez estudiante de Licenciatura en Educación Infantil de la Corporación Universitaria Iberoamericana, Bogotá Colombia.

## **GESTIÓN EDUCATIVA EN EL PERIODO DE LA INTELIGENCIA COLECTIVA: DESDE EL LIDERAZGO VERTICAL HASTA LA ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA Y DIGITAL.**

**Jackson Xavier Jama Lara<sup>1</sup>**

**Gema Jacqueline Cedeño Cedeño<sup>2</sup>**

**Mariela Del Carmen Jiménez  
Zambrano<sup>3</sup>**

**Jorge Alberto Salinas Rivera<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Ministerio de Educación del Ecuador. Rector: Unidad Educativa Fiscal León de Febres  
Cordero

<sup>2</sup>Escuela de Educación General Básica “Ena Alí Guillem Vélez”

<sup>3,4</sup>Ministerio de Educación del Ecuador

### **Resumen.**

Este estudio analiza la transformación de la gestión educativa en Ecuador desde modelos de liderazgo vertical hacia formas de administración participativa y digital. Explora los fundamentos teóricos de la gestión educativa, la inteligencia colectiva y la digitalización, contextualizados en el marco normativo y político ecuatoriano. Utiliza una metodología mixta con fases cuantitativa y cualitativa para proponer un modelo contextualizado de gestión participativa, con el objetivo de mejorar la equidad, eficiencia y democracia institucional en las escuelas.

**Palabras clave:** gestión educativa, inteligencia colectiva, administración participativa, liderazgo escolar, digitalización.



## **Introducción**

### **Contextualización del problema**

El sistema educativo ecuatoriano enfrenta una transformación profunda en sus modelos de gestión institucional, motivada por cambios sociales, culturales y tecnológicos característicos de la sociedad del conocimiento. En este contexto, la inteligencia colectiva cobra importancia al replantear los esquemas de liderazgo, autoridad y participación, promoviendo prácticas más colaborativas.

Durante las últimas décadas, el país ha impulsado reformas como el Plan Decenal de Educación, la LOEI y procesos de digitalización acelerados por la pandemia de COVID-19. Estas medidas revelan la urgencia de superar estructuras jerárquicas centradas en el directivo y avanzar hacia modelos de gestión participativa y digital.

Esta transición implica reconfigurar la cultura organizacional y el papel del directivo, que debe pasar de una figura autoritaria a un facilitador del aprendizaje colectivo. El presente estudio busca analizar esta transformación en Ecuador, reconociendo tanto sus avances como los desafíos institucionales.

### **Justificación de la relevancia**

La relevancia de este estudio se sustenta en factores académicos, sociales y prácticos. A nivel académico, aborda el vacío existente en la literatura nacional sobre la transición hacia formas de gestión participativa y digital en el ámbito escolar. Socialmente, promueve la democratización educativa y el fortalecimiento de la participación de las comunidades escolares. En lo práctico, busca generar insumos útiles para el diseño de políticas públicas y la formación de líderes escolares capaces de gestionar el cambio de forma colaborativa e innovadora.

### **Objetivos**

Objetivo general:

Analizar la transformación de la gestión educativa en Ecuador, desde modelos jerárquicos hacia formas participativas y digitalmente mediadas, en el marco de la inteligencia colectiva.

Objetivos específicos:

Describir los modelos tradicionales de liderazgo vertical en el contexto educativo ecuatoriano.

Identificar los elementos centrales de los modelos emergentes de gestión participativa y digital.



Analizar los factores que facilitan o dificultan la transición hacia estructuras más inclusivas.

Evaluar el impacto del uso de herramientas digitales en la toma de decisiones colectivas.

Proponer un modelo contextualizado de gestión educativa participativa y digital.

### **Estructura del documento**

El trabajo se organiza en cinco capítulos: Capítulo 1: Introducción al problema, justificación, objetivos y estructura del documento. Capítulo 2: Revisión teórica sobre gestión educativa, inteligencia colectiva, liderazgo participativo y digitalización. Capítulo 3: Descripción metodológica, incluyendo enfoque mixto, instrumentos y cronograma. Capítulo 4: Presentación de resultados cuantitativos y cualitativos. Capítulo 5: Discusión, conclusiones y recomendaciones para la práctica educativa y futuras investigaciones.

