

REINVENTAR LA ADMINISTRACIÓN

INNOVACIÓN COMO MOTOR DE CAMBIO ORGANIZACIONAL,
CLAVE PARA EL ÉXITO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

COORDINADORES

ANTONIO HUERTA ESTÉVEZ
JOSÉ SATSUMI LÓPEZ MORALES
RAFAEL RIVERA LÓPEZ



ISBN: 978-607-5893-53-2



REINVENTAR LA ADMINISTRACIÓN

INNOVACIÓN COMO MOTOR DE CAMBIO ORGANIZACIONAL,
CLAVE PARA EL ÉXITO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

COORDINADORES

Antonio Huerta Estévez, José Satsumi López Morales, Rafael Rivera López

AUTORES

Alfredo Rubio Galván, Alicia Valdés Hernández, Alondra Erazo Izquierdo, Ana Aurora Fernández Mayo, Ana Graciela Pérez Solís, Ana Karina Rodríguez Morales, Ana Ruth Ulloa Pimienta, Anilú Pensado Altamirano, Bertha Conde Carreño, Brissa Sánchez Domínguez, Carlos Hernández Rodríguez, Carolina Sac Nicté Méndez González, Ce Tochtli Méndez Ramírez, Clara Luz Gallegos Parra, Doreidy Melgarejo Galindo, Eleazar Rodríguez Lara, Elizabeth del Carmen Zarate Gallardo, Ena Erandy Díaz López, Francisco Javier Mejía Ochoa, Francisco Javier Miranda Sánchez, Fredy Castro Naranjo, Giselle Olivares Morales, Hugo Garizurieta Bernabe, Isabel Hernández Martínez, Israel Iván Gutiérrez Muñoz, Jahicela Liévano Morales, Jazmín Balderrabano Briones, Jennifer Lorena Lima Madrigal, Jerson Müller Tejeda, José Luis Domínguez Retolaza, José Luis Madrigal Eliseo, Josefina Cuevas Rodríguez, Juan Carlos Rojas Martínez, Juan Diego Ortega CervanteS, Juan Francisco Figueroa Duarte, Kevin Alonso Hernández Orea, Laura Lucrecia Vega Marticorena, Loida Melgarejo Galindo, Luis Enrique Gómez Medina, María de Jesús Carmona Carmona, María de los Angeles Camacho Morales, María del Socorro Cruz Rivera, Marina Cecilia Pérez Castillo, Martha Bibiana Arriaga López, Melissa Renee Muñoz Sánchez, Mercy Michel del Rocio Flores Castillo, Norma Edith Peralta Vázquez, Olivia Morales García, Paola Chiquito Heredia, Paola Quintanilla Ortiz, Perfecto Gabriel Trujillo Castro, Rosa del Carmen Sánchez Trinidad, Rosa Laura Lila López, Selene Magdala Ramos Cortes, Socorro Fragoso Díaz, Sonia Báez Lagunes

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2025



EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.
CEL 2282386072
www.redibai.org
redibai@hotmail.com

ISBN: 978-607-5893-53-2



Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.
(978-607-5893)
Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.
No. de ejemplares: 2
Presentación en medio electrónico digital
Formato PDF 10 MB
Fecha de aparición 28/11/2025
ISBN 978-607-5893-53-2

DICTAMEN EDITORIAL

La presente obra fue arbitrada y dictaminada en dos procesos; el primero, fue realizado por el **COMITÉ EDITORIAL RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.** con sede en México; que sometió a los capítulos incluidos en la obra a un proceso de dictaminación a doble ciego para constatar de forma exhaustiva la temática, pertinencia y calidad de los textos en relación a los fines y criterios académicos de la misma, cumpliendo así con la primera etapa del proceso editorial. El segundo proceso de dictaminación estuvo a cargo del **COMITÉ CIENTÍFICO RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.**; donde se seleccionaron expertos en el tema para la evaluación de los capítulos de la obra y se procedió con el sistema de dictaminación a doble ciego. Cabe señalar que previo al envío a los dictaminadores, todo trabajo fue sometido a una prueba de detección de plagio. Una vez concluido el arbitraje de forma ética y responsable y por acuerdo del Comité Editorial y Científico de la Red Iberoamericana de Academias de Investigación A.C. (REDIBAI), se dictamina que la obra **“REINVENTAR LA ADMINISTRACIÓN. INNOVACIÓN COMO MOTOR DE CAMBIO ORGANIZACIONAL, CLAVE PARA EL ÉXITO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL”** cumple con la relevancia y originalidad temática, la contribución teórica y aportación científica, rigurosidad y calidad metodológica, actualidad de las fuentes que emplea, redacción, ortografía y calidad expositiva.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.

(978-607-5893)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072

CERTIFICACIÓN EDITORIAL

RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI) con sello editorial **No. 978-607-5893** otorgado por la Agencia Mexicana de ISBN, hace constar que el libro **“REINVENTAR LA ADMINISTRACIÓN. INNOVACIÓN COMO MOTOR DE CAMBIO ORGANIZACIONAL, CLAVE PARA EL ÉXITO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL”** registrado con el **ISBN 978-607-5893-53-2** fue publicado por nuestro sello editorial con fecha de aparición del 28 de noviembre de 2025 cumpliendo con todos los requisitos de calidad científica y normalización que exige nuestra política editorial.

Fue evaluado por pares académicos externos y aprobado por nuestro Comité Editorial y Científico.

Todos los soportes concernientes a los procesos editoriales y de evaluación se encuentran bajo el poder Editorial de **RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI)**, los cuales están a disposición de la comunidad académica interna y externa en el momento que se requieran.

La normativa editorial y repositorio se encuentran disponibles en la página **<http://www.redibai-myd.org>**

Doy fe.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.

(978-607-5893)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072

REINVENTAR LA ADMINISTRACIÓN

Prólogo

En una era en la que el cambio ya no es una excepción, sino una constante. Las organizaciones, sin importar su tamaño o sector, enfrentan desafíos cada vez más complejos, marcados por la velocidad de la tecnología, la globalización y la evolución de las expectativas sociales. En este contexto, la innovación administrativa deja de ser una opción para convertirse en una necesidad estratégica.

Estos estudios prácticos nacen con el propósito de ofrecer una mirada profunda, práctica y actualizada sobre cómo las organizaciones pueden transformar sus estructuras, procesos y modelos de gestión para adaptarse y liderar en entornos dinámicos. A través de un enfoque que combina teoría, casos reales y herramientas aplicables, se busca proporcionar al lector una guía clara para repensar la administración desde una perspectiva innovadora.

Más allá de la tecnología o los modelos de negocio, la verdadera innovación comienza en la forma en que dirigimos, tomamos decisiones, organizamos los recursos y gestionamos el talento. Este texto invita a cuestionar lo establecido, a desaprender viejos paradigmas y a construir nuevas formas de hacer las cosas, más ágiles, colaborativas y sostenibles.

Dirigido a estudiantes, profesionales, líderes organizacionales y a todos aquellos interesados en marcar la diferencia dentro de sus entornos laborales, este libro es también una invitación a convertirse en agentes de cambio.

Porque innovar en la administración no solo mejora resultados; transforma culturas, inspira personas y crea un futuro más inteligente y humano.

ÍNDICE

MARKETING DIGITAL EN MICROEMPRESAS TABASQUEÑAS

Ana Ruth Ulloa Pimienta

Rosa del Carmen Sánchez Trinidad

1

LIDERAZGO INVERSO: TRANSFORMANDO LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL DESDE LAS BASES

Sonia Báez Lagunes

Perfecto Gabriel Trujillo Castro

Marina Cecilia Pérez Castillo

15

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA DEL BALANCED SCORECARD PARA LA EVALUACIÓN EFICIENTE DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Bertha Conde Carreño

Selene Magdala Ramos Cortes

Kevin Alonso Hernández Orea

29

LAS DEDUCCIONES PERSONALES DE LAS PERSONAS FÍSICAS: ESTRATEGIA DE FISCALIZACIÓN

Mercy Michel del Rocio Flores Castillo

40

ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE COMO EJE DEL PLAN MAESTRO DE FISCALIZACIÓN

Mercy Michel del Rocio Flores Castillo

51

EFFECTOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SOBRE LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA DEL PERSONAL EN SUPERMERCADOS

Paola Chiquito Heredia

Sonia Báez Lagunes

Perfecto Gabriel Trujillo Castro

61

EL PAPEL DEL LÍDER EN LA GESTIÓN DEL ESTRÉS Y EL BIENESTAR EN EL EQUIPO EN JEFES Y TRABAJADORES DE DISTINTAS EMPRESAS DEL PUERTO DE VERACRUZ

Anilú Pensado Altamirano

Perfecto Gabriel Trujillo Castro

Sonia Báez Lagunes

74

IMPACTO DE LOS RIEGOS PSICOSOCIALES EN LOS COLABORADORES DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA DE PAPELERIA

Jennifer Lorena Lima Madrigal

María de los Angeles Camacho Morales

Norma Edith Peralta Vázquez

90

ÍNDICE

CAPACIDADES EMPRENDEDORAS CLAVE EN MIPYMES DE TABASCO PARA IMPULSAR LA ECONOMÍA SOCIAL

Giselle Olivares Morales
José Luis Madrigal Eliseo
Jahicela Liévano Morales

102

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA ORGANIZACIONES

Clara Luz Gallegos Parra
José Luis Domínguez Retolaza
Juan Francisco Figueroa

117

PROXÉMICA COMO OBSTÁCULO PARA UNA SANA DISTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES

Josefina Cuevas Rodríguez
Ana Aurora Fernández Mayo
Ce Tochtli Méndez Ramírez

127

ESTRATEGIAS DE MARKETING VERDE Y COMUNICACIÓN AMBIENTAL EN EL SECTOR TURÍSTICO DE CHACHALACAS, VERACRUZ, MÉXICO: HACIA ORGANIZACIONES SOSTENIBLES

Paola Quintanilla Ortiz
Hugo Garizurieta Bernabe

135

MATERIALIDAD DE LAS DEDUCCIONES PERSONALES: NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA PARA LA DECLARACIÓN ANUAL DE PERSONAS FÍSICAS

Socorro Fragoso Díaz

160

EFFECTOS DE LOS ARANCELES EN LA RELACIÓN MÉXICO-ESTADOS UNIDOS: UN ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR MEXICANO

María del Socorro Cruz Rivera

171

NIVEL DE EDUCACIÓN FINANCIERA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE DURANGO

Israel Iván Gutiérrez Muñoz
Laura Lucrecia Vega Marticorena

183

CONTROL, RECEPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE ENTRADAS Y SALIDAS DE COMPONENTES EN METROLOGÍA

Martha Bibiana Arriaga López
Alicia Valdés Hernández
Isabel Hernández Martínez

190

ÍNDICE

LOS MICROPLÁSTICOS: UNA AMENAZA PARA EL PLANETA Y LA SALUD HUMANA

Brissa Sánchez Domínguez

Ana Karina Rodríguez Morales

Alondra Erazo Izquierdo

206

PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE SERVICIO DE ENVÍOS DE PAQUETERIA Y MENSAJERIA

Rosa Laura Lila López

María de los Angeles Camacho Morales

Norma Edith Peralta Vázquez

219

MONITORIZACIÓN DEL ESTRÉS LABORAL EN PROFESORES DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS CON EL MASLACH BURNOUT INVENTORY MBI.

Ena Erandy Díaz López

Elizabeth del Carmen Zarate Gallardo

Francisco Javier Miranda Sánchez

Melissa Renné Muñoz Sánchez

232

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA REGULARIZACIÓN DE PREDIOS ESCOLARES EN BENEFICIO DEL PATRIMONIO FEDERAL EN TEZONAPA, VERACRUZ

Eleazar Rodríguez Lara

Juan Carlos Rojas Martínez

Francisco Javier Mejía Ochoa

245

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE SALUD EN UN HOSPITAL DE TERCER NIVEL EN XALAPA

María de Jesús Carmona Carmona

Carlos Hernández Rodríguez

Olivia Morales García

267

CALIDAD DE SERVICIO Y NECESIDADES RESTAURANTERAS EN LA PLAYA DE CHACHALACAS: ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA EXPERIENCIA TURÍSTICA

Jazmín Balderrabano Briones

Carolina Sac Nicté Méndez González

Alfredo Rubio Galván

Ana Graciela Pérez Solís

277

MARKETING DIGITAL EN MICROEMPRESAS TABASQUEÑAS

Ana Ruth Ulloa Pimienta¹

Rosa del Carmen Sánchez Trinidad²

RESUMEN

El Marketing digital es el conjunto de estrategias direccionadas a la comunicación, comercialización electrónica de productos y servicios, actualmente es una de los principales medios tecnológicos disponibles para que las empresas se comuniquen con el público de forma directa, personalizada y oportunamente. El estudio se realizó con el objetivo de identificar las herramientas tecnológicas implementadas como estrategias de marketing digital en las microempresas del Municipio de Jalpa de Méndez, Tabasco. La metodología aplicada es de enfoque cualitativo de tipo descriptivo, diseño corte transversal. Entre los resultados principales se destaca que la mayoría de las empresas aún no tienen plataformas de comercio electrónico, pero si tienen planes de realizar acciones de posicionamiento en plataformas gratuitas. Las redes sociales, Facebook e Instagram, y el WhatsApp Web es la herramienta de mayor difusión, para ofrecer promociones, novedades y ofertas. En conclusión, las microempresas tabasqueñas implementan de modo estratégico los recursos digitales para la autopromoción. Se identifica la necesidad de capacitar y fortalecer a los microempresarios en recursos tecnológicos & digitales, que les permitan aprovechar los medios de forma gratuita para aumentar los niveles de ventas, la permanencia en el mercado porque son las que más economía y empleos generan al país.

Palabras clave: capacitación, estrategia de marketing; marketing digital; micro empresas.

ABSTRACT

Digital Marketing is the set of strategies aimed at communication and the electronic marketing of products and services. It is currently one of the main technological means available for companies to communicate with the public in a direct, personalized, and timely manner. The study was conducted to identify the technological tools implemented as digital marketing strategies in micro-enterprises in the municipality of Jalpa de Méndez, Tabasco. The methodology applied is a descriptive qualitative approach with a cross-sectional design. Among the main results, it is highlighted that the majority of

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Villa la Venta. anar.up@laventa.tecnm.mx

² Universidad Popular de la Chontalpa. rosa.sanchez@upch.mx

companies do not yet have e-commerce platforms, but they do plan to carry out positioning actions on free platforms. Social media, Facebook and Instagram, and WhatsApp Web are the most widely used tools for offering promotions, news, and offers. In conclusion, micro-enterprises in Tabasco strategically implement digital resources for self-promotion. There is a clear need to train and strengthen microentrepreneurs in technological and digital resources, enabling them to leverage these resources free of charge to increase sales and maintain market share, as these resources generate the most revenue and jobs for the country.

Keywords: training, marketing strategy; digital marketing; micro-businesses.

INTRODUCCIÓN

Una herramienta fundamental para las empresas es el marketing digital porque permite crear publicidad para productos y servicios y atraer a más clientes a través de las distintas herramientas que implementan en la web, mismas que permiten satisfacer las diversas necesidades que puedan demandar los clientes. Cada día es mayor el número de usuarios que tienen acceso a Internet a nivel global. De acuerdo con el último informe al respecto, de we are social y hootsuite, mientras que en 2018 había 4.021 millones de internautas (53% de la población mundial), en junio pasado la cifra llegó a 4.388 millones (57% de la población). Todas las empresas en el mercado empresarial buscan permanecer en el medio y para lograr tal objetivo es necesario explotar e implementar estrategias de marketing digital misma que han diversificado los modelo de comercialización eficaz, posicionándolo como una prioridad para las empresas que desean aumentar su alcance y presencia en la web.

La presente investigación se realizó con el propósito de identificar las herramientas online implementadas como estrategias de marketing digital en micro empresas del Municipio de Jalpa de Méndez, Tabasco. Para determinar los medios sociales que actualmente están empleando, con miras a generar un conocimiento específico en este tipo de empresas.

Una herramienta fundamental para las empresas es el marketing digital porque permite crear publicidad para productos y servicios y atraer a más clientes a través de las distintas herramientas que implementan en la web, mismas que permiten satisfacer las diversas necesidades que demandan los clientes. Cada día es mayor el número de usuarios que tienen acceso a Internet a nivel global, de acuerdo con el último informe al respecto, de we are social y hootsuite, mientras que en 2018 había 4.021 millones de internautas (53% de la población mundial), en junio pasado la cifra llegó a 4.388 millones (57% de la población). Todas las empresas en el mercado empresarial buscan permanecer en el medio, para lograr tal objetivo es necesario explotar e implementar estrategias de marketing

digital misma que han diversificado los modelo de comercialización eficaz, posicionándolo como una prioridad para las empresas que desean aumentar su alcance y presencia en la web.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Frecuentemente es posible pasar desapercibidas a las pequeñas cosas, lo cual impide reconocer que, aunque parezcan insignificantes de manera individual, su importancia en lo colectivo tiene un gran impacto. Un ejemplo a considerar es una tuerca; parece un elemento simple, pero que permite fortalecer e integrar piezas de manera conjunta. O bien, al examinar el impacto de ciertas unidades en la economía, es preciso voltear a ver a los establecimientos que, aunque parezcan diminutos, son esenciales para aumentar el crecimiento del país.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) son el grupo al que pertenecen más del 99.8 % de las empresas en el país, AMVO (2021). Simbolizan cualidades socioculturales que, en conjunto con la dinámica económica, dan muestra al mundo de la diversidad y riqueza de México, misma que representa un mosaico que integra empresas familiares dedicadas a oficios ancestrales como tejidos de hilo, cerámica, talabartería, orfebrería, así como empresas productoras, de servicios turísticos, medicina alternativa, proveedoras, exportadoras y aquellas de industrias especializadas.

Contribuyen al fortalecimiento económico, promueven el desarrollo regional e impactan positivamente en la vida social. México tiene un contexto económico y sociopolítico que favorece su creación y fortalecimiento.

Una microempresa puede ser definida como una asociación de personas que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos para la elaboración de productos y/o servicios que se suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos variables y gastos de fabricación, Monteros, (2005) p.15).

Torres, (2005) manifiesta: “La Microempresa es la organización económica de hecho, administrada por una o más personas emprendedoras, que tiene objetivos económicos, éticos y sociales. Su capital no supera los USD 100 000 y el número de trabajadores no sobrepasa los 10, incluyendo el dueño. Aplican la autogestión y tienen gran capacidad de adaptarse al medio”, (p.4).

Para Rivero et al. (2001) la microempresa como es una pequeña unidad socioeconómica de producción, comercio o prestación de servicios, cuya creación no requiere de mucho capital y debido a su tamaño existe un uso productivo y eficiente de los recursos.

Las MiPymes están presentes casi en cada esquina del país y son parte de la cotidianidad de los mexicanos. Por ejemplo, es posible reconocer a los establecimientos con hasta 10 trabajadores, conocidos como microempresas, en tiendas de abarrotes, panaderías, talleres mecánicos, cafeterías, entre otros. Si se les considera de manera aislada, entonces parecieran sólo simples y pequeñas unidades económicas. Sin embargo, de acuerdo con el censo económico, estas representan 94.9% de los establecimientos en todo el país. Además, en conjunto con las pequeñas y medianas empresas, las MiPymes representan 99.8% del total de las unidades económicas (INEGI, 2019).

Esta gran representación les permite tener un enorme peso en todos los sectores de la economía y, por ende, en la creación de puestos de trabajo. Así, por un lado, en el caso del sector más importante de la economía mexicana industrias manufactureras, las MiPymes representan más del 98% de los establecimientos. Por otro lado, son una fuente esencial de creación de empleos, ya que generan 8 de cada 10 empleos no agropecuarios en el país, INEGI (2019).

De acuerdo con lo antes mencionado, la microempresa como organización de personas emprendedoras con objetivos económicos, éticos y sociales similares, son expertos en la autogestión y la capacidad de adaptación al medio. El propietario de la microempresa es aquel que lleva a cabo la mayoría de las actividades del negocio. Esta unidad, debido a su tamaño, tiene la capacidad para absorber entre tres a cinco personas asalariadas, quienes preferentemente son miembros de la familia, o en todo caso personas de la comunidad donde se ubica la empresa” (Angulo, 2005).

Las características de las microempresas pueden variar y depender del lugar de origen y cultura del lugar, algunos autores especifican ciertos puntos:

Cantos (2006) afirma: las características que mantiene una microempresa son las siguientes: actividades de autoempleo, máximo de 10 colaboradores, un capital de trabajo de hasta 100,000 USD que no incluya muebles y vehículos que sean herramientas de trabajo, actividades registradas en una organización gremial micro empresarial. (p.18)

Monteros (2005) indica: en resumen las características de la microempresa son: la gran mayoría de las microempresa se dedican a la actividad comercia o de prestación de servicios y un pequeño porcentaje a las actividades de transformación, su estructura jurídica se asemeja a las sociedades de personas y eventualmente a las sociedades anónimas, es de tipo familiar, tiene la tendencia a mantenerse en los sitios donde iniciaron su actividad originalmente, el objetivo predominante es el mercado local y eventualmente el regional, crece principalmente a través de la reinversión de sus utilidades, carecen de una estructura formal de organización, son soporte al desarrollo de grandes

empresas, generalmente no cuentan con personal capacitado, existe una estrecha relación entre el microempresario y la comunidad (p.25).

Las empresas independientemente su tamaño: micro, pequeña, mediana, etc., requieren herramientas digitales y tecnológicas que les ayuden a incursionar, posicionarse, crecer y permanecer en el mercado. Debido a los diversos cambios impulsados por la tecnología, las empresas han presentado la necesidad de replanteamientos desde distintas esferas, la forma como ser parte en la vida de consumo de sus clientes o posibles clientes, además de ofrecer, promocionar sus productos, servicios, y pensar que estrategias de marketing pueden implementar, involucrando los medios digitales que son los recursos con los que mas contacto tiene el mercado.

Según Ivoskes (2009), citado por Bricio, Calle, y Zambrano (2018), señala que el marketing digital permite una integración entre los diferentes medios, aprovechando las posibilidades que nos brindas los nuevos métodos junto a los tradicionales, generando así mayor interacción y atrayendo a los usuarios.

Hablar de marketing digital incorpora dos elementos: por un lado, el concepto de marketing y, por el otro, el de tecnología. El primero, según Kotler y Armstrong (2013), tiene el propósito de entender al cliente, para que el producto o servicio se ajuste tan bien a él que se venda solo.

Kotler et al. (2016) agregan que el perfil de los nuevos consumidores da cuenta que el futuro del marketing tendrá una fusión entre experiencia en línea y fuera de línea, ya que “cuando decidan comprar, lo harán basados en la experiencia personal obtenida de la interfaz automatizada y de la interacción humana” (p. 15).

El segundo de acuerdo a Castells (1997) incluye dentro de las tecnologías de la información “el conjunto convergente de tecnologías de la microelectrónica, la informática (máquinas y software), las telecomunicaciones/televisión/radio y la optoelectrónica” (p. 60). De estos postulados, se desprende el concepto de marketing digital o marketing en lo digital, que, como afirman Kotler y Armstrong (2013), “es la forma de marketing con el más rápido crecimiento; actualmente, es difícil encontrar una empresa que no utilice la red de una manera significativa” (p. 27).

Sin embargo Selman (2017), definió el marketing digital como “el conjunto de estrategias de mercadeo que ocurren en el mundo online y buscan algún tipo de conversión por parte del usuario” (p. 5) y agrega: tiene entre sus ventajas medir de forma precisa y continua los resultados. Entre las estrategias de producto, servicio al cliente, promoción, distribución y branding en el marketing digital, se incluyen las redes sociales, las cuales a su vez hacen parte de los llamados medios sociales, basados en la web 2.0 que permiten la creación e intercambio de contenido generado por el usuario.

Para MDMarketingDigital (2015), citado por Bustos et al.(2017) el marketing digital es la aplicación de las estrategias para la comercialización que se lleva a cabo a través de medio digitales, permitiendo compartir información en tiempo real, llevar a cabo estrategias publicitarias, y de este modo permitir la identificación del impacto en los usuarios.

Estudios realizados por Calero et al. (2020) señalan que el marketing digital son las aplicaciones de tecnologías digitales, que tienen como propósito apoyar a las actividades del marketing, dirigidas a lograr la rentabilidad y retención de clientes, a través del reconocimiento de la importancia estratégica de las tecnologías digitales y del desarrollo de un enfoque planificado para mejorar el conocimiento del cliente, la entrega de comunicación integrada específica y los servicios en línea que coincidan con sus particulares necesidades, ya que la era digital ha cambiado hasta la opinión de los clientes en cuanto a comodidad, velocidad, precio, información del producto y servicio.

Los autores Kotter, Kartajaya y Setiawan (2011) citados por Galván et al. (2017) afirman que el marketing digital fue prosperando en el tiempo y trajo consigo tres fases de marketing:

Concepto Web 1.0: nació durante la revolución industrial, y es un modelo clásico, solo se ingresaba al sitio web, para publicar contenidos, pero con muy poca interacción con los usuarios; Concepto Web 2.0: Nació como resultado de las tecnologías de información y la llegada de internet; Concepto Web 3.0: Se caracteriza por permitir la conexión e interacción de individuos y grupos y se compone de tres fuerzas fundamentales: los ordenadores, teléfonos móviles y conexión a bajo costo (Galván et al., 2017)

La incorporación de las tecnologías en los procesos de las MiPymes, es un elemento clave para aumentar su crecimiento. Garantiza que exista un acceso equitativo a las herramientas digitales disponibles y promueve que las personas usuarias desarrollen las habilidades necesarias para fortalecer a sus empresas y así ser parte de la transformación digital.

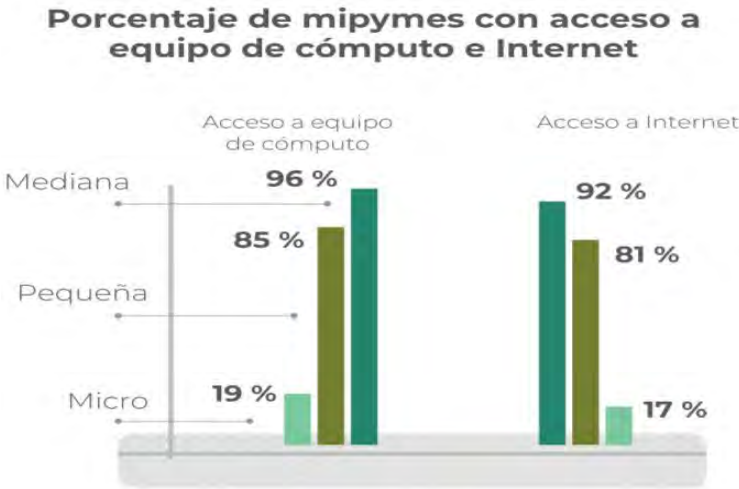
El ámbito digital elimina las fronteras geográficas, garantizando a estas empresas un acceso sin precedentes a los mercados mundiales. Es inevitable resaltar la importancia de la digitalización como un agente de cambio que brinda una alternativa sólida y efectiva, construyendo economías más inclusivas y empoderar así a las MiPymes mexicanas a que permanezcan en el mercado internacional y su inserción en las cadenas regionales y globales de valor y proveeduría, (INEGI 2022).

El Internet no es solo un canal de ventas para las MiPymes, también les permite multiplicar su potencial de consumidores. En 2022 hubo un incremento del porcentaje de MiPymes que mencionaron contar con una página de internet con dominio empresarial y/o redes sociales (de 57 % a 76.8 %) según el INEGI (2022), este comportamiento contribuyó al crecimiento del valor agregado del comercio

electrónico, el cual pasó de mil millones de pesos en 2018 a 1.7 mil millones de pesos para 2022, representando el 5.9 % del PIB. Ante este panorama, el Gobierno de México en coordinación con otras instituciones, promueve el “Programa Internet para Todos”, que logró más del 91.9 % de cobertura de Internet nacional, la figura 1, muestra las cifras que en el 2019 las mipymes contaron con acceso a internet y contaban con un equipo de computo.

Para combatir la desigualdad tecnológica se implementaron puntos de internet gratuitos y de telefonía, con planes y tarifas con enfoque social, que se refleja con el registro de los 93.8 millones de personas que contaron con teléfono celular y las más de 63 millones de personas que adquirieron productos y servicios a través de Internet, (INEGI, 2023).

Figura 1. Acceso a internet.



Nota: características de los Negocios, INEGI (2019).

Herramientas de marketing digital

Son aplicaciones en línea que permiten a un equipo de marketing ejecutar una estrategia eficaz para vender bienes o servicios que cuenta con diversas características como se muestra en la tabla 1. Estas herramientas suelen ayudar a una empresa con el marketing por diversos medios: por correo electrónico, la gestión de sitios web y el seguimiento de palabras clave.

Figura 2. Principales características de las herramientas del marketing digital



Nota: adaptado de (Membiela-Pollán, 2019; Cardona, 2023; ID Digital School, 2021; Pedreschi y Nieto, 2021; CEUPE, 2023).

Cada empresa debe formular, establecer e implementar estrategias de marketing con base en las necesidades, recursos y exigencias del consumidor y las estrategias en el mercado digital se hacen presente ante un mundo inmerso en la tecnología.

Una estrategia de marketing digital es un plan detallado que define los objetivos, tácticas, canales y acciones específicas a implementar para promover una marca, producto o servicio en entornos digitales. Con ella, se establecen los pasos para alcanzar las metas de una empresa a través de Internet al identificar una audiencia y atraerla.

Una estrategia de marketing digital es una “definición de la metodología para aplicar las plataformas tecnológicas digitales que apoyarán los objetivos de marketing y de negocios” (Chaffey y Ellis (2015).

Permite planificar las actividades a desplegar en el ámbito digital e integrarlas a la Estrategia de Marketing de las empresas y ser congruentes con los objetivos generales de negocio.

Aunque las estrategias pueden variar según la empresa, los recursos, la visión de los propietarios y de sus metas, por lo general, se componen de:

- Análisis de mercado y público objetivo: comprender el mercado en el que se encuentra la empresa y analizar a fondo al público objetivo.
- Objetivos y métricas de rendimiento.
- Selección de canales y tácticas: identificar los canales digitales más adecuados para llegar al público meta. Esto puede incluir el sitio web de la empresa, redes sociales, marketing de contenidos, publicidad en línea, correo electrónico, SEO (optimización de motores de búsqueda), marketing de influencers, entre otros.
- Desarrollar un plan de creación de contenido relevante y valioso para el público objetivo.
- Planificación y ejecución de campañas.
- Seguimiento y análisis de resultados: implementar herramientas de seguimiento y análisis para medir el rendimiento de las acciones implementadas.
- Optimización continua: realizar ajustes y mejoras basados en los datos y los resultados obtenidos. Busca maximizar el rendimiento de la estrategia de marketing digital a lo largo del tiempo, en relación con los cambios en el mercado y las necesidades del público objetivo.

METODOLOGÍA

La investigación se realizó siguiendo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, diseño transversal,. Bonilla & Rodríguez (2005) definen que el método cualitativo se orienta profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de los rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

El alcance del estudio es de tipo descriptivo, estos estudios tienen como principal función especificar las propiedades, características, perfiles, de grupos, comunidades, objeto o cualquier fenómeno, se recolectan datos de la variable de estudio y se miden (Hernández y Mendoza, 2018). “En este tipo de estudio se observa, describe y fundamentan varios aspectos del fenómeno, no existe la manipulación de las variables, tampoco la búsqueda de causa efecto”.

El diseño de corte transversal se clasifica como un estudio observacional de base individual que suele tener un doble propósito: descriptivo y analítico. También es conocido como estudio de prevalencia o

encuesta transversal; su objetivo primordial es identificar la frecuencia de una condición o enfermedad en la población estudiada, al igual que el diseño de casos y controles y el de cohortes (Gerstman, 2013).

La población del estudio compuesta por micro negocios establecidos en el centro y mercado del Municipio de Jalpa de Ménde, Tabasco, integrado por hombres y mujeres entre 18 y 65 años. La muestra de tipo probabilístico conformada por 165 microempresarios, cuyos negocios están inmerso en el sector: comercial, de servicio y de manufactura.

El muestreo probabilístico según Hernández et al. (2010) comprende un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta estén incluidos en la muestra.

La técnica de recolección de datos fue una encuesta de 10 ítems de escala Likert, aplicada de manera física (ver figura 3) en los establecimientos de cada individuo y posteriormente el investigador vació los datos en un formulario de Google para un adecuado procesamiento, análisis y gráfico de los datos.

Figura 3. Acceso a internet.



Nota: recolección de datos en microempresas tabasqueñas.

RESULTADOS

Dentro de los hallazgo en el gráfico 1, se identifica que más de un 60 % de la muestra presenta una permanencia promedio en el mercado de uno a cinco años lo que constituye a la microempresa como un negocio establecido que no solo busca permanecer sino también, crecer y satisfacer necesidades y demanda de sus consumidores, se observa que un número representativo a emprendido una empresa y que solo cuenta con algunos meses pero que pretender quedarse en el mercado.

Gráfico 1. Tiempo de permanencia de las microempresas



Nota: microempresasa de Cárdenas, Tabasco, México

En el gráfico 2, se distinguen las medio y herramientas de marketing que implementan los microempresarios de Comalcalco, Tabasco como medio para publicitarse, vender, promocionar y llegar con sus productos y servicios a su público objetivo. Dentro de estas herramientas se encuentran: principalmente las redes sociales (Facebook, Instagram) e incluso el whatsapp se reconoce como uno de los medios más utilizados después de las redes, seguidamente tiendas online, páginas web, blog y correo electrónico como los medios implementados como estrategia de marketing digital.

Gráfico 2. Herramientas de marketing digital de microempresas



Nota: Implementación de marketing digital en microempresas tabasqueñas

Desde la percepción y cuantificación de resultados, las herramientas y medios implantados por los microempresarios un 90 % de los sujetos de estudios afirman que, si obtienen beneficios económicos, el reconocimiento del cliente, la permanencia en el mercado y otros beneficios que trae consigo el estar promocionándose en medios electrónicos y digitales.

Gráfico 3. Percepción de los beneficios para los microempresarios



Nota: beneficios del uso de marketing digital

En una última interrogante donde se les cuestionaba a los microempresarios sobre la posibilidad de contratar algún servicio de marketing digital (plataformas o medios) que los ayuden a permanecer en el mercado por ser la tendencia de uso en sus consumidores, la mayoría determinó que definitivamente en un futuro a corto plazo existe esa posibilidad porque reconocen la necesidad, solo esperan estar más establecidos para adoptar un medio y que este les genere mayor ingresos y estabilidad económica.

CONCLUSIONES

El marketing digital goza una posición privilegiada no solo en las mediana o grandes empresas sino también en la pequeña y de forma especial en las microempresas porque inician e incursionan en los mercados como las mayores generadoras de economía especialmente en México y a su vez tienen contacto directo con sus consumidores y pueden saber de forma directa el medio que los compradores utilizan para realizar sus compras. Es importante observar como los pequeños negocios identifican la necesidad de incursionar a nuevas herramientas digitales para darse a conocer, crecer y permanecer en el mercado, y que a su vez tengan un firme objetivo que a corto plazo puedan adoptar de manera formal una plataforma de pago que les ayude a publicitarse en el mercado digital de manera permanente. El estudio confirma las tendencias mercadológicas y tecnológicas a la que se dirigen el mercado comercial Tabasqueño con ello se distingue que todo negocio debe adoptar e implementar recursos digitales acorde a las necesidades y exigencias del consumidor.