## **Metodología**

### **Enfoque metodológico**

La investigación adopta un enfoque mixto, que combina métodos cuantitativos y cualitativos para describir e interpretar la transformación de la gestión educativa en Ecuador. Esta combinación permite captar tanto patrones generalizables como significados profundos vinculados al cambio organizacional.

El componente cuantitativo ofrece una visión estadística sobre estilos de liderazgo, participación y tecnología; mientras que el cualitativo se centra en comprender experiencias, discursos y prácticas desde la perspectiva de los actores involucrados. La triangulación metodológica fortalece la validez del estudio.

El enfoque es descriptivo-explicativo, orientado a caracterizar prácticas actuales y explicar factores que facilitan o dificultan el cambio. Epistemológicamente, responde a una postura pragmática, que valora el conocimiento útil para transformar la realidad sin perder rigor teórico. El diseño se estructura en fases interconectadas que retroalimentan el análisis y la construcción teórica emergente.

### **Diseño de la investigación**

Se emplea un diseño secuencial explicativo, iniciando con una fase cuantitativa que caracteriza ampliamente la gestión educativa, seguida de una fase cualitativa que profundiza los hallazgos iniciales.

#### **Fase cuantitativa**

Utiliza un diseño **no experimental, transversal y descriptivo-correlacional**, orientado a explorar relaciones entre variables como estilo de liderazgo, participación institucional y uso de tecnologías. Los resultados permitirán seleccionar casos relevantes para el análisis cualitativo posterior.

#### Fase cualitativa

Se implementa un diseño **fenomenológico y hermenéutico-interpretativo**, centrado en comprender cómo los actores perciben y viven el cambio organizacional. A través de entrevistas, grupos focales y análisis documental, se construirá una visión rica y contextualizada de las experiencias institucionales.

#### Población y muestra

##### Población objetivo

La investigación se dirige a instituciones educativas ecuatorianas fiscales, fiscomisionales, municipales y particulares en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato. Esta diversidad institucional permite un análisis representativo del sistema educativo nacional. El marco poblacional se basa en los registros del Ministerio de Educación, que reporta unas 18,000 instituciones activas, lo que garantiza relevancia y aplicabilidad generalizable de los resultados.

##### Muestra cuantitativa

Se aplicará un muestreo probabilístico estratificado considerando: región geográfica, tipo de sostenimiento y nivel educativo. Se seleccionarán 384 instituciones, con un nivel de confianza del 95% y error del 5%. La unidad de análisis será el equipo directivo institucional. Esto permitirá recoger datos sobre liderazgo, participación, uso de tecnología y percepciones de efectividad.

##### Muestra cualitativa

Se empleará una muestra intencional de 20 casos seleccionados según criterios teóricos. Se considerarán instituciones con evidencias de gestión participativa y digital, apertura al estudio y diversidad geográfica y estructural. Los casos se abordarán como estudios de caso integrados, lo que permitirá un análisis profundo del cambio organizacional.

#### Técnicas e instrumentos de recolección de datos

##### Fase cuantitativa

Se aplicará una **encuesta digital** a directivos, compuesta por 45 ítems en cinco dimensiones: liderazgo, participación, uso de tecnología, comunicación organizacional y resultados percibidos. La escala será Likert de 5 puntos. También

se recogerán datos contextuales de la institución y del perfil del participante. La aplicación será digital (LimeSurvey), asegurando eficiencia y control de calidad.

#### Fase cualitativa

Se realizarán **entrevistas semiestructuradas** con directivos, enfocadas en experiencias de liderazgo, participación y uso de TIC. Además, se desarrollarán **grupos focales** con docentes, estudiantes y familias, y **observaciones participantes** en reuniones y procesos institucionales. Se complementará con **análisis documental** de planes, actas y normativas. Todos los instrumentos serán adaptados al contexto ecuatoriano y validados previamente.

#### Procedimientos de análisis de datos

Los datos serán analizados mediante estadística descriptiva e inferencial (correlaciones, pruebas de hipótesis, ANOVA y regresión), utilizando SPSS v.28 y R Studio. Esto permitirá identificar patrones generales y relaciones significativas entre variables clave para evaluar la transformación de la gestión educativa.

Se aplicará un análisis temático inductivo con codificación abierta, axial y selectiva. Se utilizará Atlas.ti v.22 para organizar y visualizar los datos. La triangulación entre entrevistas, observaciones y documentos permitirá contrastar perspectivas y validar hallazgos. Los resultados de ambas fases se integrarán en un modelo explicativo conjunto.