REFERENCIAS

- Angulo, S. N. (2005). Estudio de factibilidad para formalizar el funcionamiento de la microempresa “lácteos, embutidos, y pollo león”, ubicada en la ciudad de Guayaquil. Universidad Católica de Guayaquil.
- AMVO, (2021). Estudio sobre Venta Online en Pymes – 2021.
<https://www.amvo.org.mx/estudios/estudio-sobre-venta-online-en-pymes-2021/>
- Bricio, K., Calle, J., & Zambrano, M. (2018). *El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de caso de los egresados de la Universidad de Guayaquil*. Revista Universidad y Sociedad 10(4) , 103-109.
- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2005). Más allá del dilema de los métodos. Bogotá, Colombia: Nomos.
- Bustos, E., Valencia, G., & Viedman, B. (2017). Marketing Digital. Cali, Valle del Cauca: Trabajo parcial de grado de la Fundación Universitaria Católica -Lumen Gentium.
- Cardona, L. (2023). ¿Qué es el SEO? Definición, cómo funciona y guía completa de posicionamiento en buscadores (2023). Obtenido de <https://www.cyberclick.es/-que-es/seo>
- Calero, I., Vilchez, J., & Zambrana, Y. (2020). Marketing Digital. Herramientas del Marketing Digital. Managua, Nicaragua: Trabajo especial de grado de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Castells, M. (1997). La sociedad red. Alianza.
- Centro Europeo de Postgrado, CEUPE. (2023). SEM Search Engine Marketing. Obtenido de <https://www.ceupe.mx/blog/que-es-el-sem.html>
- Comisión Federal de Electricidad (2022)
Estudio Digitalización PYMES México, 2024
https://www.concanaco.com.mx/assets/docs/informe_15_01_2024.pdf
- Chaffey, D.; Ellis-Chadwick, F. (2015). Marketing Digital: Estrategia, Implementación y Práctica. Recuperado de: <https://idoc.pub/download/marketing-digital-estrategia-implementacion-y-practica-chaffey-5e-qn85d9wyw2n1>
- Galván G, Hernández L., & López J. (2017). *Redes Sociales y tendencias de marketin digital en los negocios*. Revistas de la Universidad Autónoma de Nuevo león, 701-710.
- Gerstman BB. (2013). Epidemiology Kept Simple: an introduction to traditional and modern epidemiology. 3rd Ed. San José: Wiley.
- Hernández, R., Fernández, C & Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*, (5a ed.). México DF, México: Mc Graw Hill

- Hernández Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education. ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- ID Digital School. (2021). Master Marketing Digital. Obtenido de <https://mastermarketingdigital.org/el-blogging-en-el-mundo-del-marketing-digital/>
- Instituto Federal de Telecomunicaciones, (2022). El porcentaje de mipymes que utilizan internet fijo para sus operaciones.
<https://ift.org.mx/comunicacion-y-medios/comunicados-ift/es/incremento-799-el-porcentaje-de-mipymes-que-utilizan-internet-fijo-para-sus-operacionescomunicado>
- INEGI (2019). Metodología
<https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825196530>
- INEGI (2022). Valor agregado bruto del comercio electrónico (VABCOEL)
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/vabcoel/vabcoel2022.pdf>
- INEGI (2023).
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP DIAMIPYMES.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP_DIAMIPYMES.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos del marketing. Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). Marketing 4.0: transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital. LID.
- Membiela Pollán, M. (2019). *Herramientas de marketing digital y competencia: una aproximación al estado de la cuestión*. Atlantic Review of Economics, 3(3). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7407247>
- Monteros Edgar (2005). Manual de gestión Microempresarial. Editorial universitaria. Ecuador.
- Pedreschi, R., & Nieto, O. (2021). Las redes sociales como estrategia de marketing en las pequeñas y medianas empresas del distrito de Aguadulce, provincia de Coclé, Panamá. Visión Antataura, 5(2). Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli-journal/225/2253026008/>
- Rivero F. Ávila M. Y Quintana L. (2001). La promoción integral de la microempresa; Guía de mercadeo para las organizaciones promotoras, Madrid, Editorial Popular, p.170.
- Torres, L. (2005), Características de la Microempresa, Impresión Quality, Sexta Edición. Quito, Ecuador.
- Selman, H. (2017). Marketing digital. Ibukk.

LIDERAZGO INVERSO: TRANSFORMANDO LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL DESDE LAS BASES

Sonia Báez Lagunes¹

Perfecto Gabriel Trujillo Castro²

Marina Cecilia Pérez Castillo³

RESUMEN

El liderazgo inverso es una propuesta innovadora que desafía las estructuras jerárquicas tradicionales al promover la participación activa de los colaboradores de base en la toma de decisiones organizacionales. Este enfoque reconoce que el conocimiento operativo y las ideas transformadoras surgen, en muchos casos, desde los niveles más cercanos a la acción. A través de una cultura organizacional basada en la confianza, la comunicación bidireccional y el empoderamiento, el liderazgo inverso busca fomentar la adaptabilidad, la innovación y el compromiso del talento humano. Lejos de debilitar la autoridad formal, este modelo potencia el liderazgo compartido y promueve estructuras más horizontales, posicionándose como una alternativa eficaz para enfrentar los retos de la gestión contemporánea en entornos complejos y cambiantes.

Palabras clave: Liderazgo inverso, Empoderamiento, Innovación, Colaboradores

ABSTRACT

Reverse leadership is an innovative approach that challenges traditional hierarchical structures by promoting the active participation of rank-and-file employees in organizational decision-making. This approach recognizes that operational knowledge and transformative ideas often emerge from the levels closest to the action. Through an organizational culture based on trust, two-way communication, and empowerment, reverse leadership seeks to foster adaptability, innovation, and the commitment of human talent. Far from weakening formal authority, this model enhances shared leadership and promotes more horizontal structures, positioning itself as an effective alternative for addressing the challenges of contemporary management in complex and changing environments.

Keywords: Reverse Leadership, Empowerment, Innovation, Collaborators

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. sonia.bl@veracruz.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. perfecto.tc@veracruz.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. marina.pc@veracruz.tecnm.mx

INTRODUCCIÓN

En un mundo laboral que cada día es más rápido, complicado y disperso, las estructuras de mando tradicionales tienen más dificultades para ser flexibles y reaccionar rápido ante los cambios del entorno. La forma en que cambian los mercados, las tecnologías y las expectativas de los clientes exige que las empresas adopten formas más ágiles y colaborativas de trabajar. En este contexto, se ha empezado a hablar del liderazgo inverso, un tipo de gestión innovador que busca cambiar cómo se distribuye el poder y se toman decisiones en las organizaciones. A diferencia de lo tradicional, donde la dirección viene de arriba hacia abajo, el liderazgo inverso da más peso a quienes están en los niveles más bajos, cerca de los procesos, clientes y la realidad diaria, para que contribuyan activamente a la innovación, la mejora continua y la planificación estratégica. Este enfoque reconoce que quienes están en contacto directo con los desafíos y oportunidades del día a día poseen conocimientos valiosos que pueden impulsar cambios significativos en la organización. Este modelo no implica una inversión caótica del orden organizacional, sino una evolución hacia estructuras más colaborativas, horizontales y participativas. La clave está en fomentar una cultura de escucha activa, donde la retroalimentación fluye en múltiples direcciones, y en empoderar a los empleados para que tomen decisiones y aporten ideas que benefician a toda la organización. El liderazgo inverso impulsa una transformación cultural que desafía viejos paradigmas de autoridad y control, promoviendo una gestión basada en la confianza, la adaptabilidad y el aprendizaje colectivo. En definitiva, se trata de construir organizaciones más resilientes, innovadoras y preparadas para afrontar los retos del futuro, poniendo en el centro a las personas y su potencial para liderar desde todos los niveles.

MARCO TEÓRICO.

El liderazgo inverso, también llamado reverse leadership, es una idea nueva en la forma de gestionar las organizaciones. Este enfoque cuestiona los modelos tradicionales de liderazgo, donde las personas en posiciones de autoridad toman decisiones y controlan todo. Kellerman (2004) propuso esta idea como una alternativa innovadora. El liderazgo inverso se basa en la idea de que los empleados que trabajan directamente con los procesos y los clientes pueden y deben liderar activamente para fomentar la innovación y mejorar constantemente (Laloux, 2014).

Hasta ahora, el liderazgo se ha entendido como la habilidad de una persona para influir, motivar y hacer que otros contribuyan para alcanzar objetivos de la organización (Yukl, 2013).

Esta visión ha incluido teorías que se centran en las características personales del líder, hasta los modelos modernos como el liderazgo transformacional y situacional, que aún colocan el foco en los líderes oficiales y su influencia sobre los demás (Northouse, 2021).

El liderazgo transformacional, desarrollado por Bass (1985), se enfoca en la capacidad de un líder para inspirar cambios profundos en sus seguidores, apelando a su motivación interna, una visión compartida y su crecimiento personal.

Sin embargo, en organizaciones actuales, con estructuras más horizontales, entornos ágiles y la necesidad de creatividad e innovación, han surgido nuevos tipos de liderazgo que no siguen las normas jerárquicas tradicionales.

El Liderazgo Inverso: Concepto y Características

El liderazgo inverso o reverse leadership es un enfoque que reconoce el poder que tienen los empleados en los niveles operativos para influir en la estrategia, la innovación y la cultura de la organización.

A diferencia del liderazgo tradicional, este tipo de liderazgo aparece cuando personas sin roles de autoridad formal toman decisiones, impulsen cambios o influyan en sus superiores (Hamel, 2007).

Este estilo de liderazgo se basa en la comunicación ascendente, una cultura que empodera a los colaboradores y en la distribución del poder de tomar decisiones (Ancona et al., 2007). Al estar bajo este modelo, los líderes formales actúan más como facilitadores o impulsores que como figuras de autoridad única. Esto permite que la creatividad y el conocimiento práctico de los trabajadores en los niveles más bajos se conviertan en fuerzas clave para la transformación de la organización.

Empowerment y Liderazgo Distribuido

Una de las bases teóricas del liderazgo inverso es el empoderamiento organizacional, que se refiere al proceso mediante el cual se da más autonomía, autoridad y confianza a los empleados para que puedan actuar (Conger & Kanungo, 1988).

El empoderamiento fomenta la participación activa y refuerza la idea de que el liderazgo no solo está en la parte superior de la organización.

El liderazgo distribuido o compartido (Gronn, 2002) también es muy importante, ya que sugiere que el liderazgo puede ser ejercido por diferentes personas en distintos niveles, según las necesidades del contexto.

Esta forma de liderazgo, basada en relaciones, promueve el aprendizaje colectivo, la colaboración entre pares y la innovación desde abajo.

Dinámicas de Poder y Cultura Organizacional

El liderazgo inverso cuestiona las estructuras de poder tradicionales en las empresas.

Desde una perspectiva crítica, Foucault (1979) señala que el poder no solo está en las jerarquías visibles, sino que también se mueve a través de las relaciones, discursos y prácticas diarias. Por lo tanto, permitir que el liderazgo surja desde las bases requiere un cambio cultural profundo que fomente la transparencia, la escucha activa y el reconocimiento de voces que antes no eran escuchadas.

Para que el liderazgo inverso funcione, las organizaciones deben construir culturas basadas en la confianza, el aprendizaje continuo y la aceptación del error.

Liderazgo Inverso como Palanca de Transformación

En entornos cambiantes, inciertos y altamente competitivos, las organizaciones necesitan estructuras que sean flexibles y permitan detectar oportunidades y amenazas desde todos los niveles.

El liderazgo inverso se convierte así en una herramienta clave para transformar la organización, permitiendo que el conocimiento práctico se conecte con la estrategia, lo que promueve la agilidad, la innovación y el compromiso de los empleados (Raelin, 2011).

Liderazgo Inverso: Enfoques, Criterios y Transformación Organizacional

El liderazgo inverso ha surgido como un concepto novedoso en el estudio de las organizaciones, especialmente debido a la necesidad de ser adaptable, innovador y permitir la participación de personas en todos los niveles jerárquicos en la toma de decisiones. Este estilo de liderazgo propone que los empleados de rangos inferiores, en lugar de ser simples receptores de órdenes, tienen la capacidad de generar conocimientos, promover cambios y ejercer una influencia legítima sobre sus superiores.

Según Chaleff (2009), uno de los primeros en pensar en formas no convencionales de liderazgo, el liderazgo eficaz también incluye saber seguir con inteligencia y compromiso.

En su libro *The Courageous Follower*, Chaleff propone que el verdadero liderazgo es algo compartido, y que los seguidores deben poder influir hacia arriba cuando sea necesario. Esta visión rompe con la idea tradicional de que solo existe un líder y un seguidor, y abre camino al concepto de liderazgo inverso.

Robert Kelley (1992), en su estudio sobre nuevos modelos de seguimiento, señaló que los empleados más efectivos son aquellos que actúan con independencia, ofrecen ideas y asumen responsabilidades sin necesidad de mucha supervisión.

Esto se ajusta al concepto de liderazgo inverso, ya que entiende que el valor de una organización no está solo en la parte superior, sino en toda la red de relaciones internas.

Desde un punto de vista organizacional, Yukl (2013) destaca la importancia de la influencia mutua y la comunicación que va en ambas direcciones para que el liderazgo sea efectivo.

De acuerdo con esto, el liderazgo inverso no desestima la autoridad formal, sino que plantea que el conocimiento y la toma de decisiones deben ser compartidos en función del contexto y la experiencia práctica dentro de la organización.

Por otro lado, el enfoque de liderazgo distribuido, defendido por Spillane (2006), apoya al liderazgo inverso al destacar que la autoridad puede y debe repartirse entre distintas personas dentro de la organización, lo que genera una estructura menos rígida y más favorable al aprendizaje organizacional.

Autores como Goleman, Boyatzis y McKee (2013), desde la inteligencia emocional en el liderazgo, han señalado que la empatía, la apertura al diálogo y la capacidad de escuchar son competencias clave en líderes que fomentan entornos colaborativos. Estas habilidades son especialmente necesarias cuando se pretende implementar un modelo de liderazgo inverso, donde la autoridad se complementa con la sensibilidad interpersonal.

En entornos de innovación, el liderazgo inverso ha sido identificado como un facilitador de la creatividad y la resolución de problemas. Hamel (2007), en su libro *The Future of Management*, sostiene que las ideas innovadoras raramente surgen de la alta dirección; en cambio, aparecen de aquellos que enfrentan de manera directa los retos diarios del negocio. Esta afirmación refuerza la necesidad de establecer canales en los que las voces de base sean escuchadas y valoradas.

Por otro lado, el pensamiento de Drucker (1999) anticipaba el valor del trabajador del conocimiento como núcleo productivo del siglo XXI. En este sentido, el liderazgo inverso valora el conocimiento de los colaboradores no por su posición en la jerarquía, sino por su entendimiento contextual y técnico. Heifetz, Grashow y Linsky (2009) introducen el concepto de liderazgo adaptativo, que también se relaciona con el liderazgo inverso, ya que fomenta la habilidad de aprender de todas las partes del sistema organizacional, reconociendo que los líderes no poseen todas las respuestas y deben apoyarse en el saber colectivo.

Desde el campo del aprendizaje organizacional, Argyris y Schön (1996) sostienen que las organizaciones que aprenden son aquellas que promueven el cuestionamiento, la reflexión crítica y la comunicación transversal. Estos aspectos son cruciales en cualquier cultura organizacional que aspire a implementar un modelo de liderazgo inverso.

Finalmente, como señala Northouse (2021), los enfoques contemporáneos de liderazgo destacan la importancia de los contextos cambiantes y la necesidad de modelos más flexibles y colaborativos, en donde el poder se entiende como una construcción relacional más que como un atributo unidireccional.

El liderazgo inverso, donde los empleados de niveles inferiores en la jerarquía organizacional asumen roles de liderazgo y proporcionan retroalimentación a sus superiores, se ha convertido en un fenómeno relevante en el entorno empresarial contemporáneo. Esta investigación se justifica por varias razones clave:

- 1. Cambio en las Estructuras Organizacionales:** Las organizaciones tradicionales, basadas en jerarquías rígidas, están evolucionando hacia estructuras más flexibles y colaborativas. El liderazgo inverso ofrece un enfoque que promueve la inclusión y el empoderamiento de los empleados, lo que puede llevar a una mayor agilidad y adaptabilidad en la organización.
- 2. Fomento de la Innovación:** En un mundo en constante cambio, la capacidad de innovar es crucial para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. El liderazgo inverso alienta a los empleados a compartir ideas y perspectivas, lo que puede resultar en soluciones creativas y en una cultura organizacional más innovadora.
- 3. Mejora del Compromiso y la Motivación:** Los empleados que sienten que su voz es escuchada y valorada tienden a estar más comprometidos y motivados. Al adoptar un enfoque de liderazgo inverso, las organizaciones pueden mejorar la satisfacción laboral y la retención del talento, reduciendo costos asociados con la rotación de personal.
- 4. Desarrollo de Habilidades de Liderazgo en Todos los Niveles:** El liderazgo inverso no solo beneficia a la organización, sino que también contribuye al desarrollo personal y profesional de los empleados. Al fomentar un entorno donde todos pueden ejercer liderazgo, se cultivan habilidades clave que son esenciales para el futuro del trabajo.
- 5. Resiliencia Organizacional:** Las organizaciones que implementan prácticas de liderazgo inverso tienen una mayor capacidad para afrontar retos y crisis. La comunicación fluida y los comentarios continuos entre diferentes niveles jerárquicos facilitan una respuesta más ágil y efectiva ante situaciones problemáticas.

Investigar el liderazgo inverso y su capacidad para transformar la dinámica organizacional desde las bases no solo es relevante, sino que también es esencial para entender cómo las organizaciones pueden adaptarse y prosperar en un entorno laboral en constante evolución. Este estudio tiene el

potencial de ofrecer insights valiosos que beneficien tanto a líderes como a empleados, promoviendo una cultura organizacional más efectiva y sostenible.

Ejemplo de Liderazgo Tradicional

Contexto: Una fábrica de autopartes con una estructura jerárquica rígida.

Situación: La línea de producción sufre fallas recurrentes a causa de un diseño ineficaz en el proceso de ensamblaje.

Acción: El responsable de producción toma decisiones sin consultar al personal de la planta y aplica cambios basados en informes administrativos.

Resultado: Los errores continúan, aumentan los tiempos de inactividad y el personal se siente desmotivado al no ser escuchado.

Ejemplo de Liderazgo Inverso

Contexto: Una empresa tecnológica que desarrolla software de atención al cliente.

Situación: El equipo de soporte técnico detecta que los usuarios experimentan frustración con ciertas funciones de la plataforma.

Acción: Los líderes escuchan activamente al personal de soporte, quien propone mejoras basadas en interacciones reales con los usuarios. La gerencia implementa los cambios sugeridos.

Resultado: Se mejora la experiencia del usuario, se disminuye la carga sobre el soporte técnico y se eleva la satisfacción laboral del equipo.

Análisis Comparativo: Liderazgo Tradicional vs. Liderazgo Inverso.

El contraste entre el liderazgo tradicional y el liderazgo inverso refleja dos formas diametralmente opuestas de comprender la autoridad, la toma de decisiones y el rol de los colaboradores dentro de las organizaciones.

El liderazgo tradicional se fundamenta en una estructura jerárquica vertical, donde el poder y la iniciativa residen en los niveles superiores. Las decisiones estratégicas y operativas se concentran en la alta dirección, mientras que los trabajadores cumplen funciones principalmente ejecutoras. Este modelo puede ser efectivo en situaciones de estabilidad, donde la estandarización y el control son prioritarios. Sin embargo, suele limitar la capacidad de respuesta rápida, la innovación y la motivación de los empleados (Northouse, 2021).

El liderazgo inverso propone una descentralización de la influencia, permitiendo que las ideas, conocimientos y decisiones fluyan desde las bases hacia los niveles superiores. Los colaboradores no solo ejecutan tareas, sino que también aportan soluciones, lideran cambios y proponen mejoras,

especialmente cuando están más cerca de los procesos o de los clientes (Chaleff, 2009; Kelley, 1992). Este modelo promueve una cultura de aprendizaje organizacional, refuerza el compromiso interno y facilita una adaptación más efectiva en entornos complejos y cambiantes (Argyris & Schön, 1996; Heifetz et al., 2009).

El siguiente cuadro da una visión clara y basada en evidencia de los distintos estilos de liderazgo, resaltando cómo el liderazgo inverso está siendo usado de manera efectiva en organizaciones conocidas por su innovación y forma de gestionar los cambios.

Este análisis muestra que el liderazgo inverso no pretende quitar la jerarquía, sino agregarle una forma más colaborativa y sabia de funcionar.

Cuadro Comparativo de Tipos de Liderazgo

Características	Liderazgo Tradicional (Autocrático)	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Inverso (Bottom-up Leadership)
Origen de la iniciativa	Alta dirección De arriba hacia abajo	De abajo hacia arriba (bidireccional)	Colaboradores o niveles operativos
Flujo de comunicación	Vertical descendente	Bidireccional (descendente y ascendente)	Vertical ascendente
Papel del líder	Controlador, emisor de órdenes	Inspirador, guía y facilitador	Receptor, facilitador y aprendiz
Participación del equipo	Mínima, ejecución de tareas	Alta, se fomenta la implicación	Máxima, liderazgo compartido desde las bases
Innovación	Limitada centralizada	Alta, promovida por la visión del líder	Muy alta, impulsada desde el conocimiento operativo
Empoderamiento	Bajo	Medio a alto	Muy alto
Capacidad de adaptación	Baja, decisiones lentas y rígidas	Alta, depende del líder	Muy alta, respuesta ágil desde todos los niveles
Transformación organizacional	Impuesta, reactiva	Proactiva, liderada desde la cúspide	Orgánica, liderada desde todos los niveles
Relación con la cultura organizacional	Refuerza estructuras jerárquicas	Promueve una cultura de cambio	Impulsa una cultura colaborativa y horizontal
Ventajas destacadas del liderazgo inverso			Aprovecha el conocimiento operativo, genera mayor compromiso, promueve innovación continua, mejora la comunicación interna, facilita la transformación cultural.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL LIDERAZGO INVERSO EN UNA ORGANIZACIÓN TIPO EMPRESARIAL

Propuesta de Implementación del Liderazgo Inverso en el Sector Empresarial

Propuesta de Implementación del Liderazgo Inverso en el Sector Empresarial

Se creó una propuesta de cómo aplicar el liderazgo inverso enfocada específicamente al sector empresarial, considerando un entorno que es competitivo, orientado a lograr resultados y que tiene estructuras organizativas formales que están cambiando.

Organización tipo: Empresa en el sector privado, que presta servicios o comercializa productos en área industrial, comercial o tecnológico.

Objetivo: Modificar la cultura de la organización hacia un enfoque más participativo, adaptable e innovador mediante la adopción del liderazgo inverso, mejorando el proceso de toma de decisiones desde las áreas operativas y elevando la competitividad de la empresa.

1. Evaluación cultural inicial

Utilizar herramientas de diagnóstico organizacional tales como encuestas sobre el ambiente laboral, entrevistas a empleados de diferentes jerarquías y un análisis de los procesos de comunicación interna. Este diagnóstico permite identificar los puntos de resistencia cultural al cambio y los espacios donde ya existen formas informales de liderazgo inverso (Northouse, 2021).

2. Capacitación en liderazgo y empoderamiento

Se diseña un programa de capacitación para mandos intermedios y personal operativo, enfocado en:

- Liderazgo colaborativo y toma de decisiones descentralizada (Yukl, 2013).
- Técnicas de comunicación efectiva y feedback horizontal.
- Responsabilidad compartida y accountability desde la base.

El objetivo es que todos los actores comprendan que el liderazgo no es exclusivo de la jerarquía formal, sino una función que se puede ejercer desde cualquier posición.

3. Creación de mecanismos de participación ascendente

Implementar estructuras permanentes que institucionalicen la voz del personal operativo, como:

- Comités interdepartamentales con representación horizontal.
- Sistemas digitales para sugerencias de mejora (buzones inteligentes, plataformas internas).

4. Políticas de reconocimiento del liderazgo emergente

Incluir en la política de recursos humanos un sistema de reconocimiento que destaque a los empleados que hayan liderado iniciativas, resuelto problemas o impulsado mejoras desde su rol.

5. Medición de resultados e impacto

Crear KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) relacionados con el modelo de liderazgo reverso, tales como:

- Porcentaje de iniciativas implementadas desde niveles no jerárquicos.
- Nivel de satisfacción y compromiso medido en encuestas anuales.

- Reducción de errores operativos o tiempos de respuesta gracias a ideas propuestas por colaboradores.

Los resultados fueron evaluados por un comité transversal que emita recomendaciones estratégicas de mejora continua.

METODOLOGÍA

La investigación actual se llevó a cabo con una perspectiva cualitativa, ya que se intentó entender de manera detallada cómo se expresa el liderazgo reverso en un entorno organizacional real, analizando las percepciones, interacciones y vivencias de los participantes.

Diseño metodológico: Estudio de caso

Se empleó el diseño de estudio de caso único instrumental (Stake, 1995), dado que se seleccionó una organización específica donde se ha identificado la práctica de liderazgo inverso.

Justificación del diseño: El liderazgo inverso es un fenómeno emergente y dinámico, que requiere ser observado en su entorno natural para captar sus múltiples dimensiones (Yin, 2018).

Unidad de análisis.

La unidad de análisis fue una organización que ha adoptado prácticas de liderazgo compartido, liderazgo horizontal o procesos de toma de decisiones ascendentes dentro de una compañía con cultura de innovación desde las bases.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizan múltiples fuentes de información para lograr una visión holística del fenómeno (triangulación):

Técnica Instrumento. Entrevistas semiestructuradas

Entrevista Semiestructurada

Objetivo: Explorar percepciones, experiencias y condiciones que permiten (o limitan) la práctica del liderazgo inverso en la organización.

Bloque 1: Contexto laboral

1. ¿Cuál es su rol actual en la organización?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando aquí?
3. ¿Cómo describiría la cultura organizacional en su departamento?

Bloque 2: Dinámicas de liderazgo

4. ¿Quiénes suelen tomar las decisiones clave en su equipo?
5. ¿Perciben los empleados que sus jefes los toman en cuenta?

6. ¿Podría compartir un ejemplo en el que un colaborador propuso una idea que fue tomada en cuenta por los líderes?

Bloque 3: Prácticas de liderazgo inverso

7. ¿Ha visto casos donde alguien sin cargo jerárquico asumió un rol de liderazgo o impulsó una iniciativa?
8. ¿Cómo reaccionaron los líderes ante esa situación?
9. ¿Considera que los trabajadores de base tienen libertad para influir en procesos o decisiones importantes?

Bloque 4: Condiciones organizacionales

10. ¿Qué aspectos de la cultura o estructura organizacional facilitan la participación desde las bases?
11. ¿Y qué obstáculos percibe para que los colaboradores asuman roles de liderazgo?

Bloque 5: Reflexión personal

12. ¿Cómo definiría usted el liderazgo en su equipo?
13. ¿Opina que el liderazgo inverso podría ser una potenciar la organización? ¿Por qué lo piensa así?
14. ¿Qué ajustes sugeriría para promover en mayor medida este estilo de liderazgo?

Duración estimada: 30–45 minutos

Matriz de Codificación Temática

A continuación, se presenta la matriz de codificación temática, basada en entrevistas cualitativas sobre liderazgo inverso.

Código	Subcategoría	Fragmento textual (cita)	Interpretación
Participación activa	Propuesta desde la base	“En nuestra área fue un operario el que propuso cambiar la forma de embalaje, y funcionó mejor. Ahora es parte del proceso.” — Entrevistado 4	Evidencia una acción de liderazgo emergente sin rol jerárquico.
Escucha del líder	Receptividad del supervisor	“Mi jefe siempre pregunta antes de tomar una decisión importante. Nos da espacio.” — Entrevistado 2	Los líderes formales actúan como facilitadores del liderazgo inverso.
Miedo a participar	Falta de confianza o temor jerárquico	“Muchos no hablan aunque tengan ideas buenas. Piensan que no les harán caso o que no es su lugar.” — Entrevistado 5	Persisten barreras culturales que inhiben el liderazgo desde las bases.
Cultura organizacional	Colaboración	“Aquí todos aportamos, desde el gerente hasta el que está en la línea. Es parte de nuestra identidad.” — Entrevistado 1	La cultura colaborativa favorece el surgimiento del liderazgo inverso.

Limitaciones estructurales	Jerarquía rígida	“En teoría podemos opinar, pero todo debe pasar por gerencia. A veces se pierde tiempo esperando aprobación.” — Entrevistado 6	La estructura vertical limita la autonomía de acción en los niveles operativos.
----------------------------	------------------	---	---

RESULTADOS

El análisis permitió entender de qué manera el liderazgo inverso, que se define como la habilidad de los trabajadores sin autoridad oficial para influir en decisiones dentro de la organización y provocar cambios desde bases operativas, constituye una alternativa innovadora al liderazgo jerárquico tradicional. A través de la evaluación de un caso real, se demostró que este estilo de liderazgo no solo es factible, sino que también es sumamente ventajoso en ambientes que promueven la apertura, la escucha activa y la autonomía profesional.

El análisis de las entrevistas puso de manifiesto tres temas principales: liderazgo que surge desde las bases operativas, la actitud de apoyo del liderazgo formal, y los obstáculos estructurales y culturales que afectan la manifestación del liderazgo inverso.

1. Liderazgo emergente desde las bases

Se identificaron múltiples relatos en los que los colaboradores propusieron mejoras operativas que luego fueron institucionalizadas. Este tipo de liderazgo no jerárquico, ejercido por conocimiento contextual y experiencia directa, valida el concepto de liderazgo inverso como una práctica real y efectiva (Hamel, 2011). Los resultados mostraron que, cuando las entidades fomentan un ambiente de confianza y trabajo colaborativo, los empleados toman un papel proactivo en la detección de inconvenientes, la creación de propuestas y la ejecución de mejoras.

2. Rol facilitador del liderazgo formal

Una característica que se repitió fue la disposición abierta de los líderes formales. Tal como describió un participante: “mi supervisor se comporta como un eco”. Esto evidencia un cambio en la perspectiva, donde la autoridad no recae en una sola persona, sino que se reparte, de acuerdo con lo sugerido por el modelo de liderazgo distribuido (Bolden, 2011).

3. Obstáculos persistentes

También se identificaron barreras significativas para su implementación plena, tales como estructuras jerárquicas rígidas, miedo al juicio, y ausencia de mecanismos formales para canalizar las propuestas desde la base. Esto evidencia que el liderazgo inverso, aunque emergente, requiere condiciones culturales, estructurales y estratégicas específicas para consolidarse como práctica sistemática y no anecdótica.

En síntesis, el liderazgo inverso ofrece una oportunidad para replantear las dinámicas de poder, la función del liderazgo y los métodos de cambio dentro de las organizaciones. Adoptarlo de forma consciente y sostenida puede convertirse en una ventaja competitiva clave en entornos organizacionales complejos, dinámicos y centrados en las personas.

REFERENCIAS

- Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., & Senge, P. M. (2007). In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, 85(2), 92–100.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Chaleff, I. (2009). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders* (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- Foucault, M. (1979). *Microfísica del poder*. Ediciones La Piqueta.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Harvard Business School Press.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. Doubleday.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Raelin, J. A. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, 7(2), 195–211. <https://doi.org/10.1177/1742715010394808>

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Spillane, J. P. (2006). Distributed leadership. Jossey-Bass.

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson Education.

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA DEL BALANCED SCORECARD PARA LA EVALUACIÓN EFICIENTE DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Bertha Conde Carreño¹

Selene Magdala Ramos Cortes²

Kevin Alonso Hernández Orea³

RESUMEN

Este documento analiza cómo el Balanced Scorecard (BSC) puede potenciar a las empresas socialmente responsables al mejorar su gestión administrativa y contribuir a que se conviertan en organizaciones altamente competitivas y sostenibles. La contribución de Kaplan y Norton en el desarrollo de esta herramienta es fundamental, ya que proporciona un marco innovador para evaluar la gestión organizacional en un contexto donde la responsabilidad social es clave. Se exploran las cuatro perspectivas del BSC (financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento) para entender cómo cada una puede integrarse en una estrategia que promueva tanto la competitividad como el impacto social y ambiental positivo de la organización. La propuesta de implementación del BSC destaca su uso como una estrategia esencial para traducir la responsabilidad social en objetivos medibles, permitiendo así a las empresas monitorear su desempeño, mejorar la toma de decisiones, optimizar procesos y fortalecer su competitividad de manera sostenible. Para lograr una implementación exitosa, es necesario un compromiso organizacional y la adaptación continua del BSC a las condiciones cambiantes del entorno y a las expectativas sociales.

Palabras clave: *Cuadro de mando integral (BSC), Indicadores, implementación efectiva.*

ABSTRACT

This document analyzes how the Balanced Scorecard (BSC) can empower socially responsible companies by enhancing their administrative management and helping them become highly competitive and sustainable organizations. Kaplan and Norton's contribution to the development of this tool is crucial, as it provides an innovative framework for evaluating organizational management in a context where social responsibility is key. The four perspectives of the BSC (financial, customer, internal

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. bertha.cc@veracruz.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. selene.rc@veracruz.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. L21020909@veracruz.tecnm.mx

processes, and learning and growth) are explored to understand how each can be integrated into a strategy that promotes both competitiveness and positive social and environmental impact. The proposed implementation of the BSC highlights its use as an essential strategy for translating social responsibility into measurable objectives, enabling companies to monitor their performance, improve decision-making, optimize processes, and strengthen their competitiveness in a sustainable way. Achieving successful implementation requires organizational commitment and the continuous adaptation of the BSC to changing environmental conditions and social expectations.

Key words: *Balanced Scorecard (BSC), indicators, effective implementation.*

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial donde la sostenibilidad y la responsabilidad social se han convertido en factores críticos para el éxito a largo plazo, las empresas enfrentan el desafío de integrar estos valores en su estrategia corporativa de manera efectiva. El Balanced Scorecard (BSC), una herramienta de gestión estratégica desarrollada por Kaplan y Norton, emerge como una solución integral para alinear la responsabilidad social con los objetivos organizacionales, permitiendo a las empresas medir y gestionar su impacto social y ambiental junto con su desempeño financiero. Este enfoque no solo facilita la traducción de la estrategia de responsabilidad social en objetivos claros y medibles, sino que también ayuda a las empresas a optimizar sus procesos internos, mejorar la satisfacción del cliente y fomentar el aprendizaje y crecimiento organizacional. Al adoptar el BSC con un enfoque en la responsabilidad social, las empresas pueden fortalecer su competitividad mientras contribuyen al bienestar de las comunidades en las que operan y al medio ambiente, consolidando su reputación como líderes responsables y sostenibles.

METODOLOGÍA

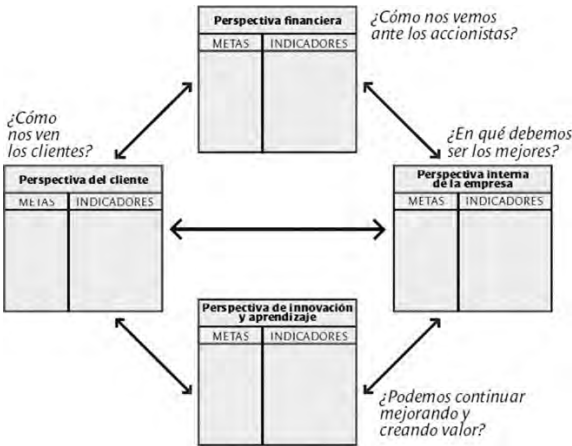
“El Balanced Scorecard monitorea todos los elementos importantes en la estrategia de una empresa, desde la mejora continua y las alianzas, hasta el trabajo en equipo y la escala global. Y eso permite que las empresas alcancen la excelencia” (Murillo et al., 2015). Este modelo de gestión, que sin importar el sector en que se desempeñe la empresa, puede ser aplicado pues los elementos que emplea son comunes para todas las organizaciones que pretenden tener buenos resultados financieros que den viabilidad a la operación, apalancados en una adecuada gestión al interior de la organización.

Desde la aparición y presentación en los años 90 por parte de sus creadores el profesor Robert S. Kaplan y David P. Norton el Balanced Scorecard se ha definido como una herramienta que facilita la implementación de la estrategia y ha logrado posicionarse como una elemento clave para la gerencia de cientos de empresas que desean contar con una visión integral de la organización que contemple el desempeño financiero, pero también el operacional, que muestre el avance e impacto respecto a los clientes, a sus procesos internos, de innovación y aprendizaje.

Para la implementación del Balanced Scorecard los objetivos se agruparan en las cuatro perspectivas definidas como los “marcos claves en la organización, las cuales son la perspectiva financiera, del cliente, interna de la empresa, de innovación y aprendizaje” (Milis & Mercken, 2004). Cada una contiene en su interior los elementos o actividades que deberán adelantar cada una de las áreas que intervienen y para las que establecen metas que a su vez estarán sujetas al seguimiento de indicadores claves de desempeño que permiten validar el avance, impacto que presentan en lo corrido del tiempo. Para hacer uso de la metodología del Balanced Scorecard que es “una herramienta clave en la gestión de la estrategia de las organizaciones” (Wu et al., 2009). La empresa debe tener clara la definición del marco estratégico sobre la que se adelantará la operación y mostrar a cada una de las personas que hacen parte la importancia de entender, interiorizar y aplicar definiciones como lo son: la misión, visión, valores, políticas, objetivos y en general el mapa directriz que sigue la empresa y guía el curso de acción y toma de decisiones.

A continuación, se presenta la descripción, alcance e interacción que guardan entre sí, las cuatro perspectivas que toda organización debe gestionar para lograr el alcance de los objetivos y como consecuencia el avance, desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de la empresa que depende de la estrategia definida por la alta gerencia.

Ilustración 1. Etapas de las fases de procedimiento de un BCS.



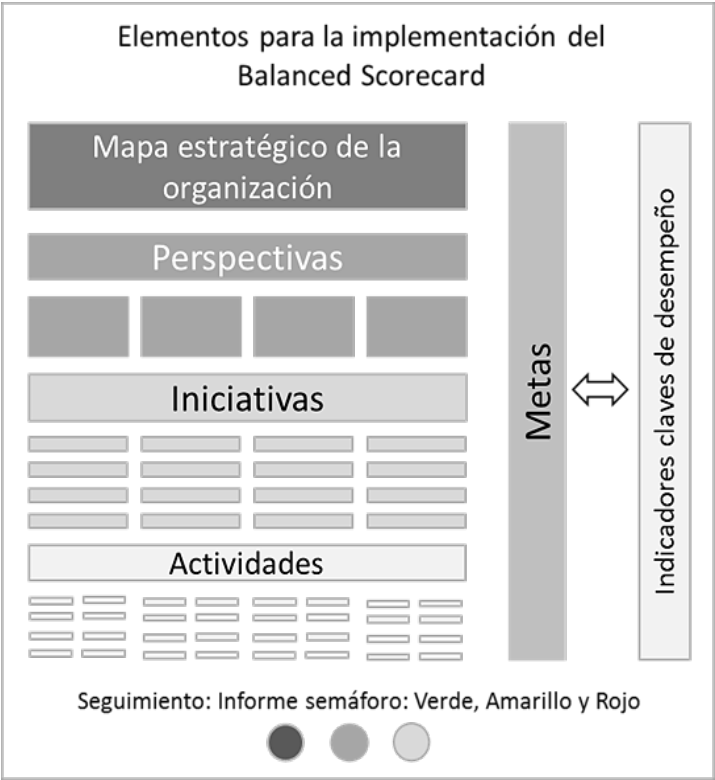
Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para adelantar la implementación del Balanced Scorecard es necesario identificar el contenido, diseñar el documento y proceder a la ejecución que permita contemplar los factores que describen la particularidad de la organización y así adaptar la herramienta que soporta la gestión estratégica que toda empresa en el sector retail debe tener para el avance y éxito de su posicionamiento (Murillo et al., 2015).

Los elementos que se integran en la implementación de esta metodología son los que se muestran en la figura 2., partiendo del mapa estratégico del que se desprenden las perspectivas, estas contienen las iniciativas o acciones y estas a su vez contienen actividades; es importante tener presente que para cada una se deben definir indicadores claves de desempeño, directamente relacionados con metas medibles y cuantificables que permiten tener un seguimiento y control del avance de la estrategia que adelanta la organización.

Ilustración 2. Figura 2. Elementos para la implementación del Balanced Scorecard



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta los elementos a tener en cuenta para el avance de cada una de las fases:
Fase 0:

Organización y asignación de los recursos para intervenir el proyecto. Es indispensable que la gerencia defina desde el momento en que se decide implementar el Balanced Scorecard los responsables para

adelantar el proceso, pues están a cargo de interactuar con cada una de las áreas, de explicar el manejo, la metodología, de socializar la relevancia y de guiar el paso a paso que se realiza (Fernández, 2001).

Fase I:

Recopilación de cada uno de los componentes de la estrategia, para lo que se valida la vigencia de la misión que muestra la razón de ser de la compañía, la visión que declara la intensión que tiene la empresa y en la que se visualiza al mediano plazo, los valores que corresponden a los elementos con los que se describe las acciones de todo aquel que hace parte la organización, las políticas que dan lineamientos de conductas para la toma de decisiones; además se realiza la formalización de las perspectivas que va a contener el Balanced Scorecard, financiera, clientes, procesos y aprendizaje e innovación (Álvarez, 2021).

Fase II:

En la que se cumple con los siguientes pasos, el diseño que se refiere a la construcción del Balanced Scorecard con todos sus elementos, validación e implementación de los indicadores correspondientes a cada una de las actividades que componen las acciones descritas en las cuatro perspectivas.

Para esta fase el entregable es la definición de los indicadores claves de desempeño que identifica la relación de estos con los objetivos y las metas relacionadas con cada uno.

Fase III:

Es la fase definitiva que trata la implementación del Balanced Scorecard; los responsables asignados por cada área que están a cargo de la actualización y presentar el estatus periódicamente de cada acción han entregado el documento definitivo. Además, se determina la herramienta informática a emplear, los canales de comunicación con las áreas involucradas y el proceso para recopilar la información.

Los entregables son, la definición e implementación sobre el sistema de información elegido que puede estar sobre una plataforma avanzada o de manera práctica sobre un documento habilitado para editar en cualquier equipo al que tenga acceso todos los involucrados, el más usado es el paquete de software office.

Se define el proceso de comunicación entre áreas, periodicidad de actualización de avances y fechas de revisión con la alta gerencia; para lograr un seguimiento y control oportuno lo más recomendado es que haya seguimiento mensual al interior de cada área y recopilación trimestral de todo el contenido, de manera que se logre cuantificar el avance de las iniciativas formuladas y contar con el estatus global de la compañía

A continuación, se establecen con los criterios estudiados una tabla en donde refleja los Indicadores (KPIS) implementados hacia una empresa socialmente responsable utilizando el Balanced Scorecard:

Table 1 Propuesta de implementación de análisis de KPIS utilizando la herramienta de BSC.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financiera	Incrementar la rentabilidad de manera sostenible.	Retorno sobre la inversión (ROI).	10% de incremento anual en ROI.	Optimización de recursos.
	Reducir costos asociados a prácticas no sostenibles.	Costos operativos.	Reducción del 5% en costos operativos.	Implementación de energías renovables.
Clientes	Mejorar la satisfacción del cliente.	Índice de satisfacción del cliente (NPS).	85% de satisfacción en encuestas anuales.	Programas de atención al cliente.
	Fomentar la fidelidad del cliente a través de prácticas éticas.	Tasa de retención de clientes.	Incremento del 15% en retención de clientes.	Certificaciones de comercio justo.
Procesos Internos	Implementar procesos operativos sostenibles.	Porcentaje de operaciones sostenibles.	100% de operaciones certificadas como sostenibles.	Certificaciones ISO ambientales.
	Mejorar la eficiencia en el uso de recursos.	Índice de eficiencia energética.	Reducción del 20% en consumo energético.	Auditorías energéticas regulares.
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar la cultura organizacional basada en la responsabilidad social.	Índice de compromiso del empleado.	90% de empleados comprometidos con la RSE.	Programas de formación en RSE.
	Capacitar al personal en prácticas sostenibles y éticas.	Número de capacitaciones completadas.	100% de empleados capacitados anualmente.	Workshops y seminarios en RSE.

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla proporciona un marco para la implementación de una estrategia de responsabilidad social empresarial, integrando los objetivos dentro de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Cada perspectiva está alineada con indicadores específicos, metas claras e iniciativas estratégicas para garantizar un impacto positivo y sostenible en la organización y en la sociedad.

Estado del arte

Está creciendo el número de ejecutivos, directores y propietarios de empresas que se están comprometiendo con la responsabilidad social empresarial (RSE), llamada también responsabilidad social corporativa (RSC). Están conscientes de que sus acciones y operaciones tienen un profundo impacto en la sociedad que les rodea y de que hay que hacer algo para que esta influencia sea positiva para construir una sociedad mejor y más sustentable (Rochlin, 2001). No se trata de maximizar las utilidades de los accionistas si éstas se generan a costa de malas prácticas laborales, de la degradación del medio ambiente o del uso de prácticas éticas cuestionables.

La visión más extendida a nivel internacional asocia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con el desempeño corporativo, entendiendo este como el rol que las empresas deben asumir en beneficio de las comunidades donde operan (Verduzco, 2006). No obstante, Rochlin (2001) señala que aún existe mucha confusión respecto a su verdadero alcance, ya que algunas personas la confunden con acciones de buena voluntad, como la construcción de escuelas en las áreas donde las empresas están presentes, o con la filantropía, como las donaciones a fundaciones culturales o artísticas. Porto Serantes y Castroman Diz (2010) coinciden con esta opinión, afirmando que todavía no se ha logrado establecer una definición de RSE comúnmente aceptada y que no existe ninguna institución internacional con la autoridad para desarrollarla. Sin embargo, este concepto se está delimitando progresivamente, destacando su naturaleza voluntaria en torno a tres aspectos: el medioambiental, el laboral y la ética en el comportamiento empresarial con los diferentes grupos con los que interactúan las empresas. Aun así, Verduzco (2006) advierte que este enfoque enfrenta tres problemas.

El impacto de las empresas socialmente responsables enfrenta varios desafíos. En primer lugar, su enfoque puede ser a corto plazo, centrado únicamente en cumplir con las normativas establecidas, lo que puede resultar insuficiente. En segundo lugar, las leyes y estándares varían entre países y sectores, y cumplir con ellos no siempre es suficiente, ya que la sociedad espera más de las compañías. Incluso si las empresas operan conforme a las normativas de sus países, si estas son ineficaces o incompletas, pueden causar daños sociales o ambientales. Un tercer problema es el riesgo de no integrar la responsabilidad social en las decisiones estratégicas que influirán en el futuro de la empresa.

Correa et al. (2005) destacan que las empresas son conscientes del creciente reto de medir el impacto de sus actividades, procesos, productos y servicios en el medio ambiente y la sociedad. Las empresas deben alinear sus acciones con los desafíos que surgen de su compromiso con la responsabilidad social, lo que implica un cambio de conducta que les permita ser más beneficiosas tanto social como

ambientalmente, lo cual también debería traducirse en una mejora económica. Las medidas que adopten deben mitigar los impactos ambientales sin perjudicar las utilidades de los accionistas, haciendo un uso eficiente de los recursos, generando ahorros y aumentando el valor de la empresa.

Concepto de RSE

La responsabilidad social empresarial (RSE) es el esfuerzo proactivo y voluntario de las empresas por mejorar las esferas social, económica y medioambiental. Esta idea de gestión incluye una serie de tácticas, planes y marcos para llevar a cabo los negocios con el objetivo de lograr un nuevo equilibrio entre las esferas social, medioambiental y económica. Porto Serantes y Castroman Diz (2010) definen la RSE como la incorporación voluntaria de las cuestiones sociales y medioambientales por parte de las empresas en sus operaciones y relaciones con las partes interesadas (Libro Verde de la Unión Europea, 2001). Además de cumplir la ley al pie de la letra, ser socialmente responsable también implica ir más allá del deber invirtiendo más en el medio ambiente, el capital humano y las relaciones con las partes interesadas.

Según Gallo, citado por Verduzco (2006), la responsabilidad social de las empresas (RSE) se refiere a la capacidad de una organización para prestar atención, comprender y satisfacer las expectativas razonables de las distintas partes implicadas en su crecimiento, centrando sus esfuerzos en la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus integrantes, de la sociedad y de las personas que se benefician de sus actividades empresariales, así como en la preservación y el cuidado del medio ambiente.

Según Medina (2006), la responsabilidad social empresarial (RSE) debe estar arraigada en la misión y visión de la empresa, implicando una transformación fundamental y dedicando los fondos y el tiempo necesarios a un proyecto de revitalización de la imagen corporativa por convicción, permitiendo la participación de todas las partes implicadas, ya que se trata de buscar la calidad en todas sus actuaciones. Según Vives y Vara, citados por Rodríguez y Uzcátegui (2007), las empresas deben asegurarse de que su contribución al desarrollo sea equitativa, armoniosa y sostenible, y esto sólo puede hacerse responsabilizándose ante todas las partes interesadas (Verduzco, 2006).

El enfoque al bien común debe llevarlas a crear riqueza de manera justa y eficiente, respetando la dignidad y los derechos inalienables de los individuos (Ramos, 2006), lo cual implica evitar actos de corrupción en el gobierno corporativo y en las operaciones de toda la organización, así como implementar sanciones si ocurrieran (Gallopín, Correa, & Núñez, 2005).

CONCLUSIONES

Utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar prácticas empresariales con conciencia social es un enfoque estratégico completo que maximiza el éxito financiero al tiempo que fomenta la sostenibilidad y el compromiso ético en todos los ámbitos de la empresa. Las empresas pueden integrar sus objetivos financieros con los sociales y medioambientales integrando las medidas de responsabilidad social en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento). Esto mejora la reputación de la empresa y sus relaciones con las partes interesadas, al tiempo que fomenta un desarrollo a largo plazo más equilibrado y sostenible (Medina, 2006).

Implementar la metodología Balanced Scorecard, se constituye en uno de los factores claves de éxito que puede tener una empresa del sector retail, pues ayuda al fortalecimiento del modelo de gestión permitiendo contar con información oportuna que muestra el avance de la estrategia corporativa.

Para que una estrategia se logre catalogar como ventaja competitiva, debe demostrar que es diferenciadora, difícil de copiar por parte de la competencia y sostenible en el tiempo; para cumplir con estos elementos es necesario implementar un adecuado modelo de gestión que da una visión global de la organización a la gerencia y a la vez muestra el detalle de las cada una de las acciones que se adelantan al interior de cada área.

Cuando una empresa del sector retail implementa el modelo de Balanced Scorecard está en la capacidad de potencializar la gestión de procesos y proyectos pues cuenta con información actualizada de manera oportuna para identificar fortalezas y oportunidades que facilita la toma de decisiones, desarrollo de planes de acción en coherencia con la estrategia organizacional.

Entre las bondades de poner en marcha la implementación del Balanced Scorecard esta contar con una herramienta de gestión que facilita y agiliza el avance de cada una de las actividades que desarrollan todas las áreas de la organización y que apuntan al cumplimiento de la estrategia definida desde la gerencia, enmarcada en la visión y misión de la organización.

“El modelo de gestión Balanced Scorecard se ha venido constituyendo como una herramienta clave en la gestión de la estrategia de las organizaciones” (Ru-Wu, Tsai Lin y Hsuan Tsai 2009) de gran funcionalidad para las organizaciones que pretenden alcanzar un crecimiento sostenible, lograr mayor posicionamiento en el mercado del que hace parte y alcanzar objetivos sólidos soportados por una serie de acciones que al interior de la organización se desarrollan y gestionan a través de la medición de indicadores claves de desempeño.

Para que las empresas del sector retail alcancen un alto desempeño es necesario que cubran de manera integral todos los elementos y necesidades con los que interviene, como lo son los accionistas, clientes, empleados y por supuesto la comunidad, de manera que facilite las relaciones y generen beneficio para todas las partes; el Balanced Scorecard permite dar respuesta a este requerimiento, pues contiene el detalle de las actividades contempladas en cada enfoque.

El sector retail se enfrenta cada día a los cambios propios del dinamismo de la actividad comercial que lo motiva a permanecer interactuando con el medio, validando la estrategia y revisando qué procesos al interior debe intervenir en procura del buen desempeño, validando la pertinencia y en procura de satisfacer las necesidades de manera integral.

REFERENCIAS

- Álvarez, J. C. E. (2021). Capital intelectual y gestión de innovación: Pequeñas y medianas empresas de cuero y calzado en Tungurahua–Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 230–245.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard. *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, 81, 83.
- Gallopín, G., Correa, M. E., & Núñez, G. (2005). Medir para gestionar la RSC. *Harvard Business Review*, 83(8), 46–52.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review*, 83(7), 102–110.
- Medina, R. M. (2006). Tipologías municipales según la presencia relativa de inmigrantes. *Papeles de Geografía*, (43), 61–72.
- Milis, K., & Mercken, R. (2004). The use of the balanced scorecard for the evaluation of information and communication technology projects. *International Journal of Project Management*, 22(2), 87–97.
- Murillo, A. J. S., Martínez, H. D. N., & Castillo, I. E. A. (2015). Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 11(21), 27–37.
- Porto Serantes, N., & Castroman Diz, J. L. (2010). La cuestión de género en los informes de responsabilidad social de las empresas del IBEX-35.
- Rochlin, G. I. (2001). Future IT disasters: A speculative exploration. En *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities* (pp. 251–266).
- Verduzco, G. (2006). Mano de obra mexicana e interacción económica en Norteamérica. *Papeles de Población*, 12(48), 51–75.

Wu, C. R., Lin, C. T., & Tsai, P. H. (2009). Analysing alternatives in financial services for wealth management banks: The analytic network process and the balanced scorecard approach. *IMA Journal of Management Mathematics*, 20(3), 303–321.

LAS DEDUCCIONES PERSONALES DE LAS PERSONAS FÍSICAS: ESTRATEGIA DE FISCALIZACIÓN

Mercy Michel del Rocio Flores Castillo¹

RESUMEN

El Servicio de Administración Tributaria es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público conocida como autoridad fiscal con facultades que le brinda la ley para aplicar la misma a los contribuyentes: personas físicas y personas morales.

Las personas físicas, así como las personas morales tienen la obligación de contribuir al gasto público a través del entero de las contribuciones, en el caso de las personas físicas una de las obligaciones es la presentación de la declaración del ejercicio. Es difícil precisar si las personas físicas que reciben ingresos por el concepto de sueldos y salarios llevan a cabo una planeación fiscal con asesoría de un Contador Público que permita disminuir la base gravable para el cálculo del Impuesto sobre la Renta. En el ejercicio 2025, en el mes de abril las personas físicas incluidas las que obtienen ingresos por sueldos y salarios presentaron su declaración anual correspondiente al ejercicio 2024, sin embargo, la autoridad fiscal ejerciendo el tiempo de respuesta que la ley le otorga, dejó en espera por cuarenta días a los contribuyentes que esperan obtener un saldo a favor como consecuencia de la aplicación de las deducciones personales.

Para la actividad de sueldos y salarios de las personas físicas es vital la erogación de gastos médicos como deducción personal durante el ejercicio para disminuir la base gravable y por ende el entero del impuesto a cargo por Impuesto sobre la Renta sea menor o se tenga la posibilidad de obtener un saldo a favor.

Palabras clave: sueldos y salarios, deducciones personales, autoridad fiscal, Servicio de Administración Tributaria.

ABSTRACT

The Tax Administration Service is a decentralized body of the Ministry of Finance and Public Credit, known as the tax authority, with powers granted by law to apply the same to taxpayers: individuals and legal entities.

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Tuxtepec. mercy.fc@tuxtepec.tecnm.mx

Both individuals and legal entities are required to contribute to public spending by paying their taxes. In the case of individuals, one of their obligations is filing a tax return for the fiscal year. It is difficult to determine whether individuals who receive income from salaries and wages carry out tax planning with the advice of a Certified Public Accountant, which allows them to reduce their taxable base for calculating their Income Tax.

In April of 2025, individuals, including those earning income from salaries and wages, filed their annual tax return for the 2024 fiscal year. However, the tax authority, exercising the response time granted by law, put taxpayers who expect to obtain a credit balance as a result of the application of personal deductions on hold for forty days.

For individuals' salary and wage collection activities, it is vital to claim medical expenses as a personal deduction during the fiscal year to reduce the taxable base and, consequently, reduce the total amount owed for Income Tax or to obtain a positive balance.

Keywords: wages and salaries, personal deductions, tax authority, Tax Administration Service.

INTRODUCCIÓN

En México los ciudadanos deben cumplir con diversas obligaciones entre las que destacan las fiscales que corresponden al entero de las contribuciones, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se encuentra el fundamento legal que obliga a los contribuyentes a contribuir al gasto público.

La figura del contribuyente es esencial para el funcionamiento del Estado, ya que a través de la recaudación de las diversas contribuciones se financian los servicios públicos, la infraestructura y los programas sociales que benefician a toda la sociedad.

Por lo anterior se considera importante distinguir que existen dos tipos de contribuyentes que se consideran según (Saldaña Magallanes, 2007) sujeto pasivo de la contribución, el primero se conoce como persona moral y el segundo como persona física. En el artículo 1 del Código Fiscal de la Federación para el ejercicio 2025 se encuentra el fundamento legal fiscal que reconoce a estos dos tipos de contribuyentes.

Las personas morales según el artículo 25 del (Cámara de Diputados, 2025) Código Civil Federal pueden ser las sociedades civiles o mercantiles, es decir, el conjunto de las personas físicas se considera que constituye una persona moral esto incluye los estados y municipios.

En México la mayoría de los contribuyentes son personas físicas, según el comunicado del (Servicio de Administración Tributaria , 2025) SAT 30-2025 se inscribieron en el RFC un total de 898,839 de las

cuales 860,357 fueron personas físicas y 38,482 personas morales, esto en el periodo de enero a mayo del 2025.

Como se mencionó anteriormente las personas físicas son la mayoría de los contribuyentes en el padrón según la autoridad fiscal. La legislación fiscal en el artículo 2 del (Cámara de diputados, 2025) Código Fiscal de la Federación clasifica a las contribuciones que tanto las personas físicas y morales deben aportar en cuatro: impuestos, contribuciones, aportaciones de seguridad social y derechos.

CONTENIDO, MATERIAL Y MÉTODOS

Los impuestos son un tipo de contribuciones, en esta investigación se enfocará en el Impuesto sobre la Renta el cual según (Ley del Impuesto sobre la Renta, 2025) la ley del mismo nombre es un impuesto que se debe enterar al Servicio de Administración Tributaria (SAT) por las ganancias generadas de acuerdo a la actividad del contribuyente.

En el caso de las personas físicas según la (Ley del Impuesto sobre la Renta, 2025) en el momento de su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) de acuerdo a la actividad que realizan deben elegir el régimen favorable y que corresponda. En la tabla 1 se puede apreciar la estructura del Título IV de la ley del Impuesto Sobre la Renta que corresponde a las personas físicas en la que se pueden apreciar algunos regímenes fiscales que el SAT ha puesto a disposición de las personas físicas para que puedan tributar en ellos según corresponda a las actividades que realicen y con ello identificar las obligaciones fiscales a los que se encuentran sujetas como contribuyentes.

Tabla 1 Estructura del Titulo IV de la LISR

Capítulo	Sección	Nombre
Capítulo I		De los ingresos por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado
Capítulo II		De los ingresos por actividades empresariales y profesionales
	Sección I	De las personas físicas con actividades empresariales y profesionales
	Sección II	Régimen de Incorporación Fiscal
	Sección III	De los ingresos por la enajenación de bienes o la prestación de servicios a través de internet, mediante plataformas tecnológicas, aplicaciones informáticas y similares.
	Sección IV	Del Régimen Simplificado de Confianza
Capítulo III		De los ingresos por arrendamiento y en general por otorgar el uso o goce temporal de bienes inmuebles
Capítulo IV		De los ingresos por enajenación de bienes
	Sección I	Del régimen general
	Sección II	De la enajenación de acciones en bolsa de valores
Capítulo V		De los ingresos por adquisición de bienes

Capítulo VI		De los ingresos por intereses
Capítulo VII		De los ingresos por la obtención de premios
Capítulo VIII		De los ingresos por dividendos y en general por las ganancias distribuidas por personas morales
Capítulo IX		De los demás ingresos que obtengan las personas físicas
Capítulo X		De los requisitos de las deducciones
Capítulo XI		De la declaración anual

Tomada de (Ley del Impuesto sobre la Renta, 2025)

De acuerdo con la autoridad fiscal y con el objetivo de una fiscalización clara y precisa la autoridad fiscal ha solicitado el uso de los regímenes fiscales en el comprobante fiscal digital por internet (CFDI) por ello es importante que las personas físicas identifiquen el régimen fiscal.

El Servicio de Administración Tributaria creó un catálogo para usar un código para cada régimen fiscal como se observa en la tabla 2 que sirven para que puedan obtener un CFDI para la deducción de sus gastos de acuerdo con lo establecido en la LISR. (Servicio de Administración Tributaria, 2025)

Tabla 2 Regimenes fiscales de las personas físicas

Código	Descripción
605	Régimen de sueldos y salarios e ingresos asimilados a salarios
606	Régimen de arrendamiento
607	Régimen de enajenación o adquisición de bienes
608	Régimen de los demás ingresos
611	Régimen de ingresos por dividendos
612	Régimen de las personas físicas con actividades empresariales y profesionales
613	Régimen intermedio de las personas físicas con actividades empresariales
614	Régimen de los ingresos por intereses
615	Régimen de los ingresos por obtención de premios
621	Régimen de Incorporación Fiscal
625	Régimen de las actividades empresariales con ingresos a través de plataformas tecnológicas
626	Régimen Simplificado de Confianza

Elaboración propia con información tomada (Tributaria, s.f.)

De esos regímenes fiscales, en general deben presentar una declaración de impuestos de manera anual donde se informan los ingresos y en algunos regímenes fiscales los egresos obtenidos para calcular una ganancia para el entero del Impuesto sobre la Renta.

Partiendo de la tabla 2 de los diferentes regímenes fiscales se puede conocer en cuáles casos la persona física debe presentar una declaración anual tal como se indica en el artículo 150 (Ley del Impuesto sobre la Renta, 2025) que si esta obtiene ingresos en un año de calendario están obligados al entero del impuesto anual, existe una opción para no presentar esta declaración anual en los casos en los que la persona física solo obtenga ingresos por el concepto de los ingresos por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado y De los ingresos por intereses cuando no excedan de \$ 400,000.00 y que los ingresos por intereses reales no supere los \$ 100,000.00

La presentación de la declaración anual del Impuesto sobre la Renta de las personas físicas debe hacerse a mas tardar el 30 de abril del año posterior al día de calendario que correspondan.

En cada régimen fiscal la dinámica del cálculo del ISR es diferente sin embargo en el caso de las personas físicas para el cálculo de la declaración anual se permite la aplicación de las deducciones personales.

Es importante comentar que se refiere a deducciones autorizadas a los gastos autorizados para las personas físicas en cada régimen fiscal, estas deducciones autorizadas son consideradas en los pagos provisionales que se calculan y enteran cada mes.

En la tabla 3 se aprecian los regímenes fiscales de las personas físicas que realizan la declaración anual y que tienen el derecho a presentar las deducciones personales autorizadas

Tabla 3 Regímenes fiscales con la clave SAT

Código	Descripción
605	Régimen de sueldos y salarios e ingresos asimilados a salarios
606	Régimen de arrendamiento
607	Régimen de enajenación o adquisición de bienes
608	Régimen de los demás ingresos
611	Régimen de ingresos por dividendos
612	Régimen de las personas físicas con actividades empresariales y profesionales
613	Régimen intermedio de las personas físicas con actividades empresariales
614	Régimen de los ingresos por intereses

Las deducciones personales son aquellos gastos que las personas físicas realizan para su beneficio personal, de ahí el nombre de deducciones personales, ya que no son erogaciones propias de la actividad económica que realizan según las leyes fiscales por lo tanto estas deducciones solo pueden considerarse en el cálculo del ejercicio que se realiza al finalizar el mes de diciembre pero que cabe aclarar esta declaración anual se presenta en el ejercicio inmediato posterior.

Algunos gastos que se pueden considerar en las deducciones personales de las personas físicas se encuentran explicados ampliamente en el artículo 151 de (Ley del Impuesto sobre la Renta, 2025) dentro de los que destacan los honorarios médicos, dentales, psicología, nutrición y gastos hospitalarios, según (ContadorMx, 2019) sus clientes aplican comúnmente estas tres deducciones personales: pago de colegiaturas, intereses reales por créditos hipotecarios y honorarios médicos.

Figura 1 Deducciones personales



Elaboración propia con fundamento (Ley del Impuesto sobre la Renta, 2025)

En la figura 1 se enuncian las deducciones personales según la autoridad fiscal (Servicio de Administración Tributaria, 2024) con fundamento en la (Ley del Impuesto sobre la Renta, 2025), con un avance en la cultura fiscal se ha logrado que cada vez mas contribuyentes, personas físicas, conozcan los gastos que deben realizar durante el ejercicio sin embargo aún falta mucho para que la persona física comprenda que no solo es importante realizar esos gastos sino que a su vez necesitan tomar en consideración los requisitos fiscales que la ley fiscal vigente emite para su deducibilidad y evitar problemas en la generación de la reducción del Impuesto sobre la Renta anual a pagar.

En el caso de la declaración anual del Impuesto sobre la Renta, la autoridad fiscal (SAT) en su pagina de internet libera el aplicativo para presentar dicha declaración regularmente en el mes de abril, cabe mencionar que desde hace varios años la información correspondiente como los ingresos ya se encuentra precargada y se considera conveniente que el Contador Público contratado por el contribuyente revise la información y en su caso realice los cambios correspondientes.

En esta investigación se considera la declaración anual correspondiente al ejercicio 2024 presentada en 2025 donde el SAT rechazó saldos a favor de los contribuyentes, es importante decir que las personas físicas presentan la declaración anual del ejercicio donde se aplican las deducciones

personales y el objetivo de estos contribuyentes es que en el calculo del impuesto al deducir estos gastos la base gravable disminuya y genere un saldo a favor como se muestra en la tabla 4 considerando al régimen de Sueldos y salarios.

Tabla 4 Cálculo del ISR personas físicas (salarios)

	Ingresos totales en el ejercicio
Menos	Ingresos exentos
Igual	Ingresos acumulables
Menos	Deducciones autorizadas efectivamente erogadas en el ejercicio
	Base para aplicar la tarifa del artículo 152 LISR
Igual	Impuesto a cargo del ejercicio
Menos	Retenciones de ISR del ejercicio
Igual	ISR del ejercicio

Elaboración propia (Ley del Impuesto sobre la Renta, 2025)

Cuando se presenta la declaración anual por primera vez y correspondiente al ejercicio fiscal, sin atrasos en el cumplimiento de su obligación fiscal, en donde el contribuyente obtiene un saldo a favor se obliga a la autoridad a devolver ese saldo, conociéndose como Devolución automática.

En abril de 2025 una vez liberado el aplicativo para la presentación de la declaración anual gran cantidad de contribuyentes presentaron su declaración con el fin de dar cumplimiento a sus obligaciones fiscales y con el objetivo de generar un saldo a favor y obtener la devolución automática de impuestos. Las personas físicas cumplen de manera temprana con esta obligación para que la autoridad les haga el depósito en su cuenta bancaria del saldo a favor, sin embargo, este 2025 se dieron varias irregularidades aunque no se encontraban fuera de la ley, por ejemplo, rechazo del resultado de la declaración anual aunado a la demora de dicha respuesta.

De lo anterior es importante mencionar que el cálculo de los impuestos en México es autodeterminado ya que es el contribuyente quien da a conocer a la autoridad sus ingresos y deducciones autorizadas además de la aplicación de las deducciones personales, sin embargo, la autoridad fiscal tiene la facultad de revisar este cálculo considerando procedente o no lo declarado por el contribuyente.

La autoridad fiscal tiene la facultad de realizar una revisión al cálculo del Impuesto sobre la Renta en donde el contribuyente puede determinar un impuesto a cargo o impuesto a favor. En el caso del impuesto a cargo es un resultado poco fiscalizado por el SAT sin embargo en cuanto el contribuyente envía una declaración anual con impuesto a favor, la autoridad tiene un plazo de cuarenta días para determinar procedente el saldo a favor determinado y posteriormente autorizar el depósito en la cuenta bancaria a nombre del contribuyente. (Cámara de diputados, 2025)

En años anteriores la autoridad fiscal realizaba el depósito del saldo a favor a los contribuyentes en un tiempo considerado corto, en algunos casos no mayor a quince días, pero para abril de 2025 el SAT

considero un tiempo mayor a la resolución del saldo a favor superando el tiempo de respuesta mencionado anteriormente acercándose al límite legal según lo establecido en el (Cámara de diputados, 2025)

La situación en cuanto a la tardanza por parte de la autoridad en la resolución del saldo a favor no es una situación tan preocupante como lo fue la resolución negativa, es decir, el rechazo del saldo a favor lo que implica que el contribuyente deba realizar un trámite adicional considerado devolución manual de saldo a favor.

Según la (PRODECON, 2025) entre los motivos por los que la autoridad fiscal rechazó o parcialmente rechazó la devolución están: verificación la procedencia del saldo a favor, diferencias con lo conocido por el SAT, información de las deducciones personales, inexistencia del saldo a favor, problema con la Clave Bancaria Estandarizada (CLABE)

De lo anteriormente expuesto se considera importante que el contribuyente conozca cuales fueron las inconsistencias en la aplicación de las deducciones personales ya que es difícil que si no se cumple ese requisito en la deducibilidad no puede cambiarse o sustituirse.

Uno de los requisitos mas importantes para considerar las deducciones personales es la solicitud del Comprobante Fiscal Digital por Internet (CFDI) al tercero que le ofrece a la persona física el servicio correspondiente, específicamente en esta investigación se enfoca en servicios médicos. Para continuar es importante mencionar cuales son los requisitos por considerar: CFDI correspondiente al ejercicio que se declara, pago con tarjeta crédito o débito, uso de CFDI correcto, efectivamente erogadas.

El CFDI es una herramienta de fiscalización altamente utilizada por el SAT, ya que el xml tiene información que puede utilizar para verificar la procedencia de las deducciones. El SAT ha buscado crear una plataforma donde se especifiquen los requisitos del CFDI con fundamento en el artículo 29 y 29-A del (Cámara de diputados, 2025) Código Fiscal de la Federación en relación con el anexo 20 de la Resolución Miscelánea Fiscal (RMF) en donde se pueden identificar algunos requisitos a considerar como se aprecia en la tabla 5, para el caso del régimen fiscal en esta investigación se considera a una persona física en el régimen sueldos y salarios e ingresos asimilados a salarios, sin embargo dependerá de la persona física y su régimen para este requisito. Asi mismo en el caso del uso del CFDI se considera el pago a un médico por consulta médica sin embargo en el caso del médico que emite la factura podrá ocupar cualquier descripción siempre que sean apegadas al servicio médico y la clave de productos y servicios también debe corresponder al servicio médico recibido.

Tabla 5 Requisitos del CFDI

Requisito	Descripción
Forma de pago	02 Cheque nominativo 03 Transferencia electrónica de fondos 04 Tarjeta de crédito 28 Tarjeta de debito
Método de pago	PUE Pago en una sola exhibición
Regimen fiscal	605 Sueldos y salarios e ingresos asimilados a salarios
Uso de CFDI	D01 Honorarios médicos, dentales y gastos hospitalarios
Clave de productos y servicios	85121600 Servicios médicos de doctores especialistas
Objeto del impuesto	02 Si objeto del impuesto, tasa exento

Dentro de los requisitos que la autoridad fiscal detecto con irregularidad fue el Objeto del impuesto, cabe indicar que el profesional de la salud según el artículo 15 fracción XIV de la (Cámara de Diputados , 2025) ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) su actividad de prestación de servicios se encuentra exenta, en la declaración anual de 2024 presentada en el 2025 se detectó que varios médicos emitieron CFDI a sus pacientes con el objeto el impuesto clave 01 No objeto de impuesto lo cual es incorrecto según lo establecido en el artículo 4-A de la (Cámara de Diputados , 2025) Ley del IVA. Aunado al error anteriormente mencionado, en años anteriores también se ha detectado que el contribuyente que asiste a consultas médicas realiza el pago con la forma de pago 01 efectivo; esto puede deberse a dos situaciones: la primera que efectivamente el paciente pague su consulta médica con efectivo y la segunda que el error se cometa por el emisor del CFDI al momento de elegir la forma de pago lo que repercute negativamente en la declaración anual, lo anterior debido a que el SAT no tendrá precargado este CFDI y aunque el contribuyente puede agregar deducciones personales en este caso no es aconsejable ya que el requisito es el pago por otros medios tal como se muestra en la tabla 5

Como se ha podido constatar los nodos del CFDI son una herramienta útil para la fiscalización de las deducciones personales en el caso de las personas físicas.

RESULTADOS

De la metodología analítica aplicada a la legislación fiscal vigente se puede conocer que la autoridad fiscal desde la creación y puesta en vigor de la emisión de CFDI ha contado con una herramienta eficaz en la fiscalización que le permite conocer la información de los ingresos y gastos de todos los contribuyentes

Por lo anterior es cada vez mas importante que los contribuyentes conozcan los requisitos fiscales para la emisión del CFDI y que estos puedan ser precargados en la plataforma del SAT para la

presentación de la declaración anual y evitar la carga manual de los comprobantes no precargados ya que esto podría ser motivo para que la autoridad rechace el saldo a favor generado.

La carga tributaria en el sujeto pasivo cada vez se vuelve más pesada económica y financieramente hablando ya que una planeación fiscal ineficiente ocasiona que la persona física obtenga en el cálculo anual un impuesto a cargo.

Podría considerarse para algunas personas físicas que el impuesto a cargo no es una cantidad que merme en su economía sin embargo es algo que puede evitarse con el conocimiento fiscal adecuado y la asesoría de un profesional en la contabilidad.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Derivado del análisis efectuado a la legislación vigente para el 2024 y 2025 se considera que, para cualquier tipo de contribuyente, pero específicamente las personas físicas la planeación fiscal es importante y por eso se vuelve relevante conocer las estrategias para fiscalizarlos por parte de la autoridad.

El tema de estudio de esta investigación fueron los errores que se pudieron apreciar en la presentación de la declaración anual del ejercicio 2024 que terminaron en el rechazo del saldo a favor del Impuesto Sobre la Renta generando la inconformidad de contribuyentes y que pone en perspectiva la situación económica de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para evitar la devolución de efectivo que disminuye el presupuesto del estado.

Por todo lo expuesto la ciudadanía tiene la opinión de que el estado esta lejos de considerar facilidades para la autorización de los saldos a favor ya que en este 2025 se ha decretado que para obtener el saldo a favor el contribuyente deberá interponer un medio de defensa.

Se recomienda que la persona física cuente con la asesoría profesional del Contador Público actualizado y que se realice una planeación fiscal adecuada a las condiciones y necesidades del contribuyente, es decir si la persona física cuenta con el capital para invertir en el ahorro para el retiro lo haga pero siempre que pueda ser viable la obtención de una deducción personal con un CFDI válido y deducible para contar con los beneficios fiscales y económicos.

Es conveniente que el profesional contable realice un análisis previo al cierre del ejercicio para identificar si el CFDI cumple con los requisitos y evitar situaciones adversas en la declaración de impuestos del ejercicio, con ello se puede aun en el mismo ejercicio solicitar el cambio del comprobante para logra una carga tributaria mínima.

REFERENCIAS

Cámara de Diputados . (2025). *Ley del Impuesto al Valor Agregado*.

Cámara de Diputados. (2025). *Código Civil Federal*.

Cámara de diputados. (2025). *Código Fiscal de la Federación*.

ContadorMx. (6 de marzo de 2019). *ContadorMx*. <https://contadormx.com/9-deducciones-personales-para-pagar-menos-isr-o-tener-saldo-a-favor-en-la-declaracion-anual/>

Ley del Impuesto sobre la Renta. (2025). Camara de diputados.

PRODECON. (2021). *Procuraduría de la Defensa del Contribuyente*. <https://bit.ly/3K8fTAH>

PRODECON. (23 de abril de 2025). *Procuraduría de la Defensa del Contribuyente*.

<https://www.prodecon.gob.mx/wp-content/uploads/2025/04/Comunicado-04-2305.pdf>

Roberto, H. S. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

Saldaña Magallanes, A. (2007). *Curso Elemental sobre Derecho Tributario*. ISEF.

Servicio de Administración Tributaria . (09 de junio de 2025). *Gobierno de México*.