#### Consideraciones éticas

##### Consentimiento informado

Se garantizará que los participantes comprendan los objetivos, condiciones y uso de la información mediante formularios firmados (físicos o digitales), respetando su derecho a retirarse libremente del estudio.

Se eliminarán identificadores personales en todos los informes. Los datos serán almacenados de forma segura y destruidos al finalizar el estudio.

##### No maleficencia y respeto

Se promoverá un ambiente de participación voluntaria y respetuosa. Las actividades se realizarán en horarios adecuados y condiciones que protejan la integridad de los participantes.

Se entregará un informe ejecutivo a cada institución participante y se socializarán los hallazgos generales con actores educativos nacionales, promoviendo el uso ético y transformador de los resultados.

**Cronograma**

<b>Fase / Actividades</b>	<b>Seman a 1-2</b>	<b>Seman a 3-4</b>	<b>Seman a 5-6</b>	<b>Seman a 7-8</b>	<b>Semana 9-10</b>	<b>Semana 11-12</b>
Fase 1: Preparación y diseño metodológico	✓	✓				
- Revisión bibliográfica	✓	✓				
- Diseño y validación de instrumentos	✓	✓				
- Gestión de permisos éticos e institucionales	✓	✓				
Fase 2: Recolección de datos cuantitativos y análisis inicial		✓	✓			
- Aplicación de encuestas digitales		✓	✓			
- Limpieza y análisis descriptivo de datos			✓	✓		
Fase 3: Trabajo cualitativo (entrevistas, observación, análisis)			✓	✓	✓	
- Entrevistas y grupos focales			✓	✓	✓	
- Observación participante y análisis documental			✓	✓	✓	
Fase 4: Análisis integrado y elaboración del modelo				✓	✓	✓
- Triangulación de resultados				✓	✓	✓
- Construcción del modelo teórico-práctico				✓	✓	✓
Fase 5: Redacción final y productos académicos					✓	✓

- Redacción del documento final (tesis)	✓	✓
- Informe a instituciones, artículo, ponencia	✓	✓
- Preparación defensa académica	✓	✓

## Resultados

Este estudio pretende generar resultados de alto impacto en tres niveles principales: académico, práctico e individual-profesional. Cada dimensión responde a los objetivos del proyecto y contribuye al desarrollo de conocimiento, herramientas de mejora institucional y fortalecimiento de capacidades investigativas y profesionales del tesista.

### Resultados académicos

#### a) Productos de conocimiento

Se proyecta la generación de al menos tres productos académicos concretos que contribuyan al campo de la gestión educativa y la transformación institucional:

**Tesis de grado:** Documento final de 150 a 200 páginas, con estructura académica rigurosa, validado por el comité de investigación y sustentado ante tribunal universitario.

**Artículo científico:** Redactado bajo normas APA y dirigido a una revista indexada (preferentemente Scielo o Latindex), centrado en el modelo de gestión participativa y digital en Ecuador.

**Ponencia en congreso:** Presentación oral o póster en evento académico nacional (como el Congreso de Innovación Educativa o de Gestión Escolar), con énfasis en hallazgos empíricos.

**Capítulo de libro colectivo** (opcional): Aportes teóricos o de caso publicados en obra sobre liderazgo educativo o innovación institucional.

#### b) Contribuciones teóricas

Desarrollo de un **modelo teórico-práctico de gestión educativa participativa y digital**, contextualizado al marco normativo, social y cultural ecuatoriano.

Propuesta de una **tipología institucional** basada en el nivel de implementación de modelos participativos, útil para clasificar y comparar prácticas de gestión escolar. Construcción de un **marco de competencias digitales para líderes escolares**, que articule habilidades técnicas, éticas y de liderazgo distribuido, aplicable en procesos formativos.

## **Resultados para la práctica educativa**

### **a) Herramientas prácticas**

**Guía metodológica:** Documento estructurado con pasos, recomendaciones y herramientas para facilitar la transición hacia modelos de gestión participativa en instituciones educativas.

**Kit de herramientas digitales:** Selección comentada de plataformas, apps y recursos tecnológicos aplicables a la gestión colaborativa (por ejemplo, formularios de consulta, pizarras digitales, cronogramas compartidos).

**Protocolo de evaluación:** Instrumento que permita a instituciones autoevaluar sus niveles de participación, liderazgo distribuido y apropiación tecnológica en la gestión escolar.

### **b) Impacto institucional**

Fortalecimiento de la capacidad de gestión y planificación participativa en las instituciones educativas participantes.