<https://www.gob.mx/sat/prensa/crecen-13-atenciones-a-contribuyentes-en-los-primeros-cinco-meses-de-2025-030-2025?idiom=es>

Servicio de Administración Tributaria. (10 de abril de 2024). *Gobierno de México*.

<https://www.gob.mx/sat/prensa/estas-son-las-deducciones-personales-que-se-pueden-hacer-en-la-declaracion-anual-024-2024?idiom=es>

Servicio de Administración Tributaria. (2025). *Datos Fiscales* .

https://www.cloudb.sat.gob.mx/datos_fiscales/regimen

Tributaria, S. d. (s.f.). <http://bit.ly/3zwtWLw>

ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE COMO EJE DEL PLAN MAESTRO DE FISCALIZACIÓN

Mercy Michel del Rocio Flores Castillo¹

RESUMEN

El Servicio de Administración Tributaria es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público conocida como autoridad fiscal con facultades que le brinda la ley para aplicar la misma a los contribuyentes: personas físicas y personas morales.

Desde su creación en 1997 la autoridad fiscal ha tenido el propósito de recaudar las contribuciones así como vigilar y asegurar el debido cumplimiento de las disposiciones fiscales así como ejercer las facultades de comprobación.

En el ejercicio 2025, el gobierno federal dio a conocer las estrategias que aplicará en este ejercicio fiscal para coadyuvar en la fiscalización para el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes.

Derivado de ello se dio a conocer el plan maestro de fiscalización que consta de tres ejes: atención al contribuyente, acompañamiento al contribuyente, fiscalización contra la evasión y el contrabando; los cuales permitirán un incremento en la recaudación de contribuciones.

Palabras clave: plan maestro de fiscalización, contribuyente, autoridad fiscal, Servicio de Administración Tributaria.

ABSTRACT

The Tax Administration Service is a decentralized body of the Ministry of Finance and Public Credit, known as the tax authority, with powers granted by law to apply the same to taxpayers: individuals and legal entities.

Since its creation in 1997, the tax authority has had the purpose of collecting contributions as well as monitoring and ensuring due compliance with tax provisions as well as exercising verification powers. In fiscal year 2025, the federal government announced the strategies it will implement this fiscal year to assist in overseeing taxpayer compliance with their tax obligations.

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Tuxtepec. mercy.fc@tuxtepec.tecnm.mx

As a result, the master audit plan was unveiled, consisting of three pillars: taxpayer support, taxpayer support, and anti-evasion and anti-smuggling controls, all of which will allow for increased tax collection.

Keywords: master audit plan, taxpayer, tax authority, Tax Administration Service.

INTRODUCCIÓN

En México los contribuyentes, tanto personas físicas como personas morales tienen algunos problemas para el cumplimiento de las obligaciones fiscales a los que son sujetos y por ello es sumamente importante que el gobierno mexicano a través del Servicio de Administración Tributaria (SAT) ponga a disposición de ellos diversas estrategias que permitan dar cumplimiento a las obligaciones fiscales.

Para el ejercicio 2025 se creó el Plan Maestro de Fiscalización, representa un esfuerzo estratégico cuyo objetivo primordial es la optimización de la recaudación fiscal sin recurrir a la creación de nuevos impuestos tal como ha sido desde hace por lo menos dos sexenios o al incremento de los que ya existen. La meta de recaudación para este periodo es histórica, según (Servicio de Administración Tributaria , 2025) los ingresos tributarios alcanzaron un monto de 2 billones 17 mil 536 millones de pesos en el periodo de enero a abril del 2025 mismo que es 9.9% mas con respecto al año anterior. El objetivo se sustenta en una modernización de la gestión tributaria, aprovechando de manera intensiva las herramientas tecnológicas y la inteligencia artificial para potenciar la eficiencia administrativa y la equidad fiscal entre los contribuyentes.

El plan maestro de fiscalización se integra de tres ejes interrelacionados Atención al Contribuyente, el de Acompañamiento al Contribuyente Cumplido y el de Fiscalización contra la Evasión y el Contrabando, por lo tanto en esta investigación se centra en analizar la calidad, accesibilidad y eficacia de los servicios de atención al contribuyente ofrecidos por el Servicio de Administración Tributaria (SAT), explorando cómo las innovaciones tecnológicas y las mejoras en los procesos pueden contribuir a una administración tributaria más justa, transparente y amigable.

CONTENIDO, MATERIAL Y MÉTODOS

Pese a las facilidades administrativas y fiscales otorgadas en algunos regímenes como El Régimen Simplificado de Confianza (RESICO), los incentivos para que la base de contribuyentes crezca en México no han sido suficientes para derrocar a la informalidad y subir la base tributaria

En medio de la informalidad, se observa una lenta adhesión a estos programas a lo largo de su existencia. En 2013, cuando el Régimen de Pequeños Contribuyentes fue derogado, se contaban

según (PRODECON, 2013) dos millones 363,000 contribuyentes en este programa. En 2021, el último año para poder inscribirse al RIF, se registraron dos millones 877,729 en este Regimen el contribuyente persona física con ingresos menores a dos millones de pesos tenía la facilidad de que en el primer año no pagaría impuestos tenían un subsidio del cien por ciento y por 10 años disminuirá dicho subsidio hasta llegar a 0% por lo que se trataba de una facilidad administrativa importante para que los contribuyentes considerarán oportuno tributar bajo este esquema.

El cambio de REPECOS al RIF, con la reforma fiscal de 2014, fue uno de los que más contratiempos representó para los contribuyentes, pues implementó la obligación de presentar declaraciones, facturas, comprobantes de pagos, contabilidad a través de internet y dar de alta un Buzón Tributario, en vez de acudir bimestralmente a pagar y enterar una cuota de 2.5% en el municipio. Estas nuevas obligaciones en el REPECO no se encontraban impuestas sino hasta la entrada en vigor del RIF.

Para quienes vivían en zonas sin acceso a internet, se ofreció la opción de cumplir sus obligaciones por teléfono o seguir acudiendo a las oficinas del SAT, pero a las correspondientes, o de la entidad federativa.

Este cambio implicó consecuencias económicas en la administración de los pequeños negocios que en algunas ocasiones son familiares como, por ejemplo: gastos para computadora, servicio de internet, capacitación, además de los servicios de un contador público y abrir una cuenta bancaria en donde se pudiera identificar los ingresos generados por las actividades económicas.

En el ejercicio 2022 mediante el decreto por el que se reforman, adicionan y derogan disposiciones de la Ley del Impuesto sobre la Renta, la ley del Impuesto al Valor Agregado, de la Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios, de la Ley Federal del Impuesto sobre Automóviles Nuevos, del Código Fiscal de la Federación y otros ordenamientos de fecha 12 de noviembre de 2021 en donde se reconoce el nuevo Regimen Simplificado de Confianza como estrategia de simplificación fiscal y administrativa para el cumplimiento del pago de impuestos de personas físicas y morales con ingresos menores a tres millones de pesos. (Gobierno de México, 2021)

De todo lo anterior, se puede apreciar que el gobierno en México ha implementado diversas estrategias a través de los regímenes fiscales para abatir la informalidad y que la recaudación de contribuciones sea eficiente.

En el marco del Plan Maestro de Fiscalización 2025 porque, si bien la fiscalización busca detectar y corregir el incumplimiento, una atención preventiva y proactiva puede reducir la necesidad de intervenciones coercitivas. Ya que se considera importante que el contribuyente conozca con claridad

sus obligaciones fiscales y además perciba que la autoridad fiscal proporciona una atención eficaz y responde a las dudas de índole fiscal.

La optimización de los servicios de atención representa una inversión estratégica que minimiza la carga administrativa para ambas partes, libera recursos para concentrarlos en la fiscalización de los grandes evasores y mejora la percepción pública del SAT, por lo que se considera una herramienta para pasar de un enfoque reactivo a uno preventivo, fortaleciendo la cultura contributiva desde la base.

El eje del plan maestro de fiscalización: Atención al contribuyente propone simplificación de los trámites y servicios, reducción de requisitos en algunos trámites así como fluidez en el servicio ofrecido en oficinas del SAT, renovación del portal del Servicio de Administración Tributaria, difusión del uso de aplicaciones como SAT móvil, simplificación en el cumplimiento del RESICO.

Es importante indicar que la atención al contribuyente ha existido desde hace muchos años y con el paso del tiempo se han implementado nuevas herramientas. La atención en las oficinas de Servicios al Contribuyente o Módulos de atención ha sido desde hace más de 10 años insuficiente por lo que existen otros medios de comunicación que se han mantenido a través del tiempo tal es el caso de la asistencia telefónica o el chat uno a uno. Entre las novedades de comunicación existe la implementación de aplicaciones que pueden descargarse a través del teléfono celular y que reducen el tiempo de respuesta y además el contribuyente puede hacer por su cuenta sin necesidad de asistir a la oficina del SAT.

En la actualidad el Servicio de Administración Tributaria para dar seguimiento a uno de los ejes del plan maestro de fiscalización, para proporcionar atención al contribuyente pone a su disposición una aplicación denominada SAT Móvil que el contribuyente puede descargar en su teléfono móvil en donde podrá realizar algunos trámites y evitar filas en los módulos de atención. En esta aplicación el contribuyente tiene en la palma de la mano su información fiscal al momento y le permite obtener documentos como la Constancia de situación fiscal; existe un apartado donde puede presentar las declaraciones mensuales provisionales y definitivas como persona física.

En el caso de la emisión de facturas electrónicas es posible hacerlo en una aplicación denominada SAT Factura Móvil misma que se puede descargar desde la sesión de la aplicación SAT Móvil.

Estas dos aplicaciones son una muestra del trabajo realizado por la autoridad para el avance en la atención oportuna al contribuyente. El medio por el cual se pueden descargar estas aplicaciones es la tienda de aplicaciones de cada sistema operativo móvil.

Se considera que la mayoría de los contribuyentes cuentan con un dispositivo móvil que les permite tener acceso rápido a las aplicaciones del Servicio de Administración Tributaria y que pueden ser

utilizadas por todos los contribuyentes que ascienden a mas de 98 millones, al cuarto trimestre del 2024 según los datos abiertos del SAT se brindaron 41 millones 53 mil 361 de atenciones a contribuyentes (Secretaria de Hacienda y Crédito Público , 2024)

Tabla 6 Atenciones a contribuyentes al cuarto trimestre 2024

Canal	2023	2024	Variación (%)
Total de atenciones	40,964,816	41,053,361	0.2
SAT ID	11,650,996	11,556,722	-0.8
Remoto	11,386,732	11,005,790	-3.3
Presencial	17,927,088	18,490,849	3.1

(Gobierno de México, 2024)

Existen herramientas y aplicaciones destinadas a ciertos trámites como se indica en la tabla 2, por lo que es importante que los contribuyentes conozcan los medios que permitan llevar a cabo el trámite a cumplir como se detalla en la tabla 3

Tabla 7 Aplicaciones y herramientas del SAT

Aplicaciones	Herramientas
- SAT Móvil - Factura SAT Móvil - Verificador SAT	- Oficina Virtual - SAT ID - OrientaSAT

(Gobierno de México, 2024)

Tabla 8 Trámites y servicios según canal de atención

Nombre	Disponible en	Qué puedes realizar
SAT Móvil	Tienda de aplicaciones de su Sistema operativo en el dispositivo móvil	- Descargar tu Constancia de Situación Fiscal y Cédula de Identificación Fiscal. - Obtener reporte de Opinión del cumplimiento de obligaciones fiscales. - Generar o actualizar tu Contraseña. - Consultar los datos de identificación, domicilio fiscal, medios de contacto, régimen fiscal, obligaciones y actividades económicas. - Obtener información sobre tu certificado de e.firma vigente y sellos digitales activos, entre otros. - Generar tu e.firma portable. - Recibir orientación fiscal a través de MarcaSAT, Orienta SAT y Chat uno a uno.
Factura SAT Móvil	Tienda de aplicaciones de su Sistema operativo en el dispositivo móvil.	- Generar y consultar facturas desde tu dispositivo móvil los 365 días del año. - Timbrar tus facturas de forma inmediata, con el Certificado de Sello Digital (CSD). - Generar un código QR con tu información fiscal para facilitar la emisión de facturas de manera más rápida. - Emitir facturas de ingreso con complemento Carta Porte por servicios de autotransporte en territorio nacional, así como el complemento de otros derechos e impuestos (impuestos locales). - Descargar y compartir las facturas mediante diversas herramientas como correo, WhatsApp, Messenger, bluetooth, entre otros.

Nombre	Disponible en	Qué puedes realizar
Verificador SAT	Disponible en App Store	• Verificar la legalidad de tus cigarros y otros tabacos labrados, escanea o captura el código de seguridad impreso en las cajetillas que se venden en México. • Escanear o Capturar el código de seguridad impreso en las cajetillas que se venden en México para Verificar la legalidad de los cigarros u otros tabacos labrados.
Oficina Virtual	Página web citas.sat.gob.mx	• Inscripción al RFC para personas morales que: ○ Se constituyan en territorio nacional en términos de la Ley General de Sociedades Mercantiles. • Inscripción al RFC para personas físicas que: ○ Sean mexicanos que viven en el extranjero sin obligaciones fiscales en México ○ Únicamente perciban ingresos por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado. ○ Se encuentren sin obligaciones fiscales • Cambio de domicilio. • Corrección o cambio de nombre. • Corrección o incorporación de CURP. • Entrega de constancias. • Orientación fiscal. • Contraseña Asistencia Virtual.
SAT ID	Página web https://satid.sat.gob.mx/	• Generar o actualizar tu Contraseña • Renovar tu e.firma: ○ Si eres persona física, renuévala si tiene menos de un año vencida, a través de satid.sat.gob.mx • Tramitar tu Constancia de Situación Fiscal con la Cédula de Identificación Fiscal. • Consultar el estado de tu trámite.
Orienta SAT	• Portal del SAT • Mis cuentas • Declaración Anual • Buzón Tributario • Minisitio de Buzón Tributario • Minisitio del Régimen Simplificado de Confianza • Minisitio Declaración Anual de personas físicas	Resuelve dudas de: • Inscripción o actualizaciones al RFC • Declaración Anual para personas físicas • e.firma o Contraseña • Contabilidad electrónica • Beneficios y facilidades de pago para adeudos fiscales • Régimen Simplificado de Confianza • Opinión del cumplimiento • Sorteo el Buen Fin (cada año) • Factura fácil • Mi contabilidad • Mis declaraciones • Mi nómina

(Gobierno de México, 2024)

RESULTADOS

La atención al contribuyente como eje del Plan Maestro de Fiscalización 2025 revela una correlación directa entre la calidad y satisfacción del servicio recibido por el contribuyente y el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.

La evaluación de la satisfacción del contribuyente en 2025, medida a través de encuestas post-interacción y análisis de redes sociales, muestra un promedio general de 3.5 sobre 5 según las mediciones de la tienda de aplicaciones de Android, sin embargo, este resultado presenta variaciones significativas según el tipo de canal utilizado. La atención presencial en oficinas del SAT registra una alta satisfacción, lo que indica que el contacto humano sigue siendo valorado. No obstante, este canal también es el que presenta mayores tiempos de espera y menor capacidad de atención masiva debido a la falta de personal contratado en la Administración General de Servicios al Contribuyente.

En contraste, la atención digital como las mencionadas en la tabla 3 tiene una calificación de 3.5. como se mencionó anteriormente. La principal causa de insatisfacción en este canal es la complejidad de la navegación, las respuestas automatizadas que no resuelven dudas específicas y la falta de un seguimiento claro de los trámites, no tener una orientación especializada. Un dato crucial es que los contribuyentes que reportan una alta satisfacción tienen una mayor posibilidad de cumplimiento claro y oportuno mientras que aquellos con baja satisfacción regularmente tienen un menor cumplimiento fiscal, lo que subraya la importancia de este eje para la recaudación.

Algunos contribuyentes que asisten a las consultas en asistencia remota expresan dudas repetitivas que indican que algunos términos fiscales básicos no han sido claros. La implementación de un chatbot o asistente virtual con capacidad de aprendizaje podría liberar recursos humanos, reducir los tiempos de respuesta y elevar la satisfacción en la asistencia remota.

El SAT aún no cuenta con un sistema robusto para capturar la retroalimentación del contribuyente inmediatamente después de la interacción. La implementación de encuestas breves por SMS, correo electrónico o directamente en el portal permitiría al SAT identificar problemas en tiempo real y actuar con agilidad. Esto no solo mejora la satisfacción del contribuyente, sino que también previene errores o confusiones en los contribuyentes que podrían llevar a un incumplimiento en sus obligaciones fiscales y, por tanto, afectar la recaudación prevista en la ley de ingresos de la federación.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en esta investigación confirman que el eje de Atención al Contribuyente no es un mero componente administrativo, sino una herramienta estratégica y proactiva para la fiscalización en México. Por lo cual surge una relación de causa y efecto: una atención de calidad, accesible, incide directamente en la voluntad del contribuyente para cumplir con sus obligaciones fiscales.

Se considera que la discrepancia en la satisfacción entre los canales de atención goza de una alta valoración, su escalabilidad es limitada. Por otro lado, los canales digitales, a pesar de su potencial para masificar los servicios, generan insatisfacción. Una barrera digital que afecta a los contribuyentes es un problema para el SAT. Cuando un contribuyente se topa con un servicio digital difícil de usar o no encuentra respuestas a sus preguntas, es más probable que cometa errores en su declaración de impuestos o simplemente no la presente. Por eso, el SAT no solo debe optimizar su eficiencia al ofrecer una mejor atención digital, sino que también evitará que las personas cometan errores sin querer. Esto permitiría al SAT concentrar sus esfuerzos en aquellos que evaden impuestos a propósito.

Para que el Plan Maestro de Fiscalización 2025 sea exitoso, es clave que el SAT mejore la atención que da a los contribuyentes y la haga una experiencia más fácil y agradable.

El personal del SAT debe recibir formación en habilidades blandas como empatía y comunicación, además de la capacitación técnica. Un servicio humanizado y eficiente fortalece la percepción del SAT como un aliado, no como un adversario, y refuerza la cultura de pago voluntario.

En definitiva, al integrar estas mejoras, el eje de Atención al Contribuyente no solo contribuye a una mayor recaudación, sino que también construye una relación de confianza que es fundamental para la sostenibilidad y legitimidad del sistema tributario mexicano a largo plazo.

REFERENCIAS

Cámara de Diputados . (2025). *Ley del Impuesto al Valor Agregado*.

Cámara de Diputados. (2025). *Código Civil Federal*.

Cámara de diputados. (2025). *Código Fiscal de la Federación*.

ContadorMx. (6 de marzo de 2019). *ContadorMx*. Obtenido de <https://contadormx.com/9-deducciones-personales-para-pagar-menos-isr-o-tener-saldo-a-favor-en-la-declaracion-anual/>

Gobierno de México. (12 de noviembre de 2021). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de Diario

Oficial de la Federación:

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5635286&fecha=12/11/2021#gsc.tab=0

- Gobierno de México. (01 de febrero de 2024). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://www.gob.mx/sat/documentos/30820>
- Ley del Impuesto sobre la Renta*. (2025). Camara de diputados.
- Nolasco, S. (16 de Febrero de 2021). *El economista*. Recuperado el 03 de Abril de 2023, de El economista: <http://bit.ly/3ZGsoZI>
- Patiño, D. (18 de marzo de 2024). *Expansión*. Obtenido de Expansión: <https://expansion.mx/economia/2024/03/18/sat-vs-informalidad-dos-decadas-repecos-rif-y-resicos>
- Perez Chavez , J., & Fol Olguín, R. (2022). *Regimen Simplificado de Confianza*. Ciudad de México: Tax Editores.
- PRODECON. (diciembre de 2013). *Procuraduría de la Defensa del Contribuyente*. Obtenido de Procuraduria de la Defensa del Contribuyente: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/65264/R_gimen_de_Incorporaci_n_Fiscal__RIF_.pdf
- PRODECON. (2021). *Procuraduria de la Defensa del Contribuyente*. Obtenido de <https://bit.ly/3K8fTAH>
- PRODECON. (23 de abril de 2025). *Procuraduría de la Defensa del Contribuyente*. Obtenido de <https://www.prodecon.gob.mx/wp-content/uploads/2025/04/Comunicado-04-2305.pdf>
- Roberto, H. S. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Saldaña Magallanes, A. (2007). *Curso Elemental sobre Derecho Tributario*. ISEF.
- Secretaria de Hacienda y Crédito Público . (2024). *Gobierno de México*. Obtenido de Gobierno de México: http://omawww.sat.gob.mx/cifras_sat/Paginas/DatosAbiertos/informes.html
- Servicio de Administración Tributaria . (09 de junio de 2025). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://www.gob.mx/sat/prensa/crecen-13-atenciones-a-contribuyentes-en-los-primeros-cinco-meses-de-2025-030-2025?idiom=es>
- Servicio de Administración Tributaria . (13 de mayo de 2025). *Gobierno de México*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sat/prensa/recaudacion-record-los-primeros-cuatro-meses-del-ano-024-2025?idiom=es>
- Servicio de Administración Tributaria. (10 de abril de 2024). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://www.gob.mx/sat/prensa/estas-son-las-deducciones-personales-que-se-pueden-hacer-en-la-declaracion-anual-024-2024?idiom=es>

Servicio de Administración Tributaria. (2025). *Datos Fiscales*. Obtenido de
https://www.cloudb.sat.gob.mx/datos_fiscales/regimen
Tributaria, S. d. (s.f.). Obtenido de <http://bit.ly/3zwtWLw>

EFFECTOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SOBRE LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA DEL PERSONAL EN SUPERMERCADOS

Paola Chiquito Heredia¹

Sonia Báez Lagunes²

Perfecto Gabriel Trujillo Castro³

RESUMEN

El liderazgo inverso es una propuesta innovadora que desafía las estructuras jerárquicas tradicionales al promover la participación activa de los colaboradores de base en la toma de decisiones organizacionales. Este enfoque reconoce que el conocimiento operativo y las ideas transformadoras surgen, en muchos casos, desde los niveles más cercanos a la acción. A través de una cultura organizacional basada en la confianza, la comunicación bidireccional y el empoderamiento, el liderazgo inverso busca fomentar la adaptabilidad, la innovación y el compromiso del talento humano. Lejos de debilitar la autoridad formal, este modelo potencia el liderazgo compartido y promueve estructuras más horizontales, posicionándose como una alternativa eficaz para enfrentar los retos de la gestión contemporánea en entornos complejos y cambiantes.

Palabras clave: Liderazgo inverso, Empoderamiento, Innovación, Colaboradores

ABSTRACT

Reverse leadership is an innovative approach that challenges traditional hierarchical structures by promoting the active participation of rank-and-file employees in organizational decision-making. This approach recognizes that operational knowledge and transformative ideas often emerge from the levels closest to the action. Through an organizational culture based on trust, two-way communication, and empowerment, reverse leadership seeks to foster adaptability, innovation, and the commitment of human talent. Far from weakening formal authority, this model enhances shared leadership and promotes more horizontal structures, positioning itself as an effective alternative for addressing the challenges of contemporary management in complex and changing environments.

Keywords: Reverse Leadership, Empowerment, Innovation, Collaborators

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. m24023033@veracruz.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. sonia.bl@veracruz.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. perfecto.tc@veracruz.tecnm.mx

INTRODUCCIÓN

En el entorno competitivo y dinámico del sector retail, especialmente en supermercados, la motivación del personal juega un papel fundamental en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y los resultados organizacionales. La forma correcta de dirigir a los empleados afecta no solo cómo trabajan, sino también cómo se sienten en su trabajo. En este contexto, el liderazgo transformacional ha emergido como un enfoque poderoso para potenciar la motivación intrínseca y extrínseca de los empleados, promoviendo un ambiente laboral positivo y orientado al logro.

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar, motivar y desarrollar a sus seguidores, fomentando un sentido de propósito y pertenencia que puede traducirse en mayores niveles de satisfacción y rendimiento. Diversos estudios han demostrado que este estilo de liderazgo no solo mejora la motivación, sino que también contribuye a la innovación, la adaptación al cambio y la cohesión del equipo (Bass, 1985; Burns, 1978).

Dado que en los supermercados la rotación de personal y las condiciones laborales pueden ser desafiantes, comprender cómo el liderazgo transformacional afecta la motivación del personal resulta crucial para implementar estrategias que fortalezcan el compromiso y la productividad. Por ello, este estudio busca analizar los efectos del liderazgo transformacional en la motivación intrínseca y extrínseca de los empleados en este sector, aportando así a la literatura en la práctica, esto se ve en la forma en que se manejan los negocios de retail.

IMPORTANCIA

El liderazgo transformacional y cómo influye en el entusiasmo y la motivación del personal en los supermercados es un tema muy importante en el mundo laboral de hoy.

En un sector tan competitivo y en constante cambio como el retail, contar con equipos motivados y comprometidos puede marcar la diferencia entre el éxito y el estancamiento.

El liderazgo transformacional, que se basa en inspirar, motivar y desarrollar a los empleados, tiene el potencial de mejorar significativamente la motivación tanto intrínseca como extrínseca del personal. Esto no solo favorece un ambiente de trabajo más positivo, sino que también puede traducirse en mejores niveles de productividad, mayor satisfacción laboral y menor rotación de empleados.

La importancia de estudiar este tema radica en que, al comprender cómo el liderazgo influye en la motivación, las empresas pueden implementar estrategias más efectivas para potenciar el rendimiento de sus equipos. Además, contribuye a fortalecer las prácticas gerenciales y a promover un entorno

laboral más saludable y motivador, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El contexto laboral de los supermercados se caracteriza por alta rotación, tareas repetitivas, jornadas extendidas y un ritmo operativo exigente, lo que plantea grandes desafíos en la gestión del talento humano. En este entorno, el liderazgo de los mandos medios y superiores puede desempeñar un papel clave para estimular la motivación del personal. El liderazgo transformacional, que promueve el compromiso a través de la inspiración, el reconocimiento individual y el estímulo intelectual, podría ser una herramienta eficaz para incrementar tanto la motivación intrínseca como la extrínseca. Sin embargo, hay muy poca información basada en evidencia que nos diga cómo este tipo de liderazgo afecta la motivación de los empleados en los supermercados, lo que dificulta su uso en entornos de trabajo como los supermercados, limitando su implementación de estrategias efectivas de desarrollo organizacional basadas en evidencia.

JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL ESTUDIO

El presente estudio se justifica por la necesidad de comprender cómo el liderazgo transformacional, reconocido por su capacidad de influir positivamente en los colaboradores, puede ser aplicado de manera eficaz en entornos de trabajo operativo como los supermercados. Este sector, caracterizado por alta rotación de personal, exigencias físicas y tareas repetitivas, requiere estrategias de liderazgo que no solo impulsen el rendimiento, sino que también promuevan la motivación sostenible y el bienestar laboral.

Desde el punto de vista académico, el estudio contribuye a la literatura sobre comportamiento organizacional al vincular dos constructos relevantes —liderazgo transformacional y motivación (intrínseca y extrínseca)— dentro de un contexto poco explorado: el retail alimentario. La mayoría de las investigaciones sobre liderazgo transformacional se han desarrollado en sectores como educación, salud o administración pública, dejando un vacío empírico en industrias de contacto directo con el cliente y alta exigencia operativa.

En la práctica, estos resultados ayudarán a los gerentes y líderes de nivel intermedio de los supermercados a usar métodos de liderazgo más eficaces, que promovan el crecimiento del personal y mejoren el ambiente de trabajo.

También pueden servir como base para crear programas de formación en liderazgo, políticas de personal y estrategias para retener a los empleados, que estén en línea con los valores de la organización y las necesidades del personal.

Finalmente, desde una perspectiva social, promover un liderazgo que favorezca la motivación intrínseca —basada en el sentido, la autonomía y el reconocimiento— puede contribuir al bienestar psicológico de los trabajadores, disminuyendo el estrés laboral y fortaleciendo la identificación con la organización. Esto tiene un impacto positivo tanto en la calidad del servicio como en la sostenibilidad interna de las organizaciones en el sector.

Objetivo general

Analizar los efectos del liderazgo transformacional sobre la motivación intrínseca y extrínseca del personal en supermercados, con el fin de identificar relaciones significativas y generar lineamientos para una gestión del talento humano más efectiva.

Objetivos específicos

1. Describir el estilo de liderazgo predominante en los mandos medios y altos de los supermercados seleccionados.
2. Medir los niveles de motivación intrínseca y extrínseca entre los empleados de dichos establecimientos.
3. Examinar la relación estadística entre el liderazgo transformacional y la motivación intrínseca del personal.
4. Analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación extrínseca del personal.
5. Proponer recomendaciones estratégicas para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en función del aumento de la motivación laboral.

Hipótesis de investigación

Hipótesis general (H_1):

El liderazgo transformacional tiene un efecto positivo y significativo sobre la motivación intrínseca y extrínseca del personal en supermercados.

Hipótesis específica

$H_{1.1}$:

Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación intrínseca del personal en supermercados.

H_{1.2}:

Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación extrínseca del personal en supermercados.

H_{1.3}:

Los empleados que perciben mayores niveles de liderazgo transformacional reportan niveles más altos de motivación intrínseca, en comparación con aquellos que perciben un liderazgo de estilo transaccional o ausente.

H_{1.4}:

La parte del liderazgo transformacional llamada "consideración individualizada" se relaciona más con la motivación interna que con la externa.

H_{1.5}:

El "influjo inspirador" y la "estimulación intelectual", como componentes del liderazgo transformacional, se asocian significativamente con mayores niveles de motivación extrínseca en trabajadores de supermercados.

MARCO TEÓRICO

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es una forma de liderar que ayuda al líder a inspirar y motivar a las personas que siguen, promoviendo cambios positivos y el crecimiento personal. Según Bass y Riggio (2006), este tipo de liderazgo se basa en cuatro aspectos: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y atención a las necesidades individuales. Estas dimensiones buscan elevar la moral y la motivación de los empleados, promoviendo un compromiso más allá de los intereses personales.

En el contexto de los supermercados, el liderazgo transformacional puede ser crucial para mejorar el desempeño del personal, especialmente en entornos de alta rotación y exigencia operativa. Un estudio realizado por Fitrianti y Ubaidillah (2023) encontró que el estilo de liderazgo tiene un efecto significativo en el desempeño de los empleados, destacando la importancia de la motivación y la lealtad en este proceso.

Motivación Intrínseca y Extrínseca

La motivación es un factor clave en el comportamiento y desempeño de los empleados. Deci y Ryan (2000) proponen la Teoría de la Autodeterminación, que distingue entre motivación intrínseca, que

surge del interés y disfrute por la tarea en sí, y motivación extrínseca, que está impulsada por recompensas externas o la evitación de consecuencias negativas.

En el ámbito laboral, especialmente en sectores como el retail, comprender estas motivaciones es esencial para diseñar estrategias de gestión efectivas. La investigación de Morkevičiūtė y Endriulaitienė (2020) muestra que un liderazgo transformacional percibido positivamente puede aumentar tanto la motivación intrínseca como extrínseca en los empleados, mejorando su compromiso y satisfacción laboral.

Aplicación en Supermercados

Los supermercados enfrentan desafíos únicos, como alta rotación de personal, tareas repetitivas y la necesidad constante de mantener altos niveles de servicio al cliente. Implementar un liderazgo transformacional puede ser una estrategia efectiva para abordar estos desafíos. Según Xue et al. (2022), los estilos de liderazgo positivos, como el liderazgo transformacional, están conectados con la motivación interna de los empleados, lo que puede mejorar su rendimiento y creatividad en el trabajo. Además, los estudios muestran que tanto las motivaciones internas como las externas influyen en cómo el estilo de liderazgo afecta el compromiso de los empleados, lo que resalta la importancia de un enfoque completo en la gestión del personal.

El liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado en el ámbito de las ciencias organizacionales debido a su impacto positivo en la motivación y el desempeño de los empleados (Bass, 1985). Este estilo de liderazgo se caracteriza por inspirar, motivar y promover el desarrollo personal de los colaboradores, fomentando un ambiente de trabajo más comprometido y productivo (Avolio & Bass, 2004).

La gestión de liderazgo transformacional está relacionada con el proceso en el que los líderes y seguidores aumentan sus intereses y logran cambios significativos en la motivación y la cultura organizacional. Se ha demostrado que este enfoque es efectivo en diferentes contextos, incluyendo la industria minorista donde mantener motivados al personal es clave para ofrecer un buen servicio al cliente y mejorar de la eficiencia operativa.

La motivación en el trabajo puede clasificarse en intrínseca y extrínseca, siendo esta última relacionada con recompensas externas como salarios y beneficios, y la primera vinculada a la satisfacción personal y el sentido de logro (Deci & Ryan, 1985). La teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 1985) sostiene que la motivación intrínseca se ve fortalecida cuando los empleados sienten autonomía, competencia y relación en su trabajo, aspectos que el liderazgo transformacional puede potenciar.

En este sentido, los líderes transformacionales influyen en la percepción de los empleados respecto a sus capacidades y en la valoración de las recompensas, afectando tanto la motivación intrínseca como la extrínseca (Bass & Avolio, 1990).

Por otro lado, el trabajo de Bass y Avolio (1994) destaca que los líderes transformacionales fomentan la inspiración y el estímulo intelectual, lo cual puede incrementar la motivación intrínseca al promover un sentido de propósito y desafío en las tareas.

La relación entre liderazgo y motivación ha sido confirmada en diversos estudios, mostrando que un liderazgo efectivo puede potenciar ambos tipos de motivación, resultando en mejores resultados organizacionales (Judge & Piccolo, 2004).

METODOLOGÍA

La razón de la investigación es aportar evidencia y comprensión sobre cómo estilos de liderazgo pueden impactar el desempeño, la satisfacción laboral y la productividad en un entorno laboral altamente dinámico y orientado en el cliente, al igual que los supermercados.

Relevancia práctica en el sector de supermercados

El entorno laboral en supermercados suele ser exigente, con alta rotación de personal y niveles variables de motivación. Analizar cómo el liderazgo transformacional puede mejorar el compromiso y la motivación del personal tiene un impacto directo en la mejora:

- a) La atención al cliente
- b) La eficiencia operativa
- c) La retención del talento

Diseño de la investigación

Este estudio utiliza un enfoque cuantitativo, correlacional y descriptivo con el propósito de analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación intrínseca y extrínseca del personal en supermercados. Este diseño permite identificar y medir el grado de asociación entre las variables de estudio, así como describir sus características principales en el contexto específico.

Población y muestra

La población está conformada por el personal operativo y supervisores de supermercados ubicados en [indicar ciudad o región]. Se aplicará un muestreo probabilístico estratificado con el objetivo de garantizar la representatividad de los diferentes niveles jerárquicos y áreas de trabajo. Se espera una muestra de aproximadamente [número] participantes, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Instrumentos

Para la recopilación de datos se utilizarán dos cuestionarios estandarizados y validados:

- Cuestionario de liderazgo transformacional: basado en la escala Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) adaptada y validada en español, que mide las cuatro dimensiones principales del liderazgo transformacional.
- Cuestionario de motivación laboral: se empleará una escala que distingue entre motivación intrínseca y extrínseca, adaptada de la escala de la Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 1985), con ítems evaluados en escala Likert de 5 puntos.

Instrumento de recolección de datos (cuestionario)

El cuestionario está dividido en dos secciones, cada una correspondiente a una de tus variables principales: **Liderazgo Transformacional** (Variable Independiente) y **Motivación Laboral** (Variable Dependiente). Se utiliza una escala tipo **Likert de 5 puntos**.

Cuestionario de Recolección de Datos

◆ Instrucciones:

Por favor, lea cuidadosamente cada enunciado y marque con una “X” la opción que mejor refleje su grado de acuerdo.

Escala:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Sección A: Liderazgo Transformacional

(Basado en el modelo de Bass y Avolio – MLQ adaptado)

A.1 Influencia idealizada

1. Mi líder actúa con integridad y ética en su trabajo.
2. Mi líder es un modelo a seguir para los colaboradores.
3. Mi líder transmite valores claros y firmes.

A.2 Motivación inspiradora

4. Mi líder comunica una visión clara y atractiva del futuro.
5. Mi líder motiva al equipo para alcanzar metas elevadas.
6. Mi líder infunde entusiasmo y optimismo en el trabajo.

A.3 Estimulación intelectual

7. Mi líder fomenta nuevas ideas y formas de resolver problemas.
8. Mi líder incentiva a pensar de manera independiente.
9. Mi líder valora las sugerencias de los colaboradores.

A.4 Consideración individualizada

10. Mi líder muestra interés por el desarrollo personal de cada colaborador.
11. Mi líder escucha y atiende las necesidades individuales.
12. Mi líder adapta su estilo según las fortalezas de cada persona.

Sección B: Motivación Laboral

(Basado en teorías de motivación como Deci y Ryan, y Herzberg)

B.1 Motivación intrínseca

13. Me siento satisfecho al cumplir con mis responsabilidades.
14. Disfruto realizar mi trabajo incluso sin incentivos externos.
15. Me motiva aprender y mejorar constantemente en mi puesto.

B.2 Motivación extrínseca

16. Me motiva recibir reconocimientos o recompensas económicas.
17. Me esfuerzo más cuando sé que hay oportunidades de ascenso.
18. Considero importante recibir premios o incentivos por mi rendimiento.

B.3 Satisfacción laboral

19. Me siento satisfecho con el ambiente laboral de la empresa.
20. Estoy conforme con las condiciones generales de trabajo.
21. Me siento valorado(a) por mis superiores y compañeros.

B.4 Compromiso y disposición al logro

22. Estoy comprometido(a) con los objetivos de la empresa.
23. Me esfuerzo por dar lo mejor de mí todos los días.
24. Estoy dispuesto(a) a asumir retos para contribuir al éxito de la empresa.

Datos sociodemográficos (opcional, pero recomendados):

25. Edad: _____

26. Sexo: ☐ Masculino ☐ Femenino ☐ Otro

27. Antigüedad en la empresa: ____ años

28. Puesto actual: _____

Tabla de Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems del cuestionario	Tipo de escala
Liderazgo Transformacional (VI)	Influencia idealizada	- Comportamiento ético - Ejemplo a seguir - Claridad en valores	1, 2, 3	Likert 1–5
	Motivación inspiradora	- Comunicación de visión - Inspiración al equipo - Optimismo y entusiasmo	4, 5, 6	Likert 1–5
	Estimulación intelectual	- Fomento de ideas - Pensamiento independiente - Valoración de sugerencias	7, 8, 9	Likert 1–5
	Consideración individualizada	- Apoyo al desarrollo - Escucha activa - Adaptación del liderazgo	10, 11, 12	Likert 1–5
Motivación Laboral (VD)	Motivación intrínseca	- Satisfacción personal - Disfrute del trabajo - Deseo de aprender	13, 14, 15	Likert 1–5
	Motivación extrínseca	- Recompensas - Promociones - Incentivos	16, 17, 18	Likert 1–5
	Satisfacción laboral	- Ambiente de trabajo - Condiciones laborales - Valoración del personal	19, 20, 21	Likert 1–5
	Compromiso y disposición al logro	- Compromiso organizacional - Esfuerzo diario - Asunción de retos	22, 23, 24	Likert 1–5

- **VI (Variable Independiente):** Liderazgo transformacional
- **VD (Variable Dependiente):** Motivación laboral

- **Ítems:** Referencia directa a las preguntas del cuestionario que ya elaboramos.
- **Tipo de escala:** Escala de Likert de 5 puntos (ordinal), útil para análisis de correlación y regresión.

PROCEDIMIENTO

Se gestiona la autorización con la gerencia de un supermercado para aplicar los cuestionarios durante las jornadas laborales, garantizando la voluntariedad y anonimato de los participantes. Se lleva a cabo una fase de prueba con un pequeño grupo para asegurar que los instrumentos son claros y fáciles de entender. Luego, se aplican los cuestionarios en papel o en formato digital, dependiendo de lo que esté disponible.

ANÁLISIS DE DATOS

Los datos recogidos se analizan usando métodos estadísticos básicos para conocer mejor la muestra y las variables principales. Para determinar la relación entre el liderazgo transformacional y los tipos de motivación se utilizarán pruebas de correlación de Pearson y análisis de regresión múltiple, con un nivel de significancia estadística del 5%. Además, se evaluará la consistencia interna de los instrumentos mediante el coeficiente alfa de Cronbach.

CONSIDERACIONES ÉTICAS

El estudio cumplirá con los principios éticos de confidencialidad, anonimato y consentimiento informado. Los datos se utilizarán exclusivamente con fines académicos y se garantizará la protección de la identidad de los participantes.

RESULTADOS ESPERADOS

Se espera encontrar una correlación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación tanto intrínseca como extrínseca del personal en supermercados. En particular, se anticipa que las dimensiones del liderazgo transformacional —como la motivación inspiradora y la consideración individualizada— estén fuertemente asociadas con mayores niveles de motivación intrínseca, reflejando un compromiso genuino y satisfacción personal en las tareas diarias. Asimismo, se prevé que este liderazgo también influya favorablemente en la motivación extrínseca, promoviendo la percepción de recompensas y reconocimiento. Estos resultados podrían evidenciar que un estilo de

liderazgo transformacional contribuye a mejorar el clima laboral, la retención del personal y la productividad en el entorno minorista.

CONCLUSIÓN

El liderazgo transformacional se presenta como un factor determinante para potenciar la motivación del personal en supermercados, impactando tanto en la dimensión intrínseca como extrínseca. Los hallazgos esperados sugieren que adoptar prácticas de liderazgo centradas en la inspiración, el apoyo individualizado y la estimulación intelectual no solo favorece el compromiso y la satisfacción laboral, sino que también puede traducirse en mejores resultados organizacionales. Por ello, es fundamental que las empresas del sector retail implementen estrategias de formación y desarrollo que promuevan este estilo de liderazgo, contribuyendo así a un ambiente de trabajo con un enfoque más motivador, eficiente y puede mantenerse durante más tiempo.

Nuevas líneas de investigación

- Efectos del liderazgo transformacional en la calidad del servicio al cliente y desempeño comercial
- Diferencias en la percepción del liderazgo transformacional entre distintos niveles jerárquicos y su impacto en la motivación

REFERENCIAS

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire Manual. Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. SAGE Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Fitrianti, F., & Ubaidillah, H. (2023). The influence of leadership style, work motivation and loyalty on supermarket employee performance. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(1), 10.21070/ijler.v18i0.846.

<https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.846>

- Hossan, D. (2021). Moderating role of motivational factor between the relationship of leadership style and employee engagement. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1–10. <https://www.abacademies.org/articles/moderating-role-of-motivational-factor-between-the-relationship-of-leadership-style-and-employee-engagement-15689.html>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Morkevičiūtė, M., & Endriulaitienė, A. (2020). Explaining work motivation through perceived transformational leadership: What to expect in a sample of female employees? *Gender in Management*, 35(6), 585–599. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2020-0004>
- Xue, H., Luo, Y., Luan, Y., & Wang, N. (2022). A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation: Examining relative importance and moderators. *Frontiers in Psychology*, 13, 941161. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941161>

EL PAPEL DEL LÍDER EN LA GESTIÓN DEL ESTRÉS Y EL BIENESTAR EN EL EQUIPO EN JEFES Y TRABAJADORES DE DISTINTAS EMPRESAS DEL PUERTO DE VERACRUZ

Anilú Pensado Altamirano¹

Perfecto Gabriel Trujillo Castro²

Sonia Báez Lagunes³

RESUMEN

Esta investigación analiza el papel del líder, específicamente el estilo de liderazgo que ejercen los jefes en la gestión del estrés y el bienestar emocional y organizacional en trabajadores de distintas empresas del puerto de Veracruz. A través de un enfoque cuantitativo, se aplicaron cuestionarios diferenciados a líderes y subordinados para evaluar percepciones sobre estilos de liderazgo, estrategias de manejo del estrés y condiciones de bienestar laboral. Los resultados muestran que la mayoría de los líderes encuestados aplican un estilo transformacional, caracterizado por empatía, motivación y participación activa. Esta percepción coincide con la de los trabajadores, quienes reportan sentirse apoyados, valorados y menos estresados gracias al liderazgo recibido. Asimismo, se identificaron prácticas efectivas como la promoción del equilibrio vida-trabajo, el reconocimiento de logros y la comunicación abierta. Se concluye que un liderazgo adecuado tiene un impacto positivo en la salud emocional, la motivación y el sentido de pertenencia del equipo. El liderazgo se posiciona, así como un factor clave para construir entornos laborales saludables y productivos, validando las hipótesis planteadas en torno a su influencia en el bienestar y rendimiento organizacional.

Palabras clave: Liderazgo, estrés, bienestar, estilos de liderazgo, clima laboral.

ABSTRACT

This research analyzes the role of the leader, specifically the leadership style of managers, in managing stress and the emotional and organizational well-being of workers at various companies in the port of Veracruz. Using a quantitative approach, separate questionnaires were administered to leaders and subordinates to assess perceptions of leadership styles, stress management strategies, and workplace well-being. The results show that the majority of leaders surveyed apply a transformational style,

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. L21020975@veracruz.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. perfecto.tc@veracruz.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. sonia.bl@veracruz.tecnm.mx

characterized by empathy, motivation, and active participation. This perception coincides with that of employees, who report feeling supported, valued, and less stressed thanks to the leadership they receive. Effective practices were also identified, such as promoting work-life balance, recognizing achievements, and open communication. The conclusion is that adequate leadership has a positive impact on the emotional health, motivation, and sense of belonging of the team. Leadership is positioned as a key factor in building healthy and productive work environments, validating the hypotheses proposed regarding its influence on organizational well-being and performance.

Keywords: Leadership, stress, well-being, leadership styles, work environment.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, caracterizado por entornos laborales cada vez más demandantes, el bienestar y la salud emocional de los trabajadores han cobrado una importancia estratégica dentro de las organizaciones. El estrés laboral se ha convertido en un fenómeno frecuente, con implicaciones directas sobre el rendimiento, la motivación, la satisfacción laboral y la permanencia del personal. En este escenario, el liderazgo no solo cumple una función operativa, sino también humana y emocional, al ser un agente clave en la prevención y gestión del estrés, así como en la promoción del bienestar organizacional.

Diversas investigaciones han demostrado que los estilos de liderazgo influyen significativamente en la percepción del clima laboral, el nivel de compromiso de los colaboradores y la capacidad de los equipos para enfrentar situaciones complejas. En particular, los líderes que adoptan estilos participativos, empáticos y transformacionales tienden a generar entornos más saludables y cohesionados, mientras que aquellos que operan bajo modelos autoritarios o desestructurados pueden acentuar tensiones y desmotivación.

Este estudio se enfoca en analizar el papel del líder en la gestión del estrés y el bienestar en los equipos de trabajo, específicamente en los jefes y trabajadores de distintas empresas del puerto de Veracruz. A través de un enfoque cuantitativo, se busca identificar la relación entre los estilos de liderazgo, las estrategias de gestión emocional y la percepción del bienestar entre líderes y colaboradores. Con ello, se pretende generar evidencia que contribuya a la construcción de entornos organizacionales más humanos, resilientes y productivos.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El estrés y el bienestar en el equipo son aspectos críticos que pueden afectar significativamente el rendimiento y la satisfacción laboral de los empleados. Según un estudio publicado en la revista *Journal of Occupational Health Psychology*, el estrés laboral puede tener consecuencias negativas en la salud y el bienestar de los empleados, incluyendo la ansiedad, la depresión y el agotamiento emocional (Kelloway & Barling, 2010). Además, el estrés laboral también puede afectar la productividad y el rendimiento de los empleados, lo que puede tener un impacto negativo en la organización en general.

Los líderes juegan un papel fundamental en la gestión del estrés y el bienestar en el equipo. Sin embargo, la investigación existente sugiere que muchos líderes no están adecuadamente preparados para gestionar el estrés y el bienestar en el equipo. De acuerdo con estadísticas se encontró que solo el 30% de los líderes habían recibido capacitación en gestión del estrés y bienestar en el lugar de trabajo (Kelloway & Day, 2005).

En la actualidad, el estrés laboral es un problema creciente en muchas organizaciones. Según un informe de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el estrés laboral es una de las principales causas de absentismo y rotación de personal en el lugar de trabajo (OMS, 2019). Además, el estrés laboral también puede tener consecuencias negativas en la salud y el bienestar de los empleados, incluyendo la ansiedad, la depresión y el agotamiento emocional.

Pregunta de investigación

¿Cuál es el papel del líder en la gestión del estrés y el bienestar en el equipo en los jefes y trabajadores de distintas empresas del puerto de Veracruz?

Objetivo e hipótesis general

Objetivo General. Analizar el papel del líder en la gestión del estrés y el bienestar en el equipo en los jefes y trabajadores de distintas empresas del puerto de Veracruz.

Hipótesis General. El liderazgo ejercido por los jefes influye significativamente en la gestión del estrés y en el bienestar del equipo de trabajo en las distintas empresas del puerto de Veracruz.

Objetivos e hipótesis específicos

1. Objetivo 1. Examinar el impacto del liderazgo en el estrés y el bienestar de los jefes y trabajadores de distintas empresas del puerto de Veracruz.

Hipótesis 1. Si el papel del líder en la gestión del estrés y el bienestar en el equipo es adecuado entonces tendrá un impacto positivo en los jefes y trabajadores de distintas empresas del puerto de Veracruz.

2. Objetivo 2. Evaluar la relación entre el estilo de liderazgo y la percepción de bienestar y satisfacción laboral en los jefes y trabajadores de distintas empresas del puerto de Veracruz.

Hipótesis 2. Existe una relación entre el estilo de liderazgo y la percepción de bienestar y satisfacción laboral en los jefes y trabajadores de distintas empresas del puerto de Veracruz.

3. Objetivo 3. Identificar las estrategias utilizadas por los líderes para promover el bienestar emocional y organizacional dentro de los equipos de trabajo de los jefes y trabajadores de distintas empresas del puerto de Veracruz.

Hipótesis 3. Si las estrategias utilizadas por los líderes son adecuadas entonces se promoverá el bienestar emocional y organizacional dentro de los equipos de trabajo de los jefes y trabajadores de distintas empresas del puerto de Veracruz.

Variables

Variable dependiente.

Una de las variables dependientes más importantes de este artículo es el estilo de liderazgo para poder identificar si influye de manera positiva o negativa en los trabajadores.

- **Estilo de liderazgo.** Estos son un conjunto de características utilizadas por los líderes que influyen en los subordinados para que se logren las metas organizacionales. Los cuatro estilos de liderazgo más comunes, son los siguientes: liderazgo autocrático; liderazgo democrático; liderazgo transformacional y liderazgo laissez-faire.

Variable independiente.

➤ Estrés.

De acuerdo con la (OMS, 2023), “se puede definir el estrés como un estado de preocupación o tensión mental generado por una situación difícil. Todas las personas tenemos un cierto grado de estrés, ya que se trata de una respuesta natural a las amenazas y a otros estímulos. Es la forma en que reaccionamos al estrés lo que marca el modo en que afecta a nuestro bienestar.”

➤ Bienestar.

Según (LEGSA, 2023) “el bienestar es un estado general de salud, felicidad y satisfacción en la vida de una persona. El concepto de bienestar abarca un estado completo en el que la persona experimenta un buen funcionamiento tanto en su actividad somática como psíquica. Se trata de una noción que se extiende a través de múltiples dimensiones, incluyendo la satisfacción económica, social, laboral, psicológica, biológica y más. Así, el bienestar se convierte en una amalgama de factores que configuran la calidad de vida de un individuo”.

MARCO HISTÓRICO

El liderazgo organizacional ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, pasando de enfoques autoritarios en el siglo XX a modelos más humanistas y participativos en los años ochenta. El modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bass en 1985 ha sido influyente al promover la inspiración, el desarrollo humano y la creación de un propósito compartido. Se reconoce que el liderazgo impacta no solo los resultados organizacionales, sino también la motivación, el estrés, el clima laboral y la salud mental de los empleados. Los líderes ahora son vistos como facilitadores del bienestar psicológico y clave en la construcción de culturas organizacionales saludables y sostenibles.

MARCO TEÓRICO

Este marco comienza explorando los diferentes estilos de liderazgo que existen, también se identifican los tipos de estrés y como tener bienestar en los equipos de trabajo.

Estilos de liderazgo.

El liderazgo desempeña un papel en el éxito de cualquier organización. Cada líder tiene su propio estilo que influye en su forma de dirigir y en la dinámica de su equipo. Por lo tanto, es uno de los factores más importantes en la dinámica organizacional, ya que incide directamente en la cultura, la motivación y el bienestar de los colaboradores. Los distintos estilos de liderazgo determinan en gran medida la forma en que se estructura la comunicación, la toma de decisiones y el manejo del estrés dentro de los equipos (Bass & Riggio, 2006).

Liderazgo autocrático. El líder toma decisiones sin consultar al equipo. Aunque puede ser eficaz en situaciones de emergencia, tiende a generar ambientes laborales tensos con alta presión, lo cual puede incrementar el estrés laboral y disminuye la motivación. Si este tipo de liderazgo se ejerce de manera negativa hacia el equipo de trabajo se puede fomentar el estrés que contribuirá al deterioro de la salud mental, física o psicológica; además de afectar el sentido de pertenencia por parte de los trabajadores.

Liderazgo democrático. De acuerdo con definiciones más recientes, (Ruiz, s.f.) menciona que este estilo de liderazgo fomenta la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones, lo que genera un mayor compromiso, satisfacción y sentido de pertenencia. Este estilo se asocia positivamente con el bienestar emocional, la cohesión del equipo y la reducción del estrés.

Liderazgo transformacional. Este término fue propuesto por (Burns, 1978) y posteriormente desarrollado por (Bass, 1985). Principalmente, Burns mencionó que el liderazgo transformacional es “una relación de estimulación y elevación mutuas que convierte a los seguidores en líderes y puede

convertir a los líderes en agentes morales”. Este tipo de liderazgo implica un proceso de influencia a través del cual los líderes promueven el desarrollo de los trabajadores tanto personalmente como laboralmente, en otras palabras, los líderes buscan optimizar el desarrollo y la innovación individual, grupal y organizacional.

Liderazgo de laissez faire. De acuerdo con la terminología político-económica utilizada por (Lewin, 1939) el concepto francés “laissez-faire” se podría traducir aproximadamente como “dejar hacer”, “no intervencionismo” o “liberalismo”. Los líderes de este tipo dejan que los subordinados tomen sus propias decisiones, aunque no necesariamente se responsabilizan de los resultados de estas.

Niveles de estrés.

De acuerdo con (Lazarus y Folkman, 1984) el estrés es una relación entre la persona y el ambiente, en la que el sujeto percibe en qué medida las demandas ambientales constituyen un peligro para su bienestar, si exceden o igualan sus recursos para enfrentarse a ellas.

Según la literatura, el estrés puede clasificarse en:

- **Estrés leve.** Es una respuesta temporal a situaciones rutinarias que pueden generar cierta tensión, como plazos laborales o problemas menores en las relaciones personales.
- **Estrés moderado.** Se presenta cuando las demandas externas superan la capacidad de una persona para hacer frente a ellas, manifestándose a través de síntomas físicos y emocionales más intensos, como ansiedad, irritabilidad y fatiga. De acuerdo con (Castro, 2022) en Psicología y Mente, este tipo de estrés no dura mucho por lo que no deja secuelas. Las principales señales son, dolores musculares, emociones negativas, problemas gástricos y sobreexcitación del sistema nervioso.
- **Estrés severo.** De acuerdo con (Cruz, s.f.) este tipo de estrés, “es una condición crítica que puede tener un impacto significativo en la salud mental y física. Este nivel de estrés puede ser desencadenado por crisis personales o situaciones de alta presión prolongadas. Los síntomas pueden incluir depresión, trastornos de ansiedad y problemas de salud física, como enfermedades cardíacas.”

Bienestar.

En la literatura se diferencian los conceptos de bienestar psicológico y bienestar subjetivo o afectivo. Para (Keyes, Shmotkin y Ryff, 2002) se entiende como bienestar psicológico al “funcionamiento positivo que implica el compromiso con los retos existenciales de la vida y el desarrollo humano”, y que tiene relación con las seis dimensiones propuestas por Ryff: “autoaceptación, relaciones positivas

con otros, dominio ambiental, autonomía, propósito y crecimiento personal”. En otras palabras, se refiere a la capacidad de una persona para enfrentar los desafíos de la vida de manera constructiva, positiva, impulsando su desarrollo personal y bienestar psicológico.

Mientras que el bienestar subjetivo o afectivo es definido como “la evaluación que hacen las personas de su vida, que incluye tanto juicios cognitivos como reacciones afectivas, estados de ánimo y emociones” (García y González, 2000).

¿Cómo cuidar del bienestar de los equipos desde el liderazgo?

De acuerdo con (Academy, 2025) “el rol del liderazgo en el bienestar organizacional no es solo una cuestión individual, sino un factor clave que impacta el rendimiento y la cultura organizacional.” En un mundo actual laboral donde el estrés, la sobrecarga de trabajo y la falta de equilibrio entre la vida personal y profesional son problemas recurrentes, el liderazgo juega un papel definitivo. Las personas que ejercen el liderazgo no solo influyen en la productividad, sino también en la motivación, el compromiso y la satisfacción de su equipo.

Razones por las que el liderazgo debe priorizar el bienestar

1. **Impacto en la productividad y el rendimiento.** El bienestar del equipo de trabajo está directamente relacionado con su nivel de desempeño. Equipos saludables y motivados trabajan con mayor eficiencia, reducen los errores y contribuyen a un ambiente de trabajo más positivo.
2. **Reducción de la rotación y el ausentismo.** Un equipo que tiene sentido de pertenencia y se siente valorado tiende a permanecer en la organización.
3. **Creación de un ambiente de confianza y colaboración.** Las personas que lideran con empatía y atención al bienestar de su equipo fomentan relaciones basadas en la confianza y la comunicación abierta.
4. **Desarrollo de talento y crecimiento profesional.** Oportunidades de crecimiento que impulsen el desarrollo profesional para el aprendizaje continuo refuerza la satisfacción y el compromiso por parte de los equipos de trabajo.

METODOLOGÍA Y DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE LA MUESTRA

La presente investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, con un diseño a conveniencia, ya que se pretende comprender en profundidad cómo los líderes influyen en la gestión del estrés y el bienestar del equipo. La población objetivo está compuesta por jefes y trabajadores de distintas empresas del puerto de Veracruz, incluyendo diferentes giros, 8 de servicios, 1 de seguros, 1 comercial.

El presente instrumento fue diseñado con base en los objetivos e hipótesis de la investigación, tiene como finalidad explorar las percepciones tanto del estilo de liderazgo de los jefes como la percepción de las personas que reciben este liderazgo. Consiste en dos cuestionarios, uno para los jefes estructurado con 20 enunciados y organizado en cinco rubros. Otro cuestionario para los trabajadores, estructurado también con 20 enunciados, organizadas en cuatro rubros. El cuestionario que va dirigido a los jefes está dividido por los siguientes rubros, rubro 1: detección y manejo del estrés; rubro 2: estilo y nivel de liderazgo; rubro 3: comunicación y relaciones interpersonales; rubro 4: bienestar y balance vida-trabajo; rubro 5: desarrollo profesional y motivación. Por otro lado, el cuestionario que va dirigido a los trabajadores está dividido por los siguientes rubros, rubro 1: bienestar y salud emocional; rubro 2: estilo de liderazgo y participación; rubro 3: comunicación y apoyo interpersonal; rubro 4: reconocimiento, motivación y desarrollo.

INTERPRETACIONES

Para la realización de este estudio se aplicaron dos cuestionarios, uno a jefes y otro a trabajadores de distintas empresas del puerto de Veracruz, en la cual se les pidió su opinión acerca de 20 enunciados sobre el papel del líder en la gestión del estrés y el bienestar, a continuación, se muestran los datos obtenidos en los diferentes rubros del cuestionario.

Cuestionario para jefes

Rubro 1: Detección y manejo del estrés				
Realizo acciones específicas para detectar y atender el estrés laboral dentro de mi equipo.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo				
En desacuerdo				
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	16%	16%	16%
De acuerdo	16	64%	64%	80%
Totalmente de acuerdo	5	20%	20%	100%
Total	25	100	100	



De los 25 líderes encuestados el 84% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que realizan acciones específicas para detectar y atender el estrés en su equipo, solamente el 16% está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Rubro 2: Estilo y nivel de liderazgo				
Aplico un estilo de liderazgo autocrático.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4%	4%	4%
En desacuerdo	12	48%	48%	52%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	16%	16%	68%
De acuerdo	5	20%	20%	88%
Totalmente de acuerdo	3	12%	12%	100%
Total	25	100	100	



El 52% de los encuestados están en desacuerdo y totalmente desacuerdo con que no aplican un estilo de liderazgo autocrático, mientras que un 32% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con que aplican un estilo de liderazgo autocrático, por otro lado, el 16% se encuentra en medio con “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Rubro 2: Estilo y nivel de liderazgo				
Aplico un estilo de liderazgo transformacional.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo				
En desacuerdo				
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4%	4%	4%
De acuerdo	16	64%	64%	68%
Totalmente de acuerdo	8	32%	32%	100%
Total	25	100	100	



El 96% de los líderes está de acuerdo y totalmente de acuerdo con que aplican un estilo de liderazgo transformacional, mientras que el 4% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Rubro 3: Comunicación y relaciones interpersonales				
Estoy disponible cuando alguien de mi equipo necesita apoyo.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo				
En desacuerdo				
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4%	4%	4%
De acuerdo	6	24%	24%	28%
Totalmente de acuerdo	18	72%	72%	100%
Total	25	100	100	



El 96% de los encuestados están de acuerdo con la afirmación de que están disponibles cuando alguien del equipo necesita apoyo, mientras que el 4% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Rubro 4: Bienestar y balance vida-trabajo				
Promuevo un ambiente de trabajo positivo y saludable.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo				
En desacuerdo				
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	8%	8%	8%
De acuerdo	14	56%	56%	64%
Totalmente de acuerdo	9	36%	36%	100%
Total	25	100	100	



El 92% de los líderes están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación de que promueven un ambiente de trabajo positivo y saludable, mientras que el 8% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Rubro 5: Desarrollo profesional y motivación				
Reconozco y valoro los logros individuales y grupales.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo				
En desacuerdo				
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4%	4%	4%
De acuerdo	8	32%	32%	36%
Totalmente de acuerdo	16	64%	64%	100%
Total	25	100	100	



El 96% de los líderes encuestados están de acuerdo con la afirmación de que reconocen y valoran los logros individuales y grupales de los trabajadores, mientras que el 4% se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Cuestionario para trabajadores

Rubro 1: Bienestar y salud emocional				
Percibo que el liderazgo contribuye a reducir mi estrés.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	8.9%	8.9%	8.9%
En desacuerdo	3	6.7%	6.7%	15.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	13.3%	13.3%	28.9%
De acuerdo	18	40%	40%	68.9%
Totalmente de acuerdo	14	31.1%	31.1%	100%
Total	45	100	100	



De acuerdo con el 71.1% de los trabajadores mencionan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo con que perciben que el liderazgo de su jefe contribuye a reducir su estrés, mientras que el 15.6% menciona que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esa afirmación, a su vez que el 13.3% están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Rubro 2: Estilo de liderazgo y participación				
Las metas del equipo se establecen en consenso.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	6.7%	6.7%	6.7%
En desacuerdo	4	8.9%	8.9%	15.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	11.1%	11.1%	26.7%
De acuerdo	21	46.7%	46.7%	73.4%
Totalmente de acuerdo	12	26.7%	26.7%	100%
Total	45	100	100	



El 73.4% de los trabajadores encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con que las metas del equipo se establecen en consenso, mientras que el 15.6% mencionan que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esa afirmación, por otro lado, el 12% menciona que están de ni de acuerdo ni en desacuerdo con esa afirmación.

Rubro 3: Comunicación y apoyo interpersonal				
Mi líder demuestra empatía en los momentos difíciles.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	6.7%	6.7%	6.7%
En desacuerdo	1	2.2%	2.2%	8.9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	11.1%	11.1%	20%
De acuerdo	20	44.4%	44.4%	64.4%
Totalmente de acuerdo	16	35.6%	35.6%	100%
Total	45	100	100	



El 80% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que su líder demuestra empatía en los momentos difíciles, mientras que solamente el 8.9% están totalmente en desacuerdo con esta afirmación y por otro lado el 11.1% está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esto.

Rubro 4: Reconocimiento, motivación y desarrollo				
Me siento motivado gracias al estilo de liderazgo de mi jefe.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	11.1%	11.1%	11.1%
En desacuerdo	3	6.7%	6.7%	17.8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	13.3%	13.3%	31.1%
De acuerdo	19	42.2%	42.2%	73.3%
Totalmente de acuerdo	12	26.7%	26.7%	100%
Total	45	100	100	



El 68.9% de los trabajadores encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo con que se sienten motivados gracias al estilo de liderazgo de su jefe, mientras que el 17.8% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con que se sienten motivados gracias al estilo de liderazgo de su jefe, por otro lado, el 13.3% están ni de acuerdo ni en desacuerdo con esa afirmación.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten concluir que el liderazgo desempeña un papel determinante en la gestión del estrés y el bienestar tanto emocional como organizacional en cualquier jefe y trabajador de empresas del puerto de Veracruz. A partir del análisis de los cuestionarios aplicados a líderes y trabajadores, se confirma la validez de los tres objetivos e hipótesis específicos planteados en el estudio.

Para el **objetivo e hipótesis general**, de acuerdo con los resultados obtenidos se confirma que el estilo de liderazgo implementado por los jefes es adecuado, por lo que, tiene un impacto positivo y productivo en el rendimiento de los trabajadores. La mayoría de los líderes encuestados manifiestan aplicar un estilo de liderazgo transformacional y estrategias para reducir el bienestar, lo cual coincide con la percepción positiva de los trabajadores respecto a su bienestar, motivación y reducción del estrés.

Para el **objetivo e hipótesis específica 1**, los resultados que se obtuvieron respaldan la hipótesis planteada. El análisis de los cuestionarios muestra que una amplia mayoría de los líderes indican que realizan acciones específicas para detectar y atender el estrés laboral en sus equipos, también afirman implementar estrategias claras para su reducción. La perspectiva de los trabajadores coincide en que el liderazgo que reciben contribuye a la disminución de su estrés, además de señalar que su salud emocional ha mejorado como resultado del estilo de liderazgo ejercido por sus jefes, lo que permite aceptar tanto el objetivo como la hipótesis correspondiente.

Para el siguiente **objetivo e hipótesis específica 2**, los datos obtenidos permiten aceptar la hipótesis planteada, ya que la mayoría de los líderes encuestados manifestó aplicar un estilo de liderazgo transformacional. Los trabajadores afirman sentirse motivados gracias al estilo de liderazgo ejercido por sus superiores, diciendo que las metas del equipo se establecen mediante consenso, lo que sugiere un enfoque participativo. Por lo que, se puede afirmar que existe una relación directa y positiva entre el estilo de liderazgo implementado y la percepción de bienestar laboral, lo que valida el objetivo e hipótesis correspondiente.

En el **objetivo e hipótesis específica 3**, los hallazgos del estudio confirman la hipótesis. Un alto porcentaje de líderes reportó aplicar estrategias orientadas al bienestar del equipo, así como reconocer y valorar los logros individuales y grupales; manifestaron que brindan retroalimentación constante, además de motivar al equipo y fomentar el equilibrio vida-trabajo. Estas prácticas coinciden con la percepción de los trabajadores, confirmando que reciben reconocimiento por su trabajo y cuentan con oportunidades de crecimiento personal. Por consiguiente, los resultados evidencian que las estrategias de liderazgo aplicadas son adecuadas y efectivas para promover el bienestar emocional y organizacional, lo cual permite aceptar tanto el objetivo como la hipótesis específica 3.

En conjunto, estos hallazgos permiten afirmar que el liderazgo con enfoque humano, transformacional y participativo no solo reduce el estrés, sino que también impulsa el bienestar emocional, el sentido de pertenencia y la productividad en el entorno laboral. Así, el papel del líder va más allá de la gestión operativa, consolidándose como un agente clave en la construcción de entornos laborales saludables, resilientes y sostenibles.

REFERENCIAS

- Academy, T. L. (22 de Abril de 2025). *Talking Leaders Academy*. Obtenido de <https://talkingleadersacademy.com/deben-los-lideres-asumir-la-responsabilidad-del-bienestar-de-sus-equipos/>
- Bass & Riggio. (2006). *Transformational leadership*. Taylor Francis Inc.
- Castro, M. R. (18 de Septiembre de 2022). *Psicología y Mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/clinica/tipos-de-estres>
- Cruz, C. (s.f.). *Niveles de estrés*. Obtenido de Amor Systemic: <https://amorsystemic.com/glossario/que-es-niveles-de-estres/>
- García y González. (2000). *Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596217300245>
- Keyes, Shmotkin y Ryff. (2002). *Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596217300245>
- LEGSA. (15 de Noviembre de 2023). *LEGSA*. Obtenido de <https://legsa.com.mx/pyru/bienestar>
- OMS. (21 de Febrero de 2023). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/stress>

- Peiro, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Journal Of Work And Organizational Psychology*, 95-108.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596217300245>
- Ruiz, E. (s.f.). Obtenido de LIDERAZGO EMPRESARIAL: <https://liderazgoempresarial.info/cuales-son-los-cuatro-tipos-de-liderazgo/>
- Sierra, J. C., Ortega, V., & Zubeidat, I. (2003). Ansiedad, angustia y estrés: tres conceptos a diferenciar. *Revista Mal-estar E Subjetividade*, 3(1), 10 - 59.
- Torres, A. (2025, 16 febrero). Los 3 estilos de liderazgo de Kurt Lewin. *Psicología y Mente*.
<https://psicologiaymente.com/organizaciones/estilos-liderazgo-lewin>

IMPACTO DE LOS RIEGOS PSICOSOCIALES EN LOS COLABORADORES DE UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA EMPRESA DE PAPELERÍA

Jennifer Lorena Lima Madrigal¹

María de los Angeles Camacho Morales²

Norma Edith Peralta Vázquez³

RESUMEN

En el entorno laboral, los riesgos psicosociales representan un desafío significativo para la salud y el bienestar de los trabajadores. Motivo por el cual este estudio tiene como objetivo analizar dichos riesgos en el ambiente de trabajo de una empresa dedicada a la venta de papelería, mobiliario, equipo de cómputo y otros, en el área de compras. Mediante un enfoque cualitativo se aplicó un cuestionario para identificar, clasificar y analizar cómo influyen los factores psicológicos y sociales en el comportamiento del colaborador. Teniendo como resultado que la exposición prolongada a estos factores genera estrés crónico, agotamiento emocional, trastornos de ansiedad, depresión e incluso enfermedades físicas relacionadas con el estrés, como problemas cardiovasculares o alteraciones del sueño.

Por lo que se concluye que estos riesgos no sólo afectan la salud física y mental del colaborador, sino que también influyen en su rendimiento laboral, en la dinámica y clima organizacional, y en su entorno familiar y social. En este sentido, se confirma la relevancia de establecer mecanismos de prevención, diagnóstico e intervención psicosocial basados en normas oficiales como la NOM-035-STPS-2018 cumpliendo con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8, que promueve el trabajo decente y el crecimiento económico.

Palabras clave: Riesgos psicosociales, departamento de compras, salud ocupacional.

ABSTRACT

In the workplace, psychosocial risks represent a significant challenge to the health and well-being of employees. Therefore, this study aims to analyze these risks in the workplace of a company dedicated to the sale of stationery, furniture, computer equipment, and other items in the purchasing department.

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz, México. L20020509@veracruz.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz, México. maria.cm@veracruz.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz, México. norma.pv@veracruz.tecnm.mx

Using a qualitative approach, a questionnaire was applied to identify, classify, and analyze how psychological and social factors influence employee behavior. The result is that prolonged exposure to these factors generates chronic stress, emotional exhaustion, anxiety disorders, depression, and even stress-related physical illnesses, such as cardiovascular problems or sleep disturbances.

Therefore, it is concluded that these risks not only affect employees' physical and mental health, but also influence their work performance, organizational dynamics and climate, and their family and social environment. In this sense, the importance of establishing psychosocial prevention, diagnosis, and intervention mechanisms based on official standards such as NOM-035-STPS-2018 is confirmed, in compliance with Sustainable Development Goal 8, which promotes decent work and economic growth.

Keywords: Psychosocial risks, purchasing department, occupational health.

INTRODUCCION

En el entorno laboral, los riesgos psicosociales representan un desafío significativo para la salud y el bienestar de los trabajadores. Estos riesgos incluyen factores como la sobrecarga de trabajo, la falta de control sobre las tareas, el acoso laboral, la inseguridad en el empleo y la ausencia de apoyo social dentro de la empresa. La exposición prolongada a estos factores genera estrés crónico, agotamiento emocional, trastornos de ansiedad, depresión e incluso enfermedades físicas relacionadas con el estrés, como problemas cardiovasculares o alteraciones del sueño.

El impacto de los riesgos psicosociales no solo afecta a los trabajadores a nivel individual, sino que también tiene consecuencias directas en la productividad y el desempeño organizacional. Un ambiente laboral adverso puede aumentar el ausentismo, la rotación de personal y la disminución del compromiso de los empleados, lo que a su vez afecta la rentabilidad y el crecimiento de la empresa. Por esta razón, es crucial identificar estos riesgos para garantizar un entorno de trabajo saludable y eficiente.

El presente proyecto se presenta con el objetivo de analizar cómo los riesgos psicosociales afectan a los trabajadores y qué estrategias pueden implementarse para minimizar sus efectos. Para ello, se explica el desarrollo de las actividades realizadas describiendo el contexto en el que se estudian estos riesgos, incluyendo la población afectada y los principales factores de riesgo identificados en el entorno laboral, interpretando los datos cualitativos recopilados, con el fin de identificar patrones y tendencias que permitan fundamentar propuestas de mejora.

Así también se detalla la recopilación de datos, a través de un cuestionario para análisis del área laboral, presentando los hallazgos obtenidos y destacando la relación entre los riesgos psicosociales

y la salud de los trabajadores. Con esto la empresa contribuye con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8: *Trabajo Decente y Crecimiento Económico* (Organización de las Naciones Unidas, 2020) ya que se busca promover un ambiente laboral seguro, inclusivo y digno, garantizando condiciones justas y erradicando cualquier tipo de violencia o acoso en el trabajo.

METODOLOGIA Y MATERIAL

En la investigación se empleó un enfoque cualitativo, recopilando información no numérica a través de las técnicas de observación y revisión de documentos y registros, aplicando un cuestionario de 15 preguntas al personal del área de compras de la papelería, para clasificar los riesgos psicosociales e identificar el impacto de cómo afectan en los aspectos social, salud, familia, área laboral y organización de la empresa.

El tipo de estudio es propositivo ya que está dirigido a plantear estrategias efectivas que permitan mejorar el entorno laboral, monitorear el clima organizacional, la carga emocional del trabajo, el nivel de satisfacción y las condiciones laborales, ofreciendo calidad de vida a los colaboradores de la empresa.