Generación de una **red de instituciones innovadoras** con potencial para intercambiar buenas prácticas y apoyar procesos de transformación entre pares.

Provisión de **insumos para el diseño de políticas públicas**, especialmente en el área de liderazgo escolar, innovación institucional y transformación digital del sistema educativo.

## **Resultados para la formación profesional**

### **a) Desarrollo de competencias investigativas**

Dominio de **metodologías mixtas de investigación**, incluyendo diseño de instrumentos, triangulación de datos, y redacción científica.

Habilidad para **analizar fenómenos organizacionales complejos**, conectando dimensiones estructurales, culturales, tecnológicas y políticas.



Mejora de capacidades de argumentación académica, síntesis teórica y producción escrita especializada.

b) Proyección profesional

Base sólida para **futuros estudios de posgrado** (especializaciones, maestrías o doctorados en gestión educativa, políticas públicas o innovación organizacional).

Construcción de un perfil profesional especializado en liderazgo, gestión y transformación educativa, valorado tanto en instituciones públicas como privadas.

Integración a **redes académicas y profesionales** a través de la participación en eventos, publicaciones, colaboración institucional y trabajo en equipo con expertos en el área.

## Referencias

Bolívar, A. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. La Muralla.

Cassassus, J. (2020). Problemas de la gestión educativa en América Latina. UNESCO.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2021). Cambio educativo: Los catalizadores y las barreras. Amorrortu.

Lévy, P. (2018). Inteligencia colectiva: Por una antropología del ciberespacio. Organización Panamericana de la Salud.

Ministerio de Educación del Ecuador. (2023). Estándares de gestión escolar. MinEduc.

Pozner, P. (2019). Gestión educativa estratégica: Módulos 1 al 10. IIPPE-UNESCO.

Spillane, J. P. (2021). Liderazgo distribuido. Bass & Stogdill's.

UNESCO. (2022). Repensar la educación: ¿Hacia un bien común mundial? UNESCO.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial N.º 449.

Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2011). Registro Oficial N.º 417.

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2012). Registro Oficial N.º 754.

- Bolívar, A. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. Huelva: La Muralla.
- Cassassus, J. (2020). Problemas de la gestión educativa en América Latina. Santiago de Chile: UNESCO.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2021). Cambio educativo: Los catalizadores y las barreras. Buenos Aires: Amorrortu.
- Lévy, P. (2018). Inteligencia colectiva: Por una antropología del ciberespacio. Washington, D.C.: Organización Panamericana de la Salud.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2023). Estándares de gestión escolar. Quito: MinEduc.
- Pozner, P. (2019). Gestión educativa estratégica: Módulos 1 al 10. Buenos Aires: IIPE-UNESCO.
- Spillane, J. P. (2021). Liderazgo distribuido. En R. M. Stogdill & B. Bass (Eds.), *Handbook de liderazgo escolar*. Nueva York: Bass & Stogdill's.
- UNESCO. (2022). Repensar la educación: ¿Hacia un bien común mundial? París: UNESCO.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial N.º 449.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI). Registro Oficial N.º 417.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2012). Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Registro Oficial N.º 754.

# *Estudios en administración:* **propuestas y avances**

*Estudios en administración: propuestas y avances* reúne una selección de trabajos académicos que abordan los desafíos contemporáneos en el ámbito de la administración desde una perspectiva crítica, analítica y multidisciplinaria. Esta obra colectiva propone reflexiones teóricas y estudios aplicados que enriquecen el debate sobre la gestión organizacional, la innovación, la estrategia empresarial y la transformación institucional en contextos dinámicos y cambiantes.

El libro ha sido compilado por Richard Callan Bacilio, Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social, Magíster en Educación con mención en Investigación y Docencia Superior, y doctorando en Ciencias de la Educación en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán. A lo largo de su trayectoria profesional, ha promovido la investigación como motor del desarrollo académico, liderando equipos de investigación y colaborando activamente en la formación de nuevos investigadores.



Es miembro activo de la Red de Docentes de América Latina y el Caribe (RedDOLAC), revisor de revistas científicas indexadas y conferencista en eventos académicos a nivel local, nacional e internacional. Con una mirada integradora y un enfoque riguroso, esta obra busca ser una contribución relevante para investigadores, docentes, estudiantes de posgrado y profesionales interesados en comprender y transformar la práctica administrativa desde una base sólida de conocimiento.