MARCO TEÓRICO

Teoría del Estrés Laboral de Karasek (Modelo Demanda-Control)

Karasek (1979) desarrolló el Modelo Demanda-Control, el cual explica que el estrés laboral surge cuando las demandas del trabajo (presión de tiempo, carga laboral, responsabilidades) son altas y el control sobre las tareas es bajo. Según esta teoría, los trabajadores que enfrentan altos niveles de exigencia sin posibilidad de tomar decisiones sobre su trabajo experimentan mayores niveles de estrés, lo que puede llevar a problemas de salud mental y física.

Este modelo se basa en estudios que han demostrado que los trabajadores con alta demanda y bajo control tienen un mayor riesgo de enfermedades cardiovasculares, ansiedad y depresión. También propuso que el aprendizaje y el desarrollo profesional pueden aumentar si los trabajadores tienen un equilibrio entre demandas y control sobre su labor. (p. 208-285).

Modelo Esfuerzo-Recompensa de Siegrist

Siegrist, J (2002) propuso el Modelo Esfuerzo-Recompensa, que sostiene que el estrés se genera cuando existe un desequilibrio entre el esfuerzo realizado por un trabajador y la recompensa recibida (salario, reconocimiento, estabilidad laboral). Cuando los empleados perciben que su trabajo no es

valorado o no reciben incentivos adecuados, pueden desarrollar síntomas de agotamiento emocional y desmotivación. (p. 261).

Teoría de la Organización Saludable de Cooper y Marshall

Cooper y Marshall (1976) desarrollaron la Teoría de la Organización Saludable, la cual propone que las empresas deben minimizar el estrés laboral creando entornos de trabajo seguros, saludables y con un clima organizacional positivo. Esto implica una comunicación efectiva, apoyo social entre trabajadores y políticas que favorezcan el bienestar.

Según Cooper y Marshall, existen cinco principales fuentes de estrés laboral: factores intrínsecos al trabajo, rol en la organización, desarrollo de carrera, relaciones interpersonales y estructura organizativa. La teoría enfatiza que una gestión efectiva del estrés y la promoción del bienestar laboral pueden mejorar el desempeño y reducir la rotación del personal. (p. 11-28).

MARCO CONCEPTUAL

Riesgos psicosociales

“Entendemos por riesgos psicosociales aquellas condiciones laborales en las que se desarrolla la actividad del empleado, y que pueden repercutir en su salud psíquica o física, así como en la calidad y resultado del propio trabajo.” (Jiménez, 2024, p.11).

Clima Organizacional:

“Se define como un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influyen su motivación y comportamientos.” (Ortega, 2023, p.1)

Comunicación Organizacional:

“Es la transmisión de mensajes entre individuos que comparten un entorno institucional, como una empresa, tanto de manera interna (dirigida a sus áreas e integrantes) como externa (dirigida a personas ajenas a la institución).” (De Azkue, 2024, p. 2).

Gestión de Compras:

“Es un proceso clave dentro de las empresas que se encarga de planificar, organizar y controlar todas las actividades relacionadas con la adquisición de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la organización. “(Ruiz, 2023, p. 5).

Salud Ocupacional:

La salud ocupacional se refiere a la promoción y mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en relación con sus actividades laborales. Implica identificar, evaluar y controlar los

riesgos laborales para prevenir enfermedades y lesiones relacionadas con el trabajo. (Colmenares, 2023, p.3).

Crecimiento económico

Fermoso (1997), el crecimiento económico “es el aumento cuantitativo y cualitativo de las rentas reales de un país en un lapso de tiempo determinado” (p.123)

Sobrecompromiso

“El sobrecompromiso se refiere a una forma de motivación interna caracterizada por una necesidad obsesiva de aprobación, alto esfuerzo personal y una dificultad para desconectarse del trabajo” (Siegrist, 1996, p. 28).

MARCO LEGAL

Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018

La NOM-035-STPS-2018, emitida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), establece las disposiciones para la identificación, análisis y prevención de los factores de riesgo psicosocial en los centros de trabajo. Su propósito es promover un entorno organizacional favorable y garantizar la seguridad y salud de los trabajadores. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2018).

Ley Federal del Trabajo (LFT)

Diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo (2024) refuerzan la aplicación y cumplimiento de la NOM-035-STPS-2018. El artículo 3 reconoce el principio de trabajo digno, estableciendo que no debe existir discriminación, violencia ni acoso en el entorno laboral. Por su parte, el artículo 132, fracción XVII Bis obliga a los empleadores a identificar y prevenir riesgos psicosociales conforme a lo estipulado en la NOM-035. Asimismo, el artículo 133, fracción XIII prohíbe expresamente los actos de hostigamiento y acoso en el trabajo. Finalmente, el artículo 994, fracción VI establece sanciones económicas para los empleadores que incumplan con las normativas de seguridad y salud en el trabajo.

ODS 8:

El Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) busca promover el trabajo decente y el crecimiento económico. Este objetivo está alineado con la legislación laboral mexicana y con normativas como la NOM-035-STPS-2018, ya que enfatiza la importancia de garantizar condiciones laborales seguras, saludables y justas para todos los trabajadores. (Organización de las Naciones Unidas, 2020).

PROBLEMA A RESOLVER

- 1.-Desconocimiento de los factores que afectan la salud mental y emocional de los empleados.
- 2.-Falta de herramientas para diferenciar los riesgos en categorías como salud, laboral, organizacional, social y familiar.
- 3.- Impacto negativo de los riesgos psicosociales en la vida de los trabajadores: ansiedad, agotamiento que afectan la salud física y mental, niveles de estrés, ansiedad y bienestar de los empleados.
- 4.- falta de estrategias de prevención de riesgos psicosociales:

Pregunta de investigacion

¿Cómo impactan los riesgos psicosociales a los trabajadores del área de compras de una papelería, en lo social, salud, familia, área laboral y organización de la empresa?

Objetivo de la investigacion

Analizar el impacto de los riesgos psicosociales en los trabajadores del área de compras de una empresa de papelería en el año 2025.

CONTENIDO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

1.- Se identificaron los riesgos psicosociales en el área de compras.

Se evaluó la carga de trabajo, el ambiente laboral, la organización del trabajo y la presencia de acoso o violencia laboral, empleando como instrumento de medición un cuestionario validado con 15 preguntas cerradas y escala de Likert, 3 para cada clasificación (salud, social, familiar, laboral y organizacional) para empleados del departamento de compras observando el ambiente laboral y dinámicas de trabajo.

A continuación, se presenta la matriz de identificación de los riesgos psicosociales relacionados con las preguntas del cuestionario.

Tabla No. 1 Matriz de Identificación de los riesgos psicosociales en el área de compras.

Preguntas del cuestionario	Riesgos psicosociales objetivos a identificar				
	Salud	Social	Familiar	Laboral	Organizacional
1.1 ¿Con qué frecuencia siente apoyo de sus compañeros de trabajo en la resolución de problemas laborales?		*			
1.2. ¿Ha experimentado situaciones de exclusión o aislamiento por parte de compañeros o superiores?		*			

1.3. ¿Las relaciones interpersonales en su área de trabajo son cordiales y respetuosas?		*			
2.1. ¿Siente síntomas de estrés, ansiedad o agotamiento relacionados con su trabajo?	*				
2.2. ¿Ha tenido problemas de sueño o fatiga debido a la carga laboral?	*				
2.3. ¿Considera que su trabajo ha afectado negativamente su salud física o mental?	*				
3.1. ¿Su jornada laboral le permite equilibrar su vida personal y familiar?			*		
3.2. ¿Ha experimentado conflictos familiares debido a la carga o el horario de trabajo?			*		
3.3. ¿Su trabajo le permite disponer de tiempo suficiente para sus actividades personales?			*		
4.1. ¿Considera que la carga de trabajo que tiene es excesiva o difícil de manejar?				*	
4.2. ¿Siente presión constante para cumplir con objetivos o plazos ajustados?				*	
4.3. ¿Recibe el reconocimiento adecuado por su desempeño laboral?				*	
5.1. ¿Considera que hay una comunicación clara y efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos en la empresa?					*
5.2. ¿Las políticas de la empresa promueven un ambiente de trabajo seguro y saludable?					*
5.3. ¿Siente que puede expresar sus opiniones o preocupaciones sin temor a represalias?					*

Fuente: Elaboración propia.

2.- Clasificación de los riesgos psicosociales:

Los riesgos psicosociales identificados fueron clasificados en las siguientes categorías:

Social

- Relaciones interpersonales con compañeros y superiores.
- Presencia de conflictos o aislamiento en el trabajo.

Salud

- Impacto del estrés en la salud mental y física.
- Presencia de ansiedad estrés, fatiga, insomnio o enfermedades relacionadas con el trabajo.

Familiar

- Desequilibrio entre la vida laboral y personal.
- Tiempo disponible para la familia y actividades personales.

Laboral

- Carga de trabajo y condiciones laborales.
- Nivel de satisfacción con el puesto y reconocimiento laboral.

Organizacional

- Liderazgo y comunicación dentro del equipo de trabajo.
- Políticas de la empresa para prevenir riesgos psicosociales.

3.- Se explica cómo afectan los riesgos psicosociales en la salud, laboral, social, familiar y organizacional.

Impacto en la salud

Los riesgos psicosociales causan problemas físicos y emocionales, como:

- Estrés y ansiedad: La sobrecarga de trabajo y la falta de control generan angustia y tensión constante.
- Trastornos del sueño: El estrés afecta el descanso y la calidad del sueño.
- Fatiga y agotamiento: La presión laboral prolongada genera cansancio extremo y afecta el rendimiento.
- Problemas cardiovasculares y musculares: El estrés crónico se asocia con enfermedades del corazón y dolores musculares.

Impacto en el Ámbito Laboral

Cuando los riesgos psicosociales no se controlan, perjudican el desempeño y la motivación de los trabajadores.

- Baja productividad: La falta de concentración y el agotamiento reducen la eficiencia en el trabajo.
- Desmotivación y falta de compromiso: Un ambiente negativo genera insatisfacción laboral.
- Incremento de errores: La presión y el cansancio provocan fallos en tareas críticas.
- Ausentismo y rotación de personal: Un entorno de trabajo estresante conlleva a ausencias y renuncias.

Impacto en el Ámbito Social

Las relaciones entre compañeros y superiores se deterioran debido a los riesgos psicosociales.

- Falta de comunicación y conflictos: La tensión laboral genera discusiones y problemas interpersonales.
- Aislamiento social: Los trabajadores se alejan de sus compañeros por estrés o presión laboral.
- Disminución del trabajo en equipo: Un clima negativo afecta la colaboración y la cooperación entre los empleados.

Impacto en el Ámbito Familiar

El trabajo influye en la vida personal y familiar de los empleados.

- Desequilibrio entre la vida laboral y personal: Jornadas largas reducen el tiempo con la familia.
- Conflictos familiares: El estrés y la preocupación laboral generan tensiones en el hogar.
- Falta de energía para actividades personales: El agotamiento afecta la vida fuera del trabajo.

Impacto en el Ámbito Organizacional

Los riesgos psicosociales perjudican a la empresa en términos de productividad y ambiente laboral.

- Clima organizacional negativo: La insatisfacción de los empleados afecta la cultura empresarial.
- Reducción del sentido de pertenencia: Los trabajadores se sienten desvinculados de la empresa.
- Impacto en la reputación de la organización: Un ambiente laboral tóxico afecta la imagen de la empresa.
- Menor eficiencia operativa: La falta de motivación y los problemas de salud afectan el desempeño general.

4.- Análisis del impacto de los riesgos psicosociales en los trabajadores de área de compras en una empresa de papelería en el año 2025.

a) Categoría Social.

El 40% de los participantes perciben una buena relación con sus compañeros ocasionalmente, aunque un 20% afirma sentirse frecuentemente apoyado. Sin embargo, 60% de las personas indicaron haber experimentado exclusión o aislamiento, lo cual es preocupante, ya que estos factores impactan directamente en el bienestar emocional. Y 60% contestaron que las relaciones interpersonales son vistas como cordiales y respetuosas.

b) Categoría Salud.

El 60% de los encuestados manifiestan experimentar síntomas de estrés, ansiedad o agotamiento, una señal clara de carga emocional en el entorno de trabajo. El 40% reporta problemas de sueño o fatiga, y la misma proporción considera que su trabajo afecta su salud mental o física. Un 60% de las personas encuestadas están de acuerdo a que han sido afectadas negativamente en su salud física y mental, mientras que un 20% es indiferente.

c) Categoría Familiar.

Un 40% de los encuestados afirma que su jornada laboral interfiere con su vida personal y familiar de acuerdo, mientras que un 20% está en desacuerdo. Un 40% de las personas han experimentado conflictos familiares debido a la carga de trabajo, y un 20% consideran estar en desacuerdo. Un 60% de las personas encuestadas está en desacuerdo, esto indica una falta de tiempo suficiente para actividades personales, un riesgo psicosocial importante.

d) Categoría Laboral.

Un 60% de personas consideran que su carga de trabajo es excesiva, y un 20% sienten presión constante por cumplir objetivos o plazos ajustados. Un 40% siente presión constante para cumplir con objetivos a plazos ajustados, mientras que otro 40% es indiferente. El 60% del 100% no se sienten reconocidos adecuadamente por su desempeño.

e) Categoría Organizacional.

La comunicación interna parece ser un factor relevante, considerando un 60% de los colaboradores que no es clara ni efectiva. Un 60% de las personas encuestadas se muestran indiferentes sobre las políticas de la empresa, mientras que el otro 40% está de acuerdo que las políticas de la empresa promuevan el ambiente saludable y seguro. El 40% no se siente seguro para expresar opiniones o preocupaciones, lo que refleja una cultura organizacional con deficiencias en la confianza y transparencia.

RESULTADOS

Los resultados de este estudio revelan que existen factores psicosociales en el área de compras de la empresa, afectando el bienestar de los colaboradores; al identificar éstos, la investigación permite planear una mejora hacia un entorno positivo para el trabajo seguro, inclusivo y digno en apoyo al ODS 8, comprometidos en la mejora del desempeño laboral, crecimiento económico, y garantizando condiciones de éxito y estabilidad para su organización.

DISCUSION

Este proyecto cumplió con el objetivo presentado al determinar el impacto de los factores psicosociales que afectan a los trabajadores del área de compras de la empresa, de tal modo que se puedan ejercer acciones específicas de intervención, estableciendo mecanismos de prevención a fin de cumplir con las normas establecidas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

CONCLUSIONES

Entre los factores más recurrentes se encontraron la sobrecarga de trabajo, la presión constante por alcanzar metas, la falta de reconocimiento laboral, la ambigüedad en las funciones y los conflictos interpersonales, los cuales generan un entorno laboral tenso, con consecuencias negativas tanto a nivel individual como colectivo y empresarial.

En el ámbito de la salud, se identificaron síntomas de estrés, ansiedad, fatiga y alteraciones del sueño. En el aspecto laboral, se evidenció desmotivación, rotación de personal y bajo compromiso organizacional. A nivel organizacional, se observaron deficiencias en la comunicación, liderazgo poco efectivo y ausencia de mecanismos para la gestión emocional. En la dimensión familiar y social, los trabajadores expresaron dificultades para conciliar su vida laboral con la personal, afectando sus relaciones y su bienestar general.

RECOMENDACIONES

Se recomienda llevar cabo las siguientes acciones:

- Programas de apoyo emocional y psicológico.
- Talleres de manejo del estrés, inteligencia emocional y habilidades de afrontamiento.
- Capacitación continua para mandos medios y superiores en liderazgo empático y comunicación efectiva.

REFERENCIAS

Cooper, C.L y Marshal, J. (1976). Fuentes de estrés ocupacional: Una revisión de la literatura sobre enfermedades coronarias y problemas de salud mental. Revista de Psicología del Trabajo, 49, 11-28.

<http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1976.tb00325.x>

Colmenares, D. M. (2023). Ceupe. Ceupe.

https://www.ceupe.com/blog/salud-ocupacional.html?utm_source

De Azkue, I. (2024). Comunicación organizacional - Qué es, tipos y ejemplos. Concepto.

https://concepto.de/comunicacion-organizacional/?utm_source

Fermoso, P. (1997). Manual de economía de la educación. Madrid, España: Narcea Ediciones.

Jiménez, F. (2024, 31 enero). Riesgos psicosociales. Consultora En Prevención de Riesgos Laborales En Barcelona.

<https://www.acciopreventiva.com/riesgos-psicosociales/>

Karaseka, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. Admins Sci Q, 24, 285-208

https://iloencyclopaedia.org/part-iv-66769/ergonomics-52353/item/628-mental-workload?utm_source=

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024). Ley Federal del Trabajo. Diario Oficial de la Federación.

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>

Organización de Naciones Unidas. (25 de Marzo de 2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 13 de Abril de 2021, de <https://www.un.org>:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es>

Ortega, C. (2023). Qué es el clima organizacional. Características e importancia. QuestionPro.

https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-clima-organizacional/?utm_source

Ruiz, R. (2023). Gestión de compras – Qué es, definición y concepto. S&F.

https://www.segurosyfinanzashoy.com/gestion-de-compras-que-es-definicion-y-concepto/?utm_source

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2018). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. Diario Oficial de la Federación.

https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/7415/stps2a11_C/stps2a11_C.html

Siegrist, J. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. Historical and Current Perspectives on Stress and Health, 2, 261-291.

[https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(02\)02007-3](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(02)02007-3)

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. Journal of Occupational Health Psychology, 1(1), 27–41.

<https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>

CAPACIDADES EMPRENDEDORAS CLAVE EN MIPYMES DE TABASCO PARA IMPULSAR LA ECONOMÍA SOCIAL

Giselle Olivares Morales¹

José Luis Madrigal Eliseo²

Jahicela Liévano Morales³

RESUMEN

En México, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) representan el 99.8% de las unidades económicas y contribuyen con el 39% del Producto Interno Bruto nacional, empleando al 78% de la población económicamente activa no agropecuaria. En Tabasco, estas empresas desempeñan un papel fundamental en la estructura económica estatal, especialmente en sectores como comercio, servicios, agroindustria y producción artesanal. El presente estudio identifica las capacidades emprendedoras clave que requieren las MIPyMES tabasqueñas para impulsar la economía social, entendida como un modelo económico alternativo orientado a generar beneficios con criterios de impacto social.

La investigación adopta un enfoque mixto que combina revisión documental de fuentes oficiales (INEGI, Secretaría de Economía), encuestas aplicadas a 100 MIPyMES distribuidas por sector económico, y entrevistas semiestructuradas a empresarios locales. Los resultados evidencian que la innovación (65%) y la gestión financiera (52%) son las capacidades más desarrolladas, mientras que el liderazgo comunitario (48%), las redes de colaboración (42%) y la resiliencia empresarial (38%) requieren fortalecimiento para consolidar modelos de economía social.

Las capacidades identificadas incluyen: visión estratégica, innovación tecnológica, inclusión digital, resiliencia financiera y responsabilidad social. El análisis sectorial revela que el comercio destaca en innovación (70%), los servicios en gestión financiera (60%), y la agroindustria en liderazgo comunitario (55%). Se concluye que el fortalecimiento integral de estas capacidades es fundamental para que las MIPyMES tabasqueñas se consoliden como agentes de transformación social y contribuyan al desarrollo sostenible e inclusivo del estado.

Palabras clave: Capacidades emprendedoras, MIPyMES, Economía social.

¹ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. giselle.olivares@ujat.mx

² Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. jahicela.lievano@ujat.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Villahermosa. jose.me@villahermosa.tecnm.mx

ABSTRACT

In Mexico, micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) represent 99.8% of economic units and contribute 39% of the national Gross Domestic Product, employing 78% of the non-agricultural economically active population. In Tabasco, these enterprises play a fundamental role in the state's economic structure, especially in sectors such as commerce, services, agribusiness, and artisanal production. This study identifies the key entrepreneurial capabilities that Tabasco MSMEs require to promote the social economy, understood as an alternative economic model oriented toward generating benefits with social impact criteria.

The research adopts a mixed-methods approach that combines a review of official sources (INEGI, Ministry of Economy), surveys administered to 100 MSMEs distributed across economic sectors, and semi-structured interviews with local business owners. The results show that innovation (65%) and financial management (52%) are the most developed capabilities, while community leadership (48%), collaborative networks (42%), and business resilience (38%) require strengthening to consolidate social economy models.

The identified capabilities include: strategic vision, technological innovation, digital inclusion, financial resilience, and social responsibility. The sectoral analysis reveals that commerce stands out in innovation (70%), services in financial management (60%), and agribusiness in community leadership (55%). It is concluded that the comprehensive strengthening of these capabilities is fundamental for Tabasco's MSMEs to consolidate themselves as agents of social transformation and contribute to the state's sustainable and inclusive development.

Keywords: Entrepreneurial capabilities, MSMEs, Social economy.

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) constituyen la columna vertebral de la economía mexicana. Según los datos más recientes del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en 2023, se registraron 5 millones 096 mil 322 micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) significando alza de 4 por ciento en comparación con 2019, antes de la pandemia. A nivel nacional, el 78 % de la población económicamente activa ocupada no agropecuaria laboraba en una MIPYME (ENOE, INEGI) 2023), al tiempo que este tipo de empresas integraban el 99.8 % de los negocios del país y contribuyeron a generar el 39 % de la producción económica nacional.

En el contexto específico de Tabasco, las MIPyMES desempeñan un papel crucial en sectores estratégicos como el comercio, los servicios, la agroindustria y la producción artesanal. El estado ha

experimentado un crecimiento económico significativo, siendo únicamente Tabasco y Oaxaca han alcanzado la meta del Semáforo Económico de crecimiento, de crecer al menos 4.5% anual de forma sostenida, lo que posiciona a la entidad como un referente en desarrollo económico sustentable.

Sin embargo, a pesar de su relevancia cuantitativa y su contribución al crecimiento económico, las MIPyMES tabasqueñas enfrentan desafíos estructurales significativos que limitan su potencial como agentes de transformación social. Entre estos desafíos se identifican: acceso limitado a financiamiento, baja adopción de tecnologías digitales, insuficiente profesionalización de procesos administrativos, debilidad en la formación de redes de colaboración y escasa integración de criterios de sostenibilidad e inclusión social en sus modelos de negocio.

La economía social, entendida como un modelo económico alternativo que prioriza la generación de valor social por encima de la maximización de beneficios, se presenta como un marco conceptual y operativo viable para que las MIPyMES tabasqueñas contribuyan al desarrollo sostenible e inclusivo de sus comunidades. Este modelo busca abordar problemáticas como la desigualdad socioeconómica, la democratización del acceso a recursos productivos y la primacía de las personas y las comunidades sobre el capital especulativo (Duque et al., 2021).

Para que las MIPyMES puedan consolidarse como agentes efectivos de economía social, es fundamental que desarrollen y fortalezcan un conjunto específico de capacidades emprendedoras que les permitan no solo mantener su viabilidad económica, sino también generar impacto positivo en sus entornos sociales y ambientales.

Este trabajo tiene como objetivo general identificar las capacidades emprendedoras clave que requieren las MIPyMES de Tabasco para impulsar eficazmente la economía social, y como objetivos específicos: a) caracterizar el perfil actual de capacidades emprendedoras en MIPyMES tabasqueñas por sector económico, b) analizar la relación entre capacidades emprendedoras específicas y la generación de valor social, y c) proponer recomendaciones de política pública para el fortalecimiento integral de estas capacidades.

MARCO TEÓRICO

Capacidades Emprendedoras: Conceptualización y Componentes

Las capacidades emprendedoras se definen como el conjunto integrado de habilidades, conocimientos, actitudes y competencias que permiten a individuos y organizaciones identificar, evaluar y aprovechar oportunidades de negocio, gestionar eficientemente recursos escasos, y crear valor económico y social de manera sostenible (Hisrich, Peters & Shepherd, 2017). Esta

conceptualización trasciende la visión tradicional del emprendimiento centrada únicamente en la creación de empresas, para incorporar dimensiones de innovación, sostenibilidad e impacto social. La literatura académica internacional ha identificado cinco dimensiones fundamentales de las capacidades emprendedoras: a) **capacidad de identificación y evaluación de oportunidades**, que incluye habilidades de análisis del entorno, detección de necesidades no satisfechas y evaluación de viabilidad; b) **capacidad de movilización y gestión de recursos**, que abarca desde recursos financieros hasta capital humano, tecnológico y social; c) **capacidad de innovación**, entendida como la habilidad para desarrollar soluciones creativas y diferenciadas; d) **capacidad de liderazgo y gestión organizacional**, que incluye competencias directivas, comunicación efectiva y gestión del cambio; y e) **capacidad de formación de redes y alianzas estratégicas**, fundamental para acceder a recursos complementarios y expandir el impacto de las iniciativas emprendedoras.

Teorías Fundamentales del Emprendimiento Aplicadas a MIPyMES

Teoría de los Recursos y Capacidades (Resource-Based View): Desarrollada por Barney (1991) y posteriormente refinada por múltiples autores, esta teoría sostiene que las ventajas competitivas sostenibles de las organizaciones provienen de la posesión y gestión eficiente de recursos y capacidades que son valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles (criterios VRIN). Aplicada al contexto de las MIPyMES, esta teoría enfatiza que las capacidades emprendedoras constituyen activos intangibles estratégicos que pueden compensar las limitaciones de recursos financieros y tecnológicos típicas de estas empresas.

En el caso específico de las MIPyMES tabasqueñas, recursos como el conocimiento del mercado local, las relaciones comunitarias establecidas y la flexibilidad operativa pueden constituir ventajas competitivas sustantivas si se combinan adecuadamente con capacidades emprendedoras desarrolladas. La teoría sugiere que estas empresas deben enfocar sus esfuerzos en identificar, desarrollar y proteger aquellas capacidades que les permitan crear valor de manera única en sus contextos específicos.

Teoría del Emprendimiento Social: Austin, Stevenson y Wei-Skillern (2006) definen el emprendimiento social como la actividad innovadora que busca crear valor social a través de la combinación creativa de recursos. Esta perspectiva teórica es particularmente relevante para el presente estudio, ya que propone que la creación de valor debe evaluarse no solo en términos de rendimientos económicos, sino también en función del impacto social generado.

La teoría del emprendimiento social identifica tres componentes centrales: a) la **misión social explícita**, que orienta todas las decisiones y actividades de la organización hacia la generación de

beneficio social; b) la **innovación social**, que implica el desarrollo de soluciones nuevas y efectivas para problemas sociales complejos; y c) la **sostenibilidad económica**, que garantiza la viabilidad a largo plazo de las iniciativas sin comprometer su impacto social.

Teoría de Redes (Network Theory): Granovetter (1985) y posteriormente otros autores han desarrollado esta perspectiva teórica que enfatiza la importancia de las relaciones interpersonales, las alianzas estratégicas y las redes de colaboración para el éxito emprendedor. La teoría distingue entre lazos fuertes (relaciones frecuentes y cercanas) y lazos débiles (relaciones menos frecuentes pero que proporcionan acceso a recursos y oportunidades diversas).

En el contexto tabasqueño, donde el capital social comunitario y las tradiciones de colaboración son históricamente fuertes, la teoría de redes adquiere relevancia particular. Las MIPyMES pueden aprovechar estas redes existentes para acceder a recursos complementarios, compartir conocimientos, reducir costos de transacción y amplificar su impacto social. La formación de clústeres empresariales, cooperativas de productores y alianzas intersectoriales constituyen manifestaciones concretas de esta capacidad.

Teoría de la Innovación Abierta: Chesbrough (2003) propone que en economías basadas en conocimiento, las empresas deben adoptar modelos de innovación abierta que integren conocimiento interno y externo, colaboren con universidades, centros de investigación y otras organizaciones, y desarrollen ecosistemas de innovación colaborativa.

Para las MIPyMES tabasqueñas, esta teoría sugiere que pueden superar sus limitaciones de recursos mediante la colaboración con instituciones de educación superior como la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) y el Tecnológico Nacional de México, así como con organismos gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil. Esta colaboración puede materializarse en proyectos de investigación aplicada, programas de incubación, transferencia tecnológica y desarrollo de capacidades.

Economía Social: Marco Conceptual y Dimensiones

La economía social constituye un paradigma económico alternativo que busca conciliar eficiencia económica con equidad social y sostenibilidad ambiental. Chaves y Monzón (2018) la definen como el conjunto de actividades económicas y empresariales desarrolladas por entidades que persiguen el interés general económico o social, o ambos, caracterizadas por la primacía de la persona y el fin social sobre el capital, la gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, y la aplicación de los resultados obtenidos al fin perseguido.

La economía social se estructura en torno a tres sectores principales: a) **sector cooperativo**, que incluye cooperativas de trabajo, consumo, ahorro y crédito; b) **sector mutual**, conformado por mutualidades y sociedades de socorro mutuo; y c) **sector de organizaciones no lucrativas**, que abarca fundaciones, asociaciones y empresas sociales.

Para las MIPyMES, la adopción de principios de economía social implica la integración de objetivos sociales y ambientales en sus modelos de negocio, la implementación de prácticas de gestión participativa, la distribución equitativa de beneficios, y la contribución activa al desarrollo de sus comunidades.

Capacidades Emprendedoras para la Economía Social

La literatura especializada identifica cinco capacidades emprendedoras específicamente relevantes para el desarrollo de iniciativas de economía social:

1. **Visión Estratégica con Orientación Social:** Capacidad para desarrollar una visión integral que articule objetivos económicos, sociales y ambientales de manera coherente y viable. Esta capacidad incluye habilidades de planificación estratégica, análisis de impacto social, y desarrollo de indicadores de medición integral del desempeño.
2. **Innovación Tecnológica y Social:** Habilidad para desarrollar soluciones innovadoras que aborden simultáneamente necesidades del mercado y problemas sociales. Esta capacidad abarca desde la innovación en productos y servicios hasta la innovación en modelos de negocio y procesos organizacionales.
3. **Inclusión Digital y Gestión Tecnológica:** Competencia para aprovechar las tecnologías digitales como herramientas de inclusión social, eficiencia operativa y expansión de impacto. Incluye habilidades de comercio electrónico, marketing digital, gestión de datos y desarrollo de plataformas colaborativas.
4. **Resiliencia Financiera y Gestión de Recursos:** Capacidad para desarrollar modelos financieros sostenibles que garanticen la viabilidad económica sin comprometer el impacto social. Esta capacidad incluye diversificación de fuentes de financiamiento, gestión eficiente de recursos, y desarrollo de métricas de retorno social de la inversión.
5. **Responsabilidad Social y Liderazgo Comunitario:** Habilidad para ejercer liderazgo transformacional en las comunidades, construir consensos, facilitar procesos participativos y generar cambio social positivo. Esta capacidad incluye competencias de comunicación, mediación, gestión de stakeholders y desarrollo comunitario.

Contexto Regional: MIPyMES en Tabasco

Tabasco presenta características específicas que influyen en el desarrollo de capacidades emprendedoras. La economía estatal se caracteriza por: a) predominio del sector petrolero, que genera oportunidades en cadenas de suministro y servicios especializados; b) fortaleza en el sector agropecuario, particularmente en productos tropicales y acuicultura; c) crecimiento del sector turístico, impulsado por recursos naturales y patrimonio cultural; d) desarrollo de infraestructura estratégica, incluyendo la Refinería de Dos Bocas; y e) ubicación geográfica estratégica para el comercio con Centroamérica.

Un análisis relevante para el contexto tabasqueño es el desarrollado por Eliseo Dantés, Morejón Sánchez y Montejo Castro (2018), quienes estudiaron la competitividad de la cadena agroalimentaria del sector lácteo en las pequeñas y medianas empresas del estado de Tabasco. Su investigación identifica factores críticos que limitan el desarrollo competitivo de las MIPyMES agroindustriales tabasqueñas, incluyendo: debilidades en la integración vertical de la cadena productiva, limitaciones en la adopción de tecnologías de procesamiento, insuficiente desarrollo de capacidades gerenciales, y débil articulación con mercados especializados.

Este estudio demuestra que las MIPyMES tabasqueñas del sector agroindustrial requieren no solo capacidades emprendedoras tradicionales, sino también competencias específicas para la gestión de cadenas de valor, innovación en procesos productivos y desarrollo de productos con valor agregado. Los hallazgos de Eliseo Dantés et al. (2018) sugieren que el fortalecimiento de capacidades emprendedoras debe considerar las particularidades sectoriales y las dinámicas específicas de cada cadena productiva regional.

Estos factores contextuales crean oportunidades específicas para el desarrollo de MIPyMES orientadas a la economía social, particularmente en sectores como turismo comunitario, agroindustria sustentable, servicios ambientales, y comercio justo de productos locales.

METODOLOGÍA

Diseño de la Investigación

Se adoptó un enfoque metodológico mixto con diseño exploratorio-descriptivo, que permite una comprensión integral del fenómeno estudiado mediante la triangulación de datos cuantitativos y cualitativos. Este enfoque es particularmente apropiado para investigaciones sobre emprendimiento social, donde coexisten dimensiones objetivas como los indicadores económicos y subjetivas como las percepciones, valores y motivaciones.

Componentes Metodológicos

1. Revisión Documental Sistemática: Se consultaron fuentes oficiales incluyendo informes estadísticos del INEGI (Censos Económicos 2024, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas), publicaciones de la Secretaría de Economía federal y estatal, datos de Data México, y literatura académica especializada en bases de datos como Scopus, Web of Science y SciELO. El período de análisis abarcó 2019-2025 para capturar tendencias pre y post pandemia.

2. Encuesta Estructurada: Se aplicó una encuesta a una muestra de 100 MIPyMES tabasqueñas, estratificada por sector económico: comercio (40%), servicios (35%) y agroindustria (25%). La distribución sectorial se basó en la estructura económica estatal reportada por INEGI. Los criterios de selección incluyeron: a) empresas con 1-250 trabajadores, b) al menos 2 años de operación, c) domicilio fiscal en Tabasco, y d) disponibilidad para participar voluntariamente.

El instrumento incluyó 45 reactivos organizados en cinco dimensiones: innovación (9 reactivos), gestión financiera (10 reactivos), liderazgo comunitario (8 reactivos), redes de colaboración (9 reactivos), y resiliencia empresarial (9 reactivos). Se utilizó una escala Likert de 5 puntos, validada mediante juicio de expertos y prueba piloto con 15 empresas.

3. Entrevistas Semiestructuradas: Se realizaron 10 entrevistas en profundidad con empresarios locales seleccionados mediante muestreo intencional, buscando diversidad sectorial y geográfica. Las entrevistas exploraron percepciones sobre liderazgo comunitario, resiliencia empresarial, innovación social, y visiones sobre economía social. Cada entrevista tuvo una duración promedio de 60 minutos.

Variables de Análisis

Variables Dependientes:

- Nivel de desarrollo de capacidades emprendedoras (escala 1-5)
- Orientación hacia economía social (índice compuesto)
- Impacto social percibido (autoevaluación empresarial)

Variables Independientes:

- Sector económico (comercio, servicios, agroindustria)
- Tamaño de empresa (micro, pequeña, mediana)
- Antigüedad empresarial
- Nivel educativo del empresario
- Participación en programas gubernamentales

Variables de Control:

- Ubicación geográfica (municipio)

- Composición de capital (familiar/no familiar)
- Mercado objetivo (local, regional, nacional)

ANÁLISIS DE DATOS

Los datos cuantitativos se procesaron mediante SPSS v.28, utilizando estadística descriptiva, análisis de correlación de Pearson, análisis de varianza (ANOVA) para comparaciones entre sectores, y análisis factorial exploratorio para validar la estructura dimensional de las capacidades emprendedoras. Los datos cualitativos se analizaron mediante codificación temática asistida por Atlas.ti, identificando patrones, categorías emergentes y relaciones conceptuales.

RESULTADOS

Caracterización General de la Muestra

La muestra final incluyó 100 MIPyMES tabasqueñas distribuidas geográficamente en 12 municipios, con mayor concentración en Villahermosa (35%), Cárdenas (15%), Comalcalco (12%) y Paraíso (10%). El 63% correspondió a microempresas (1-10 trabajadores), 28% a pequeñas empresas (11-50 trabajadores) y 9% a medianas empresas (51-250 trabajadores). La antigüedad promedio fue de 8.3 años (DE=4.7), con 72% de empresas de capital familiar.

Capacidades Emprendedoras: Análisis General

Los resultados generales muestran un desarrollo heterogéneo de las capacidades emprendedoras analizadas. La **innovación** emerge como la capacidad más desarrollada (M=3.25, DE=0.84), seguida por **gestión financiera** (M=2.86, DE=0.92), **liderazgo comunitario** (M=2.64, DE=1.03), **redes de colaboración** (M=2.31, DE=0.87), y **resiliencia empresarial** (M=2.09, DE=0.95).

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de capacidades emprendedoras en MIPyMES de Tabasco.

Capacidad emprendedora	Media	Desviación Estándar	Porcentaje de MIPyMES con nivel alto (>3.5)
Innovación	3.25	0.84	65%
Gestión financiera	2.86	0.92	52%
Liderazgo comunitario	2.64	1.03	48%
Redes de colaboración	2.31	0.87	42%
Resiliencia empresarial	2.09	0.95	38%

Fuente: elaboración propia (2025). Escala: 1=Muy bajo, 5=Muy alto.

Análisis por Sector Económico

El análisis sectorial revela patrones diferenciados que reflejan las características específicas de cada sector:

Sector Comercio: Presenta el mayor desarrollo en innovación (M=3.48), particularmente en innovación de productos/servicios (78%) e implementación de tecnologías digitales (65%). Sin embargo, muestra debilidades en resiliencia empresarial (M=1.95) y formación de redes (M=2.12).

Sector Servicios: Destaca en gestión financiera (M=3.15), con fortalezas en planificación financiera (72%) y diversificación de ingresos (58%). Presenta un desarrollo intermedio en las demás capacidades, con oportunidades de mejora en liderazgo comunitario.

Sector Agroindustria: Sobresale en liderazgo comunitario (M=3.21), reflejando tradiciones de cooperación y vínculos territoriales. Muestra el menor desarrollo en innovación tecnológica pero compensado por innovación en procesos organizacionales.

Tabla 2. Capacidades emprendedoras más destacadas por sector económico.

Sector	Capacidad destacada	Media	Fortalezas identificadas
Comercio	Innovación	3.48	Productos innovadores (78%), Tecnología digital (65%)
Servicios	Gestión financiera	3.15	Planificación financiera (72%), Diversificación (58%)
Agroindustria	Liderazgo comunitario	3.21	Cooperación (85%), Vínculos territoriales (71%)

Fuente: elaboración propia (2025).

Factores Asociados al Desarrollo de Capacidades

El análisis de correlación identifica factores significativamente asociados al desarrollo de capacidades emprendedoras:

Nivel educativo del empresario: Correlación positiva significativa con innovación ($r=0.43$, $p<0.01$) y gestión financiera ($r=0.38$, $p<0.01$). Los empresarios con educación superior muestran mayor desarrollo de capacidades técnicas.

Participación en programas gubernamentales: Las empresas que han participado en programas como "Impulsa tu MIPYME" o iniciativas de Nacional Financiera muestran mayor desarrollo en gestión financiera ($t=2.67$, $p<0.01$) y redes de colaboración ($t=2.23$, $p<0.05$).

Antigüedad empresarial: Correlación positiva moderada con resiliencia empresarial ($r=0.35$, $p<0.01$) y liderazgo comunitario ($r=0.29$, $p<0.05$), sugiriendo que la experiencia fortalece estas capacidades.

Orientación hacia Economía Social

El 34% de las MIPyMES encuestadas muestra orientación alta hacia principios de economía social, caracterizada por: integración de objetivos sociales en la misión empresarial (41%), implementación de prácticas ambientalmente sostenibles (38%), y participación en iniciativas comunitarias (45%).

Las empresas con mayor orientación social presentan puntuaciones significativamente superiores en liderazgo comunitario ($M=3.47$ vs $M=2.18$, $t=4.82$, $p<0.001$) y redes de colaboración ($M=2.89$ vs $M=2.05$, $t=3.21$, $p<0.01$), lo que confirma la relación entre capacidades emprendedoras específicas y orientación hacia economía social.

Análisis Cualitativo: Percepciones Empresariales

Las entrevistas revelaron tres temáticas centrales:

- 1. Motivaciones para el Emprendimiento Social: Los empresarios identifican como principales motivadores: "el deseo de contribuir al desarrollo de la comunidad" (8/10 entrevistados), "la responsabilidad con las generaciones futuras" (7/10), y "la necesidad de crear valor más allá del económico" (6/10).
- 2. Barreras para el Desarrollo de Capacidades: Se identificaron: limitaciones en acceso a financiamiento especializado (9/10), falta de programas de capacitación específicos (8/10), debilidad en ecosistemas de innovación local (7/10), y resistencia cultural al cambio (5/10).
- 3. Visiones de Futuro: Los empresarios visualizan a las MIPyMES tabasqueñas como "agentes de transformación social" (9/10), enfatizando la necesidad de "modelos de negocio híbridos que generen rentabilidad e impacto social" (7/10).

Programas Gubernamentales y su Impacto

El análisis reveló que las MIPyMES que han participado en programas gubernamentales específicos muestran mejor desarrollo de capacidades:

Tabla 3. Impacto de programas gubernamentales en capacidades emprendedoras.

Programa		Empresas participantes	Capacidad desarrollada más	Impacto promedio
Mujeres Innovadoras (SEDET)		18 empresas	Innovación	+0.67 puntos
Impulsa tu MIPYME (Santander)		12 empresas	Gestión financiera	+0.54 puntos
Digitalización (Visa-Amazon)		15 empresas	Innovación tecnológica	+0.72 puntos
Crédito Joven (SEDET)		8 empresas	Resiliencia financiera	+0.43 puntos

Fuente: elaboración propia (2025).

DISCUSIÓN

Interpretación de Resultados en el Contexto Teórico

Los resultados confirman parcialmente las proposiciones teóricas planteadas. La predominancia de la innovación como capacidad más desarrollada coincide con la teoría de recursos y capacidades de

Barney (1991), sugiriendo que las MIPyMES tabasqueñas han identificado en la diferenciación e innovación una fuente de ventaja competitiva ante las limitaciones de recursos financieros.

Sin embargo, el menor desarrollo relativo de capacidades como resiliencia empresarial y redes de colaboración plantea interrogantes sobre la sostenibilidad a largo plazo de estas ventajas. La teoría de redes (Granovetter, 1985) sugiere que estas debilidades pueden limitar el acceso a recursos complementarios y oportunidades de crecimiento.

Divergencias Sectoriales y sus Implicaciones

Las diferencias sectoriales observadas reflejan las características estructurales de cada sector económico. El liderazgo del sector comercio en innovación puede explicarse por la intensidad competitiva y la presión por diferenciación en mercados saturados. Conversely, el desarrollo superior del liderazgo comunitario en agroindustria refleja las tradiciones cooperativas y vínculos territoriales históricamente fuertes en este sector.

Estos patrones sugieren la necesidad de políticas públicas diferenciadas por sector, reconociendo las fortalezas existentes mientras se abordan las debilidades específicas.

Relación con la Economía Social

El hallazgo de que solo el 34% de las MIPyMES muestra alta orientación hacia economía social indica un potencial significativo de crecimiento. Las empresas con mayor orientación social presentan mejor desarrollo de capacidades de liderazgo comunitario y formación de redes, confirmando la hipótesis de que la economía social requiere capacidades emprendedoras específicas.

Este resultado es consistente con la literatura internacional que sugiere que el emprendimiento social requiere competencias diferenciadas respecto al emprendimiento comercial tradicional (Austin et al., 2006).

Efectividad de Programas Gubernamentales

Los resultados evidencian que la participación en programas gubernamentales genera impactos positivos medibles en el desarrollo de capacidades específicas. Particularmente, los programas de digitalización muestran los mayores impactos (+0.72 puntos), sugiriendo que la inclusión digital constituye una palanca efectiva para el fortalecimiento integral de capacidades emprendedoras.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Se reconocen las siguientes limitaciones: a) tamaño muestral limitado que impide generalizaciones estadísticamente robustas, b) diseño transversal que no permite inferencias causales, c) posible sesgo

de autoselección en empresas participantes, d) medición de capacidades basada en autopercepciones que puede incluir sesgo de deseabilidad social, y e) análisis limitado a tres sectores económicos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones Principales

1. Desarrollo heterogéneo de capacidades: Las MIPyMES tabasqueñas presentan un desarrollo desigual de capacidades emprendedoras, con fortalezas en innovación y gestión financiera, pero debilidades significativas en resiliencia empresarial y formación de redes.
2. Diferenciación sectorial: Cada sector económico presenta patrones específicos de desarrollo de capacidades que reflejan sus características estructurales y tradiciones organizacionales.
3. Potencial de economía social: Existe un potencial significativo para que las MIPyMES tabasqueñas se orienten hacia modelos de economía social, pero requieren fortalecimiento específico de capacidades de liderazgo comunitario y colaboración.
4. Efectividad de programas públicos: Los programas gubernamentales muestran impactos positivos medibles, particularmente aquellos enfocados en digitalización e innovación.

Recomendaciones de Política Pública

1. Programa Integral de Capacitación en Economía Social
 - Desarrollar módulos específicos sobre emprendimiento social, liderazgo comunitario y medición de impacto social.
 - Implementar metodologías experienciales que incluyan casos de éxito locales.
 - Establecer certificaciones reconocidas por organismos nacionales e internacionales.
2. Fortalecimiento del Ecosistema de Innovación
 - Crear incubadoras especializadas en emprendimiento social.
 - Establecer fondos de capital semilla para iniciativas de economía social.
 - Desarrollar plataformas digitales de colaboración entre MIPyMES, universidades y gobierno.
3. Programa de Formación de Redes
 - Implementar programas de mentorías cruzadas entre empresarios experimentados y emergentes.
 - Desarrollar eventos regulares de networking sectorial y intersectorial.
4. Acceso Diferenciado a Financiamiento
 - Crear líneas de crédito específicas para emprendimiento social con tasas preferenciales.
 - Desarrollar fondos de garantía que reduzcan riesgos para instituciones financieras.

- Implementar esquemas de inversión de impacto con participación público-privada.

5. Fortalecimiento de Capacidades de Resiliencia

- Desarrollar programas de educación financiera avanzada.
- Implementar sistemas de alerta temprana y gestión de crisis empresarial.
- Crear fondos de contingencia para MIPyMES con orientación social.

RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

1. Estudios longitudinales que permitan analizar la evolución de capacidades emprendedoras y su relación con indicadores de impacto social y económico.
2. Análisis comparativo con MIPyMEs de otros estados mexicanos para identificar factores contextuales específicos que influyen en el desarrollo de capacidades.
3. Investigación de impacto que evalúe los efectos de programas específicos de fortalecimiento de capacidades emprendedoras en variables como empleo, ingresos familiares y bienestar comunitario.
4. Estudios sectoriales específicos que profundicen en las dinámicas particulares de sectores estratégicos como turismo, energías renovables y economía digital.

REFERENCIAS

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bouchikhi, H. (2019). *Entrepreneurship and society: Building social capital*. Springer.
- Casillas, J. C., & Acedo, F. J. (2019). *Manual de la empresa familiar*. Pirámide.
- Chaves, R., & Monzón, J. L. (2018). *La economía social en España*. CIRIEC-España.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Review Press.
- Data México. (2024). *MIPyMES en México: Estadísticas y tendencias 2019-2024*. Secretaría de Economía.
- De la Cruz, J. (2021). *Innovación social en América Latina: experiencias y aprendizajes*. Siglo XXI.

- Duque, P., Meza, O.E., Giraldo, D., & Barreto, K. (2021). Economía social y solidaria: Un análisis bibliométrico y revisión de literatura. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 137, e69174.
- Eliseo Dantés, H., Morejón Sánchez, J. M., & Montejo Castro, E. C. (2018). Análisis de la competitividad de la cadena agroalimentaria del sector lácteo en las pequeñas y medianas empresas, en el estado de Tabasco. *Revista de Investigación Académica, TecNM Campus Villahermosa*.
- Gobierno del Estado de Tabasco. (2024). *Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024: Cuarto Informe de Gobierno*. Secretaría de Planeación y Finanzas.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). *Censos Económicos 2024: Resultados preliminares*. INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE): Cuarto trimestre 2023*. INEGI.
- Secretaría de Desarrollo Económico y Turismo de Tabasco (SEDET). (2024). *Informe de actividades 2024: Programas de apoyo a MIPyMES*. Gobierno del Estado de Tabasco.
- Secretaría de Economía. (2024). *Información estadística y arancelaria: MIPyMES mexicanas*. Subsecretaría de Competitividad y Normatividad.

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA ORGANIZACIONES

Clara Luz Gallegos Parra¹

José Luis Domínguez Retolaza²

Juan Francisco Figueroa³

RESUMEN

A través de la presente dar a conocer al lector la importancia de destacar el papel fundamental de la Auditoría Administrativa dentro de las organizaciones como un elemento de evaluación a través de la realización de un análisis de los procesos y la detección de mejora continua mediante de su medición.

Utilizando una metodología descriptiva, correlacional y cualitativa; la cual permite a los directivos conocer un panorama general de la organización para la toma de decisión en función de la mejora continua estableciendo estrategias que fortalezcan y consoliden a la organización.

A modo de conclusión dicha investigación se enfatiza en concientizar a los directivos en la importancia de realizar auditorías administrativas de forma parcial y/o integral para lograr identificar áreas de mejora dentro de la estructura de la organización. Proporcionando una evaluación objetiva y detallada que permitiendo la identificación de fortalezas, amenazas debilidades y oportunidades para optimizar su desempeño, fortalecer su competitividad y alcanzar sus metas estratégicas a largo plazo.

Palabras Clave: Auditoría Administrativa, planeación, instrumentación.

ABSTRACT

This paper aims to highlight the fundamental role of Administrative Auditing within organizations as an evaluation tool. It focuses on process analysis and the identification of areas for continuous improvement through measurement.

Using a descriptive, correlational, and qualitative methodology, this research allows managers to gain a comprehensive understanding of the organization, enabling informed decision-making for continuous improvement and the establishment of strategies to strengthen and consolidate the organization.

In conclusion, this research emphasizes the importance of raising awareness among managers regarding the need for partial and/or comprehensive administrative audits to identify areas for

¹ Universidad Veracruzana. clgallegos@uv.mx

² Universidad Veracruzana. josedominguez01@uv.mx

³ Universidad Veracruzana. jufigueroa@uv.mx

improvement within the organizational structure. This provides an objective and detailed evaluation, enabling the identification of strengths, weaknesses, threats, and opportunities to optimize performance, enhance competitiveness, and achieve long-term strategic goals.

Keywords: Administrative Auditing, planning, implementation.

INTRODUCCIÓN

A través del presente se da a conocer al lector la importancia de realizar una auditoría administrativa dentro de la organización ya que esta permite reflejar la situación verídica en los procesos administrativos. Obteniendo como resultado una visión global sobre el estatus del patrimonio de la misma, resultados y conocer la situación financiera.

Es imperativo que todas las empresas realicen auditorías internas y externas ya que permite detectar posibles irregularidades dentro de la misma.

Cabe hacer mención que constantemente se realizan cambios y adecuaciones dentro de las leyes que rigen los procesos financieros de las organizaciones, es por ello que se debe tomar en cuenta temáticas como la globalización misma que se va adaptando en la siguiente esquematización: económica, social, política y cultural.

Esta es una tendencia que se encuentra en constante cambio sobre todo de los avances científicos y tecnológicos. Permitiendo una mayor competitividad en las organizaciones y economía, con la finalidad de que las organizaciones evalúen la sostenibilidad, el crecimiento y competencia.

DESARROLLO

Técnicas y herramientas de la auditoría

¿Qué son las Técnicas y Procedimientos de Auditoría Administrativa ?

De acuerdo con el autor (Montaño 2015) en donde define el término de auditoría, como una forma amplia de establecer controles, verificaciones e inspecciones como una actividad concreta.

A su vez (Callejas 2009) nos define la auditoría administrativa como un examen completo y constructivo de la estructura de la organización de una organización, así como sus métodos de control, medios de operación.

El autor (Finkowsky 2013) define a la auditoría administrativa como una revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar el valor y lograr una ventaja competitiva y sustentable.

Es por ello que podemos definir a las técnicas y herramientas de la auditoría como una evaluación y análisis de una organización con la finalidad de que a través de la indagación de información y documentos se aplican criterios para conocer su funcionamiento y determinar oportunidades para mejorar la calidad y competencia dentro de las organizaciones.

Tipos de auditoría

El autor (Pérez 2007) esquematiza los diferentes tipos de auditoría que puede ser aplicados a una empresa, y nos muestra las diferencias representativas entre estos tipos:

- Auditoría Contable: La cual dictamina los estados financieros, enfocada al sistema contable.
- Auditoría Interna: Se enfoca en el control interno y analizar su efectividad, se aplica a las subfunciones de la empresa.
- Auditoría Operacional: Se encarga de promover la eficiencia de las operaciones (procedimientos).
- Auditoría Social: Esta evalúa el impacto social que tiene la empresa, la efectividad de los programas y políticas sociales.
- Auditoría Integral: Comprende la evaluación y la mejora de la empresa en general, incluyendo fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa.
- Auditoría Administrativa: Evalúa y establece una mejora continua dentro de la organización enfocado en la eficiencia y eficacia del o de los procesos administrativos.

Clasificación de la auditoría administrativa

La auditoría administrativa se clasifica de diferentes maneras según diversos criterios. A continuación, se detallan las principales clasificaciones:

Según Procedencia del auditor:

- Auditoría Interna: Esta se realiza a través de un colaborador capacitado el cual tiene la visión y misión establecida en la empresa, permitiendo detectar análisis y riesgos dentro de la misma, con la finalidad de realizar una mejora continua.
- Auditoría Externa: Llevada a cabo por consultores o firmas de auditoría externas, proporcionando una visión imparcial y objetiva.

Según el Enfoque:

- Integral: Abarca todos los aspectos de la organización, incluyendo recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

- Funcional: Se centra en funciones específicas dentro de la organización, como producción, ventas, finanzas, etc.
- Según Alcance de la revisión: Esta se puede llevar a cabo de forma parcial y/o integral dentro de la organización de acuerdo a la programación y alcance del proceso administrativo. Dentro del proceso administrativo existen dos tipos de auditoria
- Total: Se analizan de forma integral todos los elementos del proceso administrativo
- Parcializada: Un elemento específico del proceso. Ejemplo: Planeación.

En las Áreas de la empresa:

- Total: Todas las funciones que integran a la empresa. Producción, Finanzas, Mercadotecnia, Recursos Humanos.
- Parcializada: Una función específica de la empresa: Ejemplo: Recursos Humanos

Según el Momento en que se realiza

- Previa: Antes de implementar una acción o proyecto, con el fin de prever problemas y ajustar planes.
- Concomitante: Durante la ejecución de los procesos, con el objetivo de detectar y corregir desviaciones en tiempo real.
- Posterior: Se realiza después de la ejecución de las acciones para evaluar los resultados y realizar mejoras continuas.

Según la Frecuencia con la que se realiza

- Periódica: Se lleva a cabo en intervalos regulares, como anualmente, semestralmente, etc.
- Especial: Se realiza en ocasiones específicas, generalmente como respuesta a una necesidad particular o a un problema identificado.

Estas clasificaciones permiten adaptar la auditoría administrativa a las necesidades y características específicas de la organización, asegurando que se obtengan los resultados más relevantes y útiles para la toma de decisiones y la mejora continua.

Campo de aplicación

La auditoría administrativa tiene un amplio campo de aplicación que abarca diversos aspectos y áreas de una organización. Su objetivo principal es evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos administrativos y operativos, así como el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.

La auditoría administrativa se aplica a todas las áreas clave de una organización, proporcionando una visión integral sobre su funcionamiento y ofreciendo recomendaciones para mejorar su eficiencia, eficacia y cumplimiento normativo.

A continuación, se describen las principales áreas de aplicación de la auditoría administrativa:

- **Estructura Organizacional** : Analiza la adecuación de la estructura organizacional en relación con los objetivos y metas de la empresa. Evalúa la claridad en la definición de roles y responsabilidades.
- **Procesos y Procedimientos** : Examina la efectividad de los procesos y procedimientos administrativos, asegurando que sean claros, eficaces y se alineen con las mejores prácticas.
- **Gestión de Recursos Humanos** :Revisa la gestión del personal, incluyendo la selección, contratación, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional. Evalúa también el clima organizacional y la motivación de los empleados.
- **Planificación y Control** : Evalúa los sistemas de planificación estratégica, operativa y financiera. Verifica la existencia de mecanismos de control adecuados para la supervisión y evaluación continua de las actividades.
- **Comunicación Interna y Externa** : Analiza los canales y medios de comunicación utilizados dentro de la organización y con el entorno externo. Verifica la eficacia y eficiencia de la comunicación en todos los niveles.
- **Gestión Financiera** : Examina la administración financiera, incluyendo la planificación presupuestaria, control de costos, manejo de ingresos y egresos, y la gestión de inversiones y financiamiento.
- **Cumplimiento Normativo** : Verifica que la organización cumpla con todas las leyes, regulaciones y normativas aplicables a su operación. Evalúa el grado de adherencia a las políticas internas y externas.
- **Tecnología de la Información** :Revisa la infraestructura tecnológica y los sistemas de información. Evalúa la seguridad de la información, la eficiencia de los sistemas y la alineación con los objetivos organizacionales.
- **Responsabilidad Social y Ambiental** : Evalúa las políticas y prácticas de responsabilidad social y ambiental de la organización, asegurando que se cumplan con los estándares éticos y de sostenibilidad.

- Innovación y Mejora Continua : Examina la capacidad de la organización para innovar y adaptarse a los cambios del entorno. Evalúa los programas de mejora continua y su efectividad en la optimización de procesos y resultados.
- La auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social.

Planeación de la Auditoria Administrativa

De acuerdo con el (Finkowsky 2013) la Planeación es trazar el camino que se realizara durante el proceso de la auditoria; es la integración de los objetivos, instrumentos y métodos en un esquema amplio, coherente y consistente que permite un nexo causal entre los fines que se persiguen y los medios que se emplean ara lograrlo; es decir la planeación se refiere a los lineamientos generales que norman la aplicación de la auditoria administrativa.

Su objetivo consiste en establecer acciones que desarrollen instrumentos de auditoria de forma secuencial y ordenada considerando las condiciones de espacio y tiempo.

A su vez la planeación financiera nos da un panorama para determinar en tiempo y forma lo concerniente a proyección, ingresos y activos esto a través de establecer estrategias que permiten alternativas de solución y el logro de la proyección de una empresa, mediante el análisis de flujos , inversión y dividendos. Como previsión de un futuro para la planificación financieras y sus consecuencias analizando las diversas variables. (Flores 2007)

La planeación empresarial, requiere una evaluación interna, en donde se conozca la diversas variables que influyen dentro de la misma para determinar la relacione existente entre el diagnostico de las fortalezas, debilidades, amenazas, y oportunidades. (Castro 2015)

A todo esto podemos decir que dentro de la planeación se determina la misión y objetivos dentro de la organización, en donde se realiza un diagnostico interno para desarrollo de estrategias, creando un plan estratégico que con lleva a realizar el control y diagnóstico de resultados a través de una planeación basada en la mejora continua.

La instrumentación

En el caso de la instrumentación el autor (Finkowsky 2013)nos dice que se procede a realizarla una vez que se ha concluido la preparación de factores analizar, fuentes de información, la propuesta técnica y programa de trabajo. En esta fase se considera la recopilación de información, técnicas de recolección, medición, escalas de medición, indicadores, papeles de trabajo y evidencia.

Para posteriormente pasar a la fase del examen el cual tiene puesto en marcha la instrumentación y se ha finalizado la tarea de seccionar y aplicar técnicas de recolección, así como determinar

instrumentos de medición. Es el momento en donde se comienza a realizar los papales de trabajo y registros de las evidencias correspondientes, bajo una estricta supervisión, el examen consiste en dividir los elementos que componen los factores tales como revisión, relación, interdependencia e interacción de las partes en si y con el todo del contexto.

El examen considera los siguientes aspectos

- Conocer el hecho que se analiza
- Describirlo
- Descomponer el hecho para percibir aspectos y detalles
- Revisarlo críticamente
- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento
- Identificar su comportamiento con el fin de entender las causas que originaron el camino para su atención.

Un enfoque para consolidar el examen consiste en adoptar actitud interrogativa y formular de manera sistemática siete cuestionamientos.

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Como lo hace?
- ¿Cuándo se hace
- ¿Por que se hace?

Los resultados se deban reunir atributos tales como:

- Objetividad: Visión parcial de los hechos
- Oportunidad: Disponibilidad de la información en tiempo y lugar
- Claridad: Fácil comprensión del contenido
- Utilidad: Provecho que puede obtenerse la información
- Calidad: apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de la materia de servicios
- Lógica: Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

Los aspectos operativos antes de presentar el informe se consideran revisarlo en términos prácticos partiendo de las premisas acordadas para orientas acciones que se llevaron de forma operativa

Se aconseja seguir el siguiente orden:

- Introducción
- Antecedentes
- Justificación
- Objetivos
- Estrategia
- Recursos
- Costo
- Alcance
- Acciones
- Metodología
- Resultados
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Alternativas de implantación
- Desviaciones significativas
- Opiniones de los responsables de las áreas auditadas
- Asuntos especiales

Los tipos de informe son la variedad de alternativas para presentar los informes que dependen del destino y propósito que se les desee dar, con la finalidad del impacto que se busca en su presentación.; siendo esto los siguientes criterios:

- Informe general
- Informe Ejecutivo
- Informe de aspectos relevantes

Después de seleccionar y presentar la alternativa de tipo de informe consistente, es necesario centrarse en el seguimiento etapa en la que las observaciones que se producen como resultado de la auditoria deben sujetarse a un estricto seguimiento permitiendo lo siguiente:

- Verificar acciones realizadas de resultado de la auditoría
- Facilitar al titular la toma de decisiones
- Contratar acciones efectuadas para instrumentar las recomendaciones y al finalizar la revisión rendir un nuevo informe de acuerdo al grado y forma q se atendieron.

Imagen 1. Técnicas y Procedimientos de Auditoría Administrativa



Fuente: *Elaboración Propia*
(Gallegos 2023)

METODOLOGÍA

La metodología aplicada en el presente estudio es descriptiva, correlacional y cualitativa; se considera descriptiva ya que se describen los procesos a desarrollar para llevar a cabo la auditoría administrativa dentro de la organización. Es correlacional debido a que examina las variables que influyen en dicho proceso que conlleva a la toma de decisiones en función de la mejora continua para la organización. Así como cualitativa ya que se realiza un estudio profundo del actuar de la auditoría administrativa a través del análisis que se debe realizar en los procesos de evaluación desde una perspectiva contextual.

CONCLUSIÓN

En conclusión la auditoría administrativa es una herramienta fundamental en el mundo empresarial que busca evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos administrativos de una organización. A través de un análisis exhaustivo, esta disciplina examina cómo se están utilizando los recursos,

cómo se están llevando a cabo las funciones y cuán efectivas son las políticas y procedimientos establecidos para alcanzar los objetivos de la empresa.

La auditoría administrativa se enfoca en identificar áreas de mejora dentro de la estructura organizativa, los sistemas de control interno, la gestión del talento humano y otras áreas clave de la administración. Al proporcionar una evaluación objetiva y detallada, la auditoría administrativa permite a las empresas identificar oportunidades para optimizar su desempeño, fortalecer su competitividad y alcanzar sus metas estratégicas a largo plazo.

REFERENCIAS

- Callejas, J.M. Melgar. «Auditoría Administrativa una necesidad permanente de la empresa moderna .» 5. El Cid Editor , 2009.
- Castro, Arturo Morales Castro y José Antonio Morales. *Planeación Financiera* . México, México: Grupo Editoria Patria , 2015.
- Finkowsky, Enrique Benjamín Franklin. «Auditoría Administrativa; Evaluación y diagnóstico empresarial .» 15. Ciudad de México: Pearson , 2013.
- Flores, Miguel Sosa. *Selección y aplicación de técnicas, métodos e indicadores para el análisis económico financiero y la planeacion financiera*. Santa Fe; Argentina: El Cid Editor , 2007.
- Gallegos, Clara Luz. «Técnicas y Procedimientos de Auditoría Administrativa.» 01 de 08 de 2023.
- Montaño, Hormigo. «Auditoría de las áreas de la empresa: gestión contable y gestión administrativa para auditorías.» 14. España: IC EDITORIAL, 2015.
- Pérez, Eduardo J. Mancillas. *La Auditoria Administrativa* . México: Trillas , 2007.

PROXÉMICA COMO OBSTÁCULO PARA UNA SANA DISTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES

Josefina Cuevas Rodríguez¹

Ana Aurora Fernández Mayo²

Ce Tochtli Méndez Ramírez³

RESUMEN

La contingencia por el Virus SARS-COV-2, iniciada desde marzo de 2020, condujo a los gobiernos de los países a la toma de medidas de seguridad para salvaguardar la vida de la población, una de estas medidas consistió en mantener una distancia “segura” entre las personas, para garantizar la salud al evitar que el acercamiento propiciara el contagio de las enfermedades respiratorias vinculadas. Sin embargo, no fue fácil llevarlo a la práctica y es necesario reflexionar en las causas que la dificultan, en especial cuando el virus sigue latente generando nuevos contagios y la sociedad no está exenta de una variación que obligue al aislamiento. Y ello puede afectar la dinámica y desarrollo de las organizaciones. Este análisis concluye con recomendaciones generales a las instancias administrativas que regulan el funcionamiento de las organizaciones en una sociedad.

Palabras clave: distanciamiento social, contingencia, cultura.

ABSTRACT

The SARS-CoV-2 virus outbreak, which began in March 2020, led governments worldwide to implement safety measures to protect their populations. One such measure was maintaining a "safe" distance between people to ensure public health by preventing close contact and the spread of related respiratory illnesses. However, putting this into practice proved difficult, and it is essential to reflect on the reasons for its challenges, especially given the virus's continued presence and the potential for social distancing and isolation. This situation can negatively impact the dynamics and development of organizations. This analysis concludes with general recommendations for the administrative bodies that regulate the functioning of organizations within a society.

Keywords: social distancing, outbreak, culture

¹ Universidad Veracruzana. jcuevas@uv.mx

² Universidad Veracruzana. anafernandez@uv.mx

³ Universidad Veracruzana. cemendez@uv.mx

INTRODUCCIÓN

Durante marzo de 2020, producto del contagio mundial por COVID-19, México llamó al confinamiento y al cierre de los negocios que no ofrecieran servicios de primera necesidad, meses después, cuando redujeron los índices de contagio, se reabrieron algunos negocios y se implementaron medidas de sana distancia física para disminuir el riesgo, al reducir la frecuencia del contacto (Secretaría de Salud, 2020), Y el fundamento fue que:

La recomendación de la sana distancia se basa en estudios realizados sobre la propagación de la gripe, y los resultados han demostrado que entre más distancia haya entre las personas, menos será la concentración del virus y menos la probabilidad de infectarse. (Hospital Ángeles, 2022).

Esta medida de protección sanitaria tuvo su origen en el siglo XIV, cuando los barcos que llegaban a Venecia durante la epidemia de la peste negra tuvieron que mantenerse en cuarentena para protegerse (Mineo, 2021).

La situación cotidiana en los espacios públicos denotó dificultades para mantener esta distancia física, ello fue evidente en la cercanía manifiesta en las filas que hacía la gente para entrar a los bancos, a los supermercados o a cualquier lugar público. Hasta fue necesario pintar en el piso la ubicación en que debía permanecer cada persona al hacer fila, a una distancia de 2 a 3 brazos, es decir, metro y medio aproximadamente, recomendándose su implementación en sitios públicos, tales como restaurantes, oficinas, centros comerciales, cines, auditorios y demás espacios que implicaran concentración de personas (Gobierno de México, s.d.).

El resultado de esta medida de seguridad fue su escasa aplicación, pues la gente no la mantenía, y quienes procuraban aplicarla solían juzgar con dureza a quienes rebasan la distancia física que se considera aceptable ante un virus que amenazaba la vida, hasta parecía que no les preocupa su salud, pero ¿qué tan inconsciente y aprendida, en un grupo social, es la cercanía con los demás en entornos sociales?. Por ello, es necesario ver esta situación bajo un tamiz teórico que permita comprender la causa subyacente, antes que emitir un juicio a la ligera.

CULTURA Y ESPACIO HABITABLE

Cada grupo de personas, que han vivido en un espacio geográficamente delimitado durante cierto periodo de tiempo, comparten una cultura, conformada por los "...conocimientos, ideas, reglas, valores, técnicas, costumbres..." que "...determinan la forma de vida de una comunidad y le permiten tener una identidad propia a nivel del grupo y de los individuos" (Amodio, 1989, p. 13). La forma de

vida de un grupo es cobijada por el espacio arquitectónico, creado al modificar el medio natural agreste para que las personas lo puedan habitar y desarrollen sus actividades cotidianas y diseñado en atención a las actividades culturalmente definidas.

En el día a día la gente se relaciona entre sí, y al hacerlo repite comportamientos que ha aprendido desde su infancia en el grupo cultural al que pertenece, asimismo, mantiene diferentes distancias físicas, dependiendo del grado de relación que tiene con las personas. El Antropólogo norteamericano Edwart T. Hall estudió estas distancias (1972), creando un campo del conocimiento denominado **proxémica**, para explicar el fenómeno. Las investigaciones se hicieron observando y entrevistando a personas de la costa noroeste de los Estados Unidos, resultando la definición de diferentes espacios que, como burbujas, rodean a cada individuo y que clasificó en: íntimo, social, personal y público, que van desde una fase cercana hasta otra lejana y que se pueden imaginar como límites que tiene cada ser humano, y que en su trato con otros define su territorio, permitiendo o no la cercanía en razón del vínculo afectivo.

El espacio social es aquel que mantienen las personas para tratar sus asuntos o estar en una reunión, que en la cultura norteamericana se manifiesta en el rango de una distancia entre 1.20 a 3.60 metros (ver tabla 1 y figura 1). Lo que se relaciona con la “sana distancia”, que a decir del Gobierno de México debía ser, en pandemia, de 1.50 m. (2020),

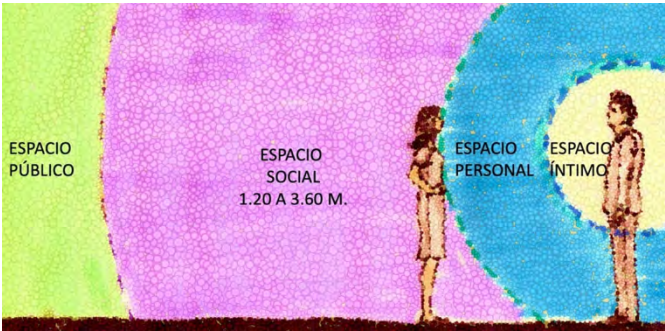
Tabla 1. Tipos de espacio que definen los límites territoriales entre un individuo norteamericano a otro, según Hall.

Espacio	Distancia	Características
Público	Más de 3.60 m.	Entre grupos numerosos de personas
Social	1.20 a 3.60 m.	Entre personas que no tienen relación de amistad
Personal	0.45 a 1.20 m.	Entre personas que conversan entre sí
Íntimo	0.15 a 0.45 m.	Entre personas de confianza y/o con lazos emocionales

Nota: elaborada por los autores.

Los espacios entre las personas definen territorios, y el distanciamiento físico recomendado en pandemia entra en el rango del espacio social del norteamericano de la Costa Este de EU.

Figura 1.



Nota. Elaborada por Cuevas R., J.

El distanciamiento físico propicia diversas situaciones al interactuar con las personas: el espacio público conduce a elevar la voz para ser escuchado a la distancia, mientras que, el íntimo lleva a hablar en voz baja y permite percibir el olor corporal y hasta la textura de la piel del otro, y posibilita tocar a la otra persona que está al alcance. Hall refiere que estos comportamientos de manejar el tono de voz, tener cierta actitud corporal y mantener una distancia son aprendidos inconsciente y culturalmente (Ídem). Y se repiten a lo largo de la vida en la interacción social cotidiana, aun estando en otro grupo cultural,

El distanciamiento social en la práctica

Durante la contingencia por el Covid-19 las medidas de distanciamiento social entre las personas cobró importancia, el Gobierno de México conceptualizó el espacio social como la distancia física entre una persona a otra y recomendó mantenerla en 1.50 metros (2020) para disminuir el riesgo de adquirir o propagar COVID-19. Y esta distancia entra en el rango de espacio social, definido por Hall para gente del noreste de Estados Unidos.

Mantener una distancia apropiada, denominada “sana distancia”, fue una medida de seguridad para proteger nuestra salud en pandemia, pero no fue sido fácil llevarla a la práctica, ya que, en México es bastante común la cercanía hasta de personas que no se conocen entre sí, o conociéndose, no llevan una relación de amistad. Si se observan las distancias en las filas que hace la gente para pagar sus mercancías en los supermercados, para elegir sus productos en los tianguis, para entrar a los bancos o para disponer de efectivo en los cajeros automáticos se observa que la distancia social llega a ser hasta menor a un metro, y es cuando uno se cuestiona la causa por la cuál las personas se acercan tanto (ver figura 2).

¿Cómo justificar la no consideración de una sana distancia en tiempos de pandemia aún con el riesgo a la salud? Es necesario tener presente que en lo cotidiano el comportamiento aprendido desde la infancia se mezcla con la información percibida y ello orienta el comportamiento (Morgado, 2012), por lo que, el cambio en cualquier patrón de conducta requiere un auto monitoreo, lo que implica un esfuerzo mental adicional, para tener presente el riesgo del acercamiento con otros y buscar un distanciamiento. Y en la cotidianeidad resultó complejo, pues las variables a atender fueron diversas, sumándose a un estrés por el temor al contagio.

¿Y cómo es que en Latinoamérica una persona permite que un desconocido invada su espacio íntimo?, Edward T. Hall precisa que su clasificación de las distancias interpersonales no es aplicable universalmente, ya que, al menos “...En Latinoamérica la distancia de interacción es mucho menor que en Estados Unidos...la gente no se habla a gusto a ser que no se encuentre muy cerca de la

distancia que en Norteamérica provoca sentimientos hostiles o estímulos sexuales...” (1981, p. 194), y ello se vive de forma cotidiana y no es perceptible hasta que implementaron una medida para preservar la salud.

En esta imagen, en tiempos de pandemia, puede observarse en un tianguis mexicano gente que no se conoce entre sí y que al comprar invade el espacio personal y hasta íntimo del otro. Lo que los colocaba en situación de riesgo.

Figura 2.



Nota. Del archivo de los autores.

El distanciamiento con otros al realizar actividades es un comportamiento inconsciente, aprendido desde la niñez, y se considera un hábito, pues es un esquema mental fijado por repetición ante diversas situaciones a lo largo de la vida. Cambiar un hábito lleva tiempo, desde la neurociencia y la psicología se estudia cómo hacerlo, pues el cerebro crea los hábitos para ahorrar esfuerzo y energía (Squire, 2004) y modificarlos exige reiterar su práctica hasta volverlos nuevos hábitos. Si toda nuestra vida hemos aprendido a relacionarnos de la forma en que lo hacemos ¿cómo cambiar en dos años de pandemia, si a la par nos mantuvimos resguardados en casa y no practicamos cotidianamente este distanciamiento impuesto?.

El cambio requiere motivación, bien sea externa porque las circunstancias así lo demandan, o internas cuando se está convencido que así debe ser. Un ejemplo del primer caso es cuando se viaja a otro país y se percibe que el acercamiento a otras personas provoca reacciones inesperadas, por ejemplo, en Norteamérica la gente se aleja cuando una persona se le acerca demasiado e invade su espacio personal. En el caso de los motivos internos ello se observa en el cambio que muchos han hecho ante el temor a un contagio de COVID-19, manteniendo su “sana distancia”.

El distanciamiento social en las organizaciones

Las organizaciones requieren un orden para su eficiencia, y es a través de su correcta administración que pueden ser productivas. Están integradas por una estructura administrativa que coordina los recursos, esencialmente: humanos, tecnológicos, financieros y materiales, entre otros, en un ámbito que favorece el desarrollo de las actividades que conducen al logro de los objetivos.

La eficiencia del desempeño de las personas, que integran el recurso humano, es crucial y ante diversas contingencias, especialmente sanitarias, pueden llegar a tomarse diversas medidas. La experiencia de la pandemia por el Covid-19 demostró que la “sana distancia” no fue exitosa, que las personas se acercaban entre sí a pesar del riesgo de contagio y que la próxemica, de naturaleza cultural, es un comportamiento aprendido que regula las distancias entre las personas. Y que modificar estas distancias requiere un esfuerzo y una intención, que ante las diversas demandas atencionales, no resulta fácil de ejecutar. Y si a ello se suma que los espacios habitables están dimensionados para las distancias que las personas mantienen en sus grupos culturales, cualquier modificación implica no sólo que existan motivos internos y externos para que una persona atienda el distanciamiento con otras, sino que también debe modificarse el espacio arquitectónico adecuando el mobiliario y los espacios para circular y estar, de manera que, se respete la “sana distancia”.

CONCLUSIONES

La emergencia mundial de la pandemia concluyó oficialmente, sostiene la Organización Mundial de la Salud (Organización Panamericana de la Salud, 2023), pero el virus que le dio origen sigue generando contagios, pues con todo y sus variantes, sigue afectando la salud a nivel global (Organización Mundial de la Salud, 2024). El titular de la ONU, Antonio Guterres, reconoce que la experiencia adquirida no ha preparado a la sociedad para otra pandemia, y que existen muchas enfermedades contagiosas que representan un enorme riesgo, ya que “...los brotes de viruela símica, cólera, poliomielitis y la enfermedad por el virus de Marburgo son “recordatorios alarmantes” de que **las enfermedades infecciosas son, aún hoy, un peligro real para todos los países**” (Naciones Unidas, 2024). Es por

ello que la administración de las organizaciones debiera analizar lo aprendido y diseñar un plan de atención ante cualquier riesgo sanitario.

El distanciamiento social es una de las medidas que se implementan en situaciones de pandemia, por ello, su consideración resulta esencial. Las distancias que se mantienen con otros en las actividades cotidianas son resultado de comportamientos previamente adquiridos en el grupo social al que pertenecemos, practicados a la par que la lengua materna desde nuestros primeros años de vida. Reaprender estas distancias es complejo, pues implica modificar un patrón culturalmente aprendido desde la infancia que se ha vuelto un hábito inconsciente, que permite focalizar nuestra atención y energía en otras situaciones. Convertir la recomendación de una “sana distancia” en un comportamiento cotidiano requiere querer e intentar cambiar, repitiendo este distanciamiento físico hasta volverlo una costumbre. Volverlo un hábito lleva tiempo pues requiere el esfuerzo reiterado, por ello, la práctica de la “sana distancia” se dificulta en la cultura latina.

Adicionalmente, los espacios que contienen los edificios y hasta las áreas exteriores públicas deben adecuarse a los distanciamientos que la instancia sanitaria recomiende, y la administración de las organizaciones deben contar con planes de acción ante los riesgos que implica cualquier tipo de pandemia, debiendo modificar el mobiliario usándolo como delimitante y hasta diseñar señalética, tanto en letreros en muros como guías táctiles y gráficas en pisos, considerando las dimensiones que propician distancias “sanas” en los espacios donde confluye la gente. Para la adecuación de los espacios arquitectónicos existen diversos referentes, que un arquitecto puede utilizar desde el enfoque de la accesibilidad (vid. Boudeguer S., A; Prett W., P; Squella F., P; 2014).

Los planes de acción ante los riesgos latentes fortalecen cualquier administración y dan seguridad a la gente de integrar el valioso recurso humano. No se puede soslayar el alto costo que significó para todas las organizaciones perder personas valiosas en la pandemia que recientemente se ha vivido, olvidar esta experiencia y cerrar los ojos no es recomendable. Enfrentar lo vivido para convertirlo y transformarlo en un plan para hacer lo necesario coloca, como eje rector de las organizaciones, a los irrepetibles y únicos seres humanos que las integran. Ello coadyuva a la administración a innovar, para trascender el “homo homini lupus” (hombre lobo para el hombre) que conceptualizó Thomas Hobbes y que pondera la utilidad económica, hacia un “homo homini homo” (hombre humano para el hombre), tan necesario en nuestros tiempos.

REFERENCIAS

- Amodio, E. (1989). *Cultura*. Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas, Venezuela., UNESCO.
- Boudeguez S., A; Prett W., P; Squella F., P. (2014), *Manual de accesibilidad universal*. Corporación ciudad accesible.
- Gobierno de México. (2020). *Sana distancia Covid-19.*, <https://www.gob.mx/salud/documentos/sana-distancia>
- Gobierno de México. (s.d.). *Mantengamos una sana distancia COVID-19*. Consultado el 18 de marzo de 2022., <https://goo.su/rvhA>
- Hall, E.T. (1981). *El lenguaje silencioso*. Madrid, Alianza Editorial (Original publicado en 1959).
- Hall, E.T. (1972). *La dimensión oculta*. Buenos Aires, Argentina. Siglo XXI Editores. (Original publicado en 1966).
- Hospital Ángeles (2022). *Información sobre coronavirus COVID-19*. Consultada el 18 de marzo de 2022, <https://goo.su/QKVW>
- Morgado, I. (2012) *Cómo percibimos el mundo*. Ariel.
- Mineo, L. (2021). *The main public health tool during 1918 pandemic? Social distancing*. Consultado el 18 de marzo de 2022, <https://goo.su/fCf90U5>
- Naciones Unidas (2024). *El mundo está muy mal preparado para la próxima pandemia, es urgente construir sistemas de salud pública resilientes.*, <https://shre.ink/t5VY>
- Organización Mundial de la Salud (2025). *Panel de la OMS sobre la COVID-19.*, <https://n9.cl/woz9tu>
- Organización Panamericana de la Salud (2023). *Se acaba la emergencia por la pandemia, pero el COVID-19 continúa.*, <https://goo.su/qQISv>
- Secretaría de Salud (2020). *Para disminuir la propagación del COVID-19, el IMSS promueve las medidas de sana distancia*. Consultado el 15 de marzo de 2022. <https://goo.su/JEPWtA4>.
- Squire, L. R. (2004). *Memory systems of the brain: A brief history and current perspective*. *Neurobiology of Learning and Memory*, 82 (3), pp. 171-177, doi: 10.1016/j.nlm.2004.06.005

ESTRATEGIAS DE MARKETING VERDE Y COMUNICACIÓN AMBIENTAL EN EL SECTOR TURÍSTICO DE CHACHALACAS, VERACRUZ, MÉXICO: HACIA ORGANIZACIONES SOSTENIBLES

Paola Quintanilla Ortiz¹

Hugo Garizurieta Bernabe²

RESUMEN

El trabajo de investigación analiza la importancia y el papel de las estrategias de *marketing verde* y la *comunicación ambiental* como herramientas para impulsar la sostenibilidad, en el sector turístico de la comunidad de Chachalacas, perteneciente al municipio de Úrsulo Galván, en el Estado de Veracruz. A través de una revisión teórica y estudio de caso, se examina cómo las empresas turísticas requieren conocer y aplicar diversas estrategias comunicativas, con el interés de integrar prácticas responsables en sus operaciones y promover una imagen comprometida con el medio ambiente. Con la construcción de mensajes ambientales coherentes y la participación del consumidor en prácticas sostenibles. El estudio promueve una comunicación efectiva, junto con acciones que fortalezcan la percepción de responsabilidad ambiental y genere ventajas competitivas en las organizaciones. Así mismo, permite identificar diversos desafíos y necesidades en la forma de educar al consumidor sobre el verdadero valor de la sostenibilidad y sus beneficios. Se propone, un modelo de intervención que articula estrategias de regulación, educación ambiental y mercadotecnia sostenible, orientadas a fortalecer la imagen del destino y reducir el impacto ecológico y una visión que integre los conceptos de marketing, responsabilidad social y comunicación como base para el desarrollo de organizaciones turísticas sostenibles. Los resultados evidencian que el marketing verde constituye un instrumento eficaz para generar valor agregado en la oferta turística local, al mismo tiempo que promueve la conservación de los recursos naturales y la participación comunitaria.

Palabras clave: Marketing verde, comunicación ambiental, sostenibilidad turística, responsabilidad social.

¹ Universidad Veracruzana. pquintanilla@uv.mx

² Universidad Veracruzana. hgarizurieta@uv.mx

ABSTRACT

This research analyzes the importance and role of green marketing strategies and environmental communication as tools to promote sustainability in the tourism sector of the community of Chachalacas, located in the municipality of Úrsulo Galván, Veracruz.

Through a theoretical review and case study, the research examines how tourism businesses need to understand and implement various communication strategies to integrate responsible practices into their operations and promote an environmentally conscious image. This includes developing coherent environmental messages and engaging consumers in sustainable practices. The study promotes effective communication, along with actions that strengthen the perception of environmental responsibility and generate competitive advantages for organizations. It also identifies various challenges and needs in educating consumers about the true value and benefits of sustainability. This paper proposes an intervention model that integrates regulatory strategies, environmental education, and sustainable marketing, aimed at strengthening the destination's image and reducing its ecological impact. It also presents a vision that integrates the concepts of marketing, social responsibility, and communication as a foundation for the development of sustainable tourism organizations. The results demonstrate that green marketing is an effective tool for generating added value in the local tourism offering, while simultaneously promoting the conservation of natural resources and community participation.

Keywords: Green marketing, environmental communication, tourism sustainability, social responsibility.

INTRODUCCIÓN

El turismo costero en México enfrenta actualmente un desafío estructural: equilibrar la rentabilidad económica con la conservación de los ecosistemas que constituyen su principal atractivo. En destinos como Chachalacas, Veracruz, la presión antrópica sobre las dunas costeras, los manglares y las playas ha generado procesos de erosión, contaminación y pérdida de biodiversidad (SEMARNAT, 2023). Ante este panorama, surge la necesidad de implementar estrategias de **marketing verde y comunicación ambiental** que permitan reorientar las prácticas turísticas hacia un modelo sostenible.

El marketing verde, entendido como el conjunto de acciones que promueven productos o servicios con beneficios ambientales reales o percibidos (Peattie & Crane, 2005), puede convertirse en una herramienta estratégica para reposicionar destinos turísticos. Su aplicación en el sector turístico implica no solo la adopción de prácticas sostenibles por parte de los prestadores de servicios, sino

también la construcción de narrativas que sensibilicen al visitante sobre el valor ecológico del territorio (Ottman, 2017).

El presente trabajo busca identificar las problemáticas ambientales más relevantes de Chachalacas, analizar su relación con la actividad turística y proponer un conjunto de estrategias de marketing verde y comunicación ambiental que favorezcan el desarrollo turístico sostenible de la zona.

MARCO TEÓRICO

Marketing verde

Definición del marketing verde

Marketing verde, también conocido como marketing ecológico o ambiental, se refiere a las estrategias y prácticas de comercialización que promueven productos y servicios diseñados para minimizar el impacto ambiental negativo. Este enfoque incluye el desarrollo de productos ecológicos, la implementación de procesos de producción sostenibles, el uso de empaques reciclables, y la promoción de mensajes publicitarios que resalten los beneficios ambientales de los productos. Según Peattie (1999), el marketing verde no solo se centra en la comercialización de productos "verdes", sino también en la transformación de las operaciones empresariales para alinearse con los valores de sostenibilidad.

El término también abarca conceptos como el eco-marketing y el marketing ambiental, que comparten el objetivo de reducir el impacto ambiental mientras se satisfacen las necesidades del consumidor. Un ejemplo común es el etiquetado de productos con certificaciones ambientales como Energy Star, que garantiza la eficiencia energética de los productos. Este enfoque ha ganado popularidad debido a la creciente conciencia ambiental entre los consumidores y las regulaciones gubernamentales más estrictas sobre sostenibilidad.

Evolución histórica del marketing verde

El marketing verde ha evolucionado significativamente desde su aparición en la década de 1970. En sus inicios, este concepto estaba limitado a pequeñas iniciativas de empresas que buscaban diferenciarse en un mercado competitivo. Sin embargo, en los años 90, el marketing verde comenzó a ganar relevancia debido a la creciente preocupación por problemas ambientales como el cambio climático, la contaminación y la pérdida de biodiversidad (Polonsky et al., 1998).

- Décadas de 1970-1980: La etapa inicial

Durante esta etapa, el marketing verde estaba enfocado principalmente en la educación ambiental y la promoción de productos reciclables. Las empresas comenzaron a experimentar con empaques

biodegradables y campañas de concienciación para reducir el desperdicio. Sin embargo, estas iniciativas eran limitadas y no formaban parte de estrategias empresariales integrales.

- Década de 1990: Consolidación del concepto

La década de 1990 marcó un punto de inflexión en la evolución del marketing verde. Según Straughan y Roberts (1999), los consumidores comenzaron a mostrar un interés más significativo en productos ecológicos, lo que llevó a las empresas a integrar prácticas sostenibles en sus operaciones. Durante este período, surgieron conceptos como la segmentación ambiental, que permitió a las empresas identificar y dirigirse a consumidores verdes más comprometidos.

- Siglo XXI: Integración y regulación

En el nuevo milenio, el marketing verde se ha integrado más profundamente en las estrategias empresariales, impulsado por regulaciones ambientales más estrictas y un cambio en las expectativas de los consumidores. Por ejemplo, la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por parte de las Naciones Unidas en 2015 ha motivado a las empresas a alinear sus prácticas de marketing con metas globales de sostenibilidad.

Principios del marketing ecológico

El marketing verde se basa en varios principios fundamentales que guían a las empresas en la implementación de estrategias sostenibles:

1. Diseño de productos sostenibles

El desarrollo de productos ecológicos es un principio clave del marketing verde. Esto incluye el uso de materiales reciclados, la reducción de emisiones de carbono durante la producción y la creación de productos que sean duraderos y fáciles de reciclar. Según Uribe Arévalo (2023), las empresas que adoptan este enfoque no solo reducen su impacto ambiental, sino que también ganan la lealtad de consumidores conscientes.

2. Producción y distribución responsables

La implementación de procesos de producción sostenibles es otro principio esencial. Esto incluye la adopción de tecnologías limpias, la eficiencia energética y la gestión responsable de los recursos naturales. Además, las empresas deben optimizar sus cadenas de suministro para minimizar las emisiones de carbono asociadas con el transporte.

3. Comunicación transparente

La transparencia es fundamental en el marketing verde. Las empresas deben evitar prácticas de "greenwashing" (publicidad engañosa sobre sostenibilidad) y proporcionar información verificada sobre

los beneficios ambientales de sus productos. Según Peattie (1999), la comunicación efectiva y ética es crucial para ganar la confianza del consumidor.

4. Educación del consumidor

El marketing verde también implica educar a los consumidores sobre la importancia de adoptar hábitos de consumo sostenibles. Esto puede incluir campañas de concienciación sobre reciclaje, ahorro de energía y reducción del desperdicio.

5. Innovación constante

Finalmente, el marketing verde requiere una innovación continua para desarrollar soluciones más sostenibles. Esto incluye la inversión en investigación y desarrollo para mejorar los productos y procesos existentes.

Casos de éxito en el sector turístico

El sector turístico ha adoptado el marketing verde de manera significativa, implementando estrategias sostenibles que no solo benefician al medio ambiente, sino que también mejoran la experiencia del cliente. A continuación, se presentan algunos casos destacados:

1. Certificaciones ecológicas en hoteles

Muchos hoteles han adoptado certificaciones ecológicas como LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) para demostrar su compromiso con la sostenibilidad. Estas certificaciones garantizan que los edificios cumplen con estándares estrictos de eficiencia energética, gestión del agua y reducción de residuos. Por ejemplo, cadenas hoteleras como Marriott y Hilton han implementado programas de sostenibilidad que incluyen el uso de energía renovable y la eliminación de plásticos de un solo uso.

2. Turismo comunitario y sostenible

El turismo comunitario es una estrategia que combina el marketing verde con el desarrollo local. Empresas como Intrepid Travel han adoptado este enfoque, ofreciendo experiencias turísticas que benefician a las comunidades locales y minimizan el impacto ambiental. Esto incluye el uso de transporte sostenible, la promoción de alojamientos ecológicos y la participación en proyectos de conservación.

3. Uso de tecnología para reducir el impacto ambiental

El sector turístico también ha adoptado tecnologías innovadoras para promover la sostenibilidad. Por ejemplo, aerolíneas como KLM han implementado programas de compensación de carbono que permiten a los pasajeros neutralizar las emisiones de sus vuelos. Además, plataformas como

Booking.com han introducido filtros para buscar alojamientos sostenibles, facilitando a los consumidores la elección de opciones ecológicas (Cámara Valencia).

4. Campañas de concienciación

Empresas turísticas han lanzado campañas de concienciación para educar a los viajeros sobre la importancia de prácticas sostenibles. Por ejemplo, la campaña "Leave No Trace" (No Dejes Rastro) promueve el turismo responsable, alentando a los visitantes a minimizar su impacto en los destinos naturales.

5. Implementación de economía circular

Algunas empresas turísticas han adoptado modelos de economía circular para reducir el desperdicio y maximizar la reutilización de recursos. Por ejemplo, resorts en destinos tropicales han implementado sistemas de gestión de residuos que convierten los desechos orgánicos en compost para jardines locales.

Comunicación ambiental

La comunicación ambiental se ha consolidado como una herramienta esencial para enfrentar los desafíos globales de sostenibilidad, especialmente en el contexto organizacional y turístico. En un mundo cada vez más consciente de los impactos ambientales, las estrategias de comunicación no solo buscan informar, sino también educar, sensibilizar y movilizar a diversos públicos hacia prácticas responsables. Este enfoque es fundamental para alinear los intereses de las organizaciones con las expectativas de los stakeholders y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Fundamentos de la Comunicación Ambiental en Organizaciones

En las organizaciones, la comunicación ambiental no es un valor añadido, sino un pilar estratégico que refuerza la transparencia, la credibilidad y la sostenibilidad económica a largo plazo. Según Trescom Comunicación, las empresas deben adaptar sus mensajes para educar y sensibilizar a públicos diversos, alineando los contenidos con los niveles de conocimiento e intereses de cada grupo. Además, la divulgación de informes de sostenibilidad, el fomento de prácticas como el green computing y la promoción del uso consciente de recursos naturales son ejemplos de cómo las empresas pueden integrar la sostenibilidad en su comunicación, como destaca la Universitat Carlemany.

Estrategias Efectivas en Destinos Turísticos

En el sector turístico, la comunicación efectiva es un motor clave para el desarrollo sostenible y la creación de experiencias memorables. Según el Periódico del Turismo, es crucial implementar estrategias que incluyan la definición clara de mensajes, la segmentación de audiencias y la medición de resultados. Estas acciones permiten optimizar la promoción de destinos y programas turísticos,

beneficiando tanto a las comunidades locales como a los visitantes. Además, iniciativas como el turismo regenerativo, que revitaliza destinos mediante proyectos de restauración ecológica, están ganando terreno como estrategias innovadoras para comunicar el compromiso ambiental, tal como señala Innovtur.

Rol de los Stakeholders: Turistas, Comunidad, Empresas y Gobierno

La participación activa de los stakeholders es fundamental para el éxito de cualquier estrategia de comunicación ambiental. En el sector hotelero, por ejemplo, los clientes, el gobierno y los operadores turísticos son los grupos que ejercen mayor presión para adoptar prácticas responsables, según un estudio de la Universidad del Rosario. Por otro lado, la gobernanza participativa, que incluye a comunidades locales, gobiernos y actores privados, es esencial para mitigar problemas como la gentrificación y la pérdida de calidad de vida en destinos turísticos, como destaca Innovtur.

Turismo sostenible

Definición y Enfoque Integral del Turismo Sostenible

El turismo sostenible se define como una forma de turismo que considera plenamente sus impactos económicos, sociales y medioambientales actuales y futuros, abordando las necesidades de los visitantes, las industrias, el medio ambiente y las comunidades anfitrionas. Este concepto está alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, particularmente con el ODS 12 (Consumo y Producción Responsables) y el ODS 13 (Acción por el Clima) (OMT). A diferencia de enfoques tradicionales, el turismo sostenible busca no solo minimizar impactos negativos, sino también maximizar beneficios positivos para las comunidades locales y los ecosistemas.

El enfoque integral del turismo sostenible abarca la interacción entre los factores económicos, sociales, culturales y medioambientales. Este modelo reconoce que el turismo no puede desarrollarse de manera aislada, sino que debe integrarse en un marco más amplio de sostenibilidad global.

Dimensiones Fundamentales del Turismo Sostenible

El turismo sostenible se estructura en cuatro dimensiones clave que guían su implementación y evaluación:

1. Dimensión Económica

La dimensión económica del turismo sostenible se centra en garantizar la viabilidad financiera a largo plazo de las actividades turísticas, mientras se maximizan los beneficios económicos para las comunidades locales. Esto incluye:

- **Viabilidad económica:** Asegurar que las empresas turísticas sean rentables y sostenibles en el tiempo, evitando la dependencia de subsidios externos (FIDI).

- **Prosperidad local:** Promover la redistribución equitativa de los ingresos generados por el turismo, priorizando el desarrollo económico de las comunidades anfitrionas.
- **Creación de empleo de calidad:** Fomentar empleos justos, bien remunerados y con condiciones laborales adecuadas en el sector turístico.

2. Dimensión Social

La dimensión social busca garantizar que el turismo contribuya al bienestar de las comunidades locales y fomente la equidad social. Algunos aspectos clave incluyen:

- **Bienestar comunitario:** Asegurar que las comunidades locales se beneficien de las actividades turísticas, evitando el desplazamiento o la marginación de los residentes.
- **Equidad social:** Distribuir de manera justa los beneficios del turismo entre diferentes grupos sociales, con un enfoque especial en las poblaciones vulnerables.
- **Participación comunitaria:** Involucrar a las comunidades locales en la planificación y gestión de proyectos turísticos, asegurando que sus voces sean escuchadas y respetadas (Santo Tomás en Línea).

3. Dimensión Cultural

La dimensión cultural del turismo sostenible pone énfasis en la preservación y promoción del patrimonio cultural de los destinos turísticos. Esto incluye:

- **Protección del patrimonio cultural:** Salvaguardar los sitios históricos, tradiciones y expresiones culturales de las comunidades locales.
- **Autenticidad cultural:** Promover experiencias turísticas auténticas que respeten la identidad cultural de los destinos.
- **Educación e intercambio cultural:** Fomentar el entendimiento y el respeto mutuo entre visitantes y comunidades anfitrionas a través del intercambio cultural.

4. Dimensión Medioambiental

La dimensión medioambiental es fundamental para garantizar que las actividades turísticas no degraden los ecosistemas naturales. Algunos elementos clave incluyen:

- **Gestión de recursos naturales:** Implementar prácticas de uso eficiente de los recursos, como el agua y la energía, para minimizar el impacto ambiental.
- **Protección de la biodiversidad:** Conservar los hábitats naturales y las especies en peligro de extinción en las áreas turísticas.

- **Reducción de emisiones de carbono:** Promover el uso de energías renovables y la movilidad sostenible, como se destaca en iniciativas de turismo ecológico con energía solar y movilidad eléctrica (SolarUp).

Interrelación de las Dimensiones

Aunque estas dimensiones se presentan de manera separada, en la práctica están profundamente interconectadas. Por ejemplo, la protección del patrimonio cultural (dimensión cultural) puede tener un impacto positivo en la prosperidad local (dimensión económica) al atraer a turistas interesados en experiencias auténticas. Del mismo modo, la gestión adecuada de los recursos naturales (dimensión medioambiental) puede mejorar el bienestar comunitario (dimensión social) al garantizar la disponibilidad de recursos para las generaciones futuras.

Turismo Sostenible en la Agenda 2030

El turismo sostenible está firmemente integrado en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, con un enfoque en la promoción de prácticas responsables que beneficien tanto a las personas como al planeta. La Organización Mundial del Turismo (OMT) ha desarrollado marcos y directrices para ayudar a los países y las empresas a implementar el turismo sostenible de manera efectiva.

En conclusión, el turismo sostenible representa un enfoque integral que equilibra las dimensiones económica, social, cultural y medioambiental. A través de la implementación de indicadores claros y el uso de innovaciones tecnológicas, es posible avanzar hacia un modelo de turismo que beneficie tanto a las comunidades locales como al medio ambiente.

Contexto regional: Chachalacas, Veracruz

Características geográficas y ambientales

La localidad de Chachalacas se localiza en el municipio de Úrsulo Galván, en el estado de Veracruz, México. Se encuentra en la región central costera del Golfo de México, aproximadamente a 40 kilómetros al norte del puerto de Veracruz y a unos 10 kilómetros de la desembocadura del río Actopan, uno de los sistemas fluviales más importantes de la zona. El entorno natural de Chachalacas está conformado por una extensa franja costera que combina playas arenosas, dunas móviles, humedales, manglares y esteros, los cuales actúan como un sistema ecológico interdependiente. Las dunas costeras de Chachalacas, conocidas como las más grandes del estado, constituyen uno de los paisajes naturales más representativos del litoral veracruzano. Estas formaciones arenosas funcionan como barreras naturales que protegen al interior continental de los embates del mar, además de ser hábitat de diversas especies de flora y fauna adaptadas a condiciones extremas.

El clima predominante es cálido subhúmedo con lluvias en verano, con una temperatura media anual de alrededor de 26 °C. Los vientos del norte y noreste, característicos de la región, modelan constantemente las dunas y contribuyen a su dinámica natural. Sin embargo, esta misma condición convierte al ecosistema en un espacio altamente frágil y susceptible a la erosión.

La vegetación que cubre las dunas está compuesta por especies psamófilas —plantas adaptadas a suelos arenosos— como el icaco, el pasto rastrero, la uva de playa y diversas gramíneas que cumplen una función esencial al fijar la arena y prevenir su desplazamiento. En los humedales cercanos se encuentran manglares, tulares y carrizales, que sirven como refugio de aves migratorias y especies acuáticas. La biodiversidad local es un componente clave del atractivo natural de Chachalacas, ya que combina un paisaje costero de gran belleza escénica con una riqueza ecológica considerable.

No obstante, el aumento de la urbanización turística, la expansión de viviendas vacacionales y la deforestación de áreas naturales han generado una alteración significativa en el equilibrio ambiental, reduciendo la capacidad de regeneración de los ecosistemas y aumentando su vulnerabilidad ante fenómenos naturales como tormentas tropicales y marejadas.

2. Actividad turística predominante

El turismo constituye la principal actividad económica de Chachalacas, siendo un motor de empleo y desarrollo local, aunque también una fuente de presión ambiental. La localidad es reconocida por su turismo de sol y playa, recibiendo visitantes principalmente del centro y sur de Veracruz, así como de otros estados del país durante temporadas vacacionales como Semana Santa y verano.

Entre las actividades turísticas más frecuentes se encuentran los paseos en cuatrimoto sobre las dunas, recorridos en lancha por el río Actopan, paseos a caballo, natación, pesca recreativa, renta de vehículos acuáticos, y la degustación de gastronomía regional en restaurantes y fondas familiares. Estas actividades, si bien aportan ingresos a la población, se desarrollan en su mayoría de manera informal, sin planes de manejo ambiental, ni capacitación adecuada sobre prácticas sostenibles.

El turismo en Chachalacas se caracteriza por su estacionalidad —es decir, concentra sus ingresos en ciertos periodos del año— y por una estructura de servicios básica, compuesta por pequeños hoteles, casas de hospedaje, restaurantes locales y operadores turísticos improvisados. Esta situación genera un aprovechamiento económico irregular y una alta dependencia de la afluencia turística temporal.

A pesar de ello, el potencial del destino es considerable. Chachalacas posee condiciones óptimas para el ecoturismo, el turismo de aventura y la educación ambiental, gracias a su riqueza paisajística y a su cercanía con zonas de alto valor ecológico como el Parque Nacional Sistema Arrecifal Veracruzano y el río Actopan. Si se implementaran estrategias de marketing verde y comunicación ambiental, el

destino podría diversificar su oferta y atraer a un segmento de turistas más consciente y responsable con el entorno.

Problemáticas ambientales locales

El desarrollo turístico de Chachalacas, aunque beneficioso en términos económicos, ha provocado impactos ambientales negativos significativos debido a la falta de regulación, planeación y educación ambiental tanto de prestadores de servicios como de visitantes.

Entre las principales problemáticas ambientales se destacan:

1. **Erosión y degradación de las dunas costeras.**
2. El tránsito indiscriminado de cuatrimotos y vehículos todoterreno compacta la arena y destruye la vegetación fijadora, lo que acelera la erosión y modifica la morfología natural del paisaje. Esta situación ha reducido la capacidad de las dunas para proteger al litoral de las marejadas y los vientos fuertes.
3. **Contaminación por residuos sólidos y aguas residuales.**
4. Durante las temporadas altas de turismo, el volumen de basura en la playa y alrededores se incrementa notablemente. Muchos establecimientos carecen de sistemas adecuados de tratamiento de aguas y de manejo de desechos, generando contaminación visual y afectación directa a la fauna local.
5. **Pérdida de vegetación y biodiversidad.**
6. El crecimiento urbano no planificado, la apertura de caminos y la extracción de arena han causado la pérdida de hábitats naturales y la disminución de especies nativas. Esto altera las cadenas tróficas y compromete la estabilidad ecológica del ecosistema.
7. **Falta de educación ambiental y cultura turística responsable.**
8. La mayoría de los visitantes desconocen el valor ecológico de las dunas y no existen suficientes campañas de sensibilización que promuevan buenas prácticas ambientales.
9. **Escasa coordinación institucional y ausencia de políticas sostenibles.**
10. Las autoridades locales y estatales han mostrado limitaciones en la implementación de programas de conservación y regulación del turismo. No existen mecanismos sólidos de certificación ambiental, ni incentivos para que las empresas turísticas adopten prácticas sostenibles.

Estas problemáticas evidencian la necesidad urgente de articular estrategias de marketing verde y comunicación ambiental que fomenten la corresponsabilidad entre comunidad, gobierno y turistas. Implementar medidas como la zonificación ecológica de las dunas, la restauración con especies

nativas, la educación ambiental comunitaria y la promoción del ecoturismo permitiría no solo reducir los impactos ecológicos, sino también reposicionar a Chachalacas como un destino sostenible y competitivo a nivel regional.

METODOLOGÍA

Categorías de análisis

El enfoque de una estrategia de comunicación ambiental y marketing verde refleja su esencia en la enseñanza de valores y la reflexión continua en el cuidado del medio ambiente, sobre todo en los problemas actuales, haciendo énfasis en las posibles soluciones a través de acciones concretas.

Es decir que tanto individuos como los colectivos, entiendan la complejidad del entorno ambiental, pero a su vez de forma participativa obtengan los conocimientos, valores y habilidades prácticas, para que se adquiriera mayor sensibilidad y conciencia acerca del medio ambiente.

Las categorías de análisis, del presente estudio, exploran las representaciones sociales de los problemas ambientales, de la localidad de Chachalacas, Veracruz, específicamente en el sector turístico.

La descripción del mismo se desarrolla de la siguiente manera: Primero, en los Conocimientos relacionados con los problemas ambientales, segundo en la representación sobre los problemas ambientales de la comunidad y tercero se enfoca en la actitud frente a los problemas ambientales que afronta dicho sector organizacional.

Tipo de investigación

Esta investigación, se caracteriza por ser de corte cualitativo, combinando revisión de literatura y análisis descriptivo en relación con el objeto de estudio. Además, es un tipo de investigación aplicada, cuyas técnicas de investigación son de campo.

Población y muestra

La población de estudio se centra en el sector turístico de la localidad de Chachalacas, Veracruz, específicamente, prestadores de servicios, enfocado en la hotelería, restaurantes y actividades recreativas alusivas a dicha comunidad costera. Como parte del estudio, se identificaron a los actores claves.

La muestra se vincula con la aplicación de un formulario para una entrevista semiestructurada, que facilite un dialogo más profundo y flexible a 10 personas (5 mujeres y 5 hombres), cuyo rango de edad es entre los 34 años y 59 años, cuyas actividades van relacionadas a la actividad turística: hoteleros, restauranteros, lancheros-bananeros, servicio de cuatrimotos y actividades de aventura y recreación,

actores de relevancia que cumplen con un papel predominante en la comunidad, tomando en cuenta la antigüedad y experiencia en dicho sector. El objetivo es que se comprenda la efectividad del trabajo presentado.

Métodos del estudio

El método de estudio es basado desde la perspectiva cualitativa, propone tanto al marketing verde como la comunicación ambiental como estrategias viables, a la problemática ecológica del sector turístico de Chachalacas, analizando sus causas y consecuencias.

Técnica(s) de recolección de datos

En el caso de la aplicación de la entrevista semiestructurada a través de un formulario, se realizaron a distintos actores del sector turístico de Chachalacas, Veracruz.

El propósito es identificar los problemas ambientales de la actividad turística de la demarcación citada y a partir de ahí generar las estrategias de marketing verde y comunicación ambiental, necesarias para las organizaciones dedicadas a los servidores turísticos, en busca de un entorno sostenible, por lo que este planteamiento está enfocado en la toma de decisiones y acciones a favor del cuidado del entorno natural.

Es así, que, para dar solución a las problemáticas ambientales en la comunidad de Chachalacas, Veracruz, se requieren de tácticas de marketing y comunicación ambiental desde lo local, planteamientos que pueden ser abordados por áreas de educación, medio ambiente y turismo, a fin de integrar los programas y el plan de desarrollo municipal.

Instrumentos

La investigación aplicó una guía de entrevista, que consiste en el registro escrito de las preguntas que conforman el instrumento de recolección de los datos.

Específicamente se abordaron preguntas abiertas, 10 entrevistas semiestructuradas, utilizando la técnica de formulario. Que se caracteriza por contar con una guía de entrevista flexible.

La guía de entrevista dirigida a actores del sector turístico, del tipo semiestructurada. quedó compuesta por los siguientes nodos temáticos:

- 1) Problemática ambiental de Chachalacas, Veracruz
- 2) Marketing verde y comunicación ambiental
- 3) Actividad turística en Chachalacas, Veracruz, relacionado a los problemas ambientales

Técnica(s) de análisis de datos

Las técnicas de análisis de datos van en relación con el análisis de la propia información recabada por las entrevistas.

En ese sentido, a través de análisis de contenido y el análisis del discurso. Los ejes de análisis son las representaciones sociales del sector turístico de Chachalacas, Veracruz, la relación de su actividad productiva (turismo) así como la Influencia en el entorno familiar y social con el tema ambiental.

RESULTADOS

Principales problemas que enfrenta la localidad de Chachalacas que impactan al sector turístico

Los resultados de la investigación realizada en la comunidad de Chachalacas, perteneciente al municipio de Úrsulo Galván en el Estado de Veracruz, arrojan, que dicha localidad no es excluida de problemas ambientales, pues de forma particular, también enfrenta situaciones que ponen en riesgo el entorno natural y compromete al sector turístico. Estos problemas se focalizan prácticamente en toda la comunidad, sin embargo, se acentúan en el litoral costero, principalmente en la playa, con una extensión aproximada de 3 kilómetros, en las dunas (550 hectáreas), la desembocadura del río Actopan y la laguna Cabana. Prácticas que destacan se han venido realizando por más de cinco años registrados incluso de treinta años o más.

Existen dos problemas que enfatizan que deben ser atendidos de forma inmediata que a continuación se describen:

(a) Generación de basura y disposición final inadecuada

La mayor preocupación del sector turístico de Chachalacas, en el tema ambiental, es generación y mala disposición de “la basura”, coinciden que la mayor parte de los residuos, son resultado del consumo de los visitantes y las áreas afectadas son las playas, río y dunas y muchos de los objetos principalmente (latas, botellas de vidrio, envases de plástico) provocan afectaciones severas en la fauna y contaminación en los entornos naturales.

La situación se complica porque no hay una disposición final adecuada de los desechos, aunado a que no se cuenta con un sistema regular de limpieza pública por parte del municipio, ni siquiera contenedores.

(b) Invasión de vehículos en zonas de playa

Uno de los obstáculos, en los que coinciden los entrevistados del sector turístico, ante la problemática ambiental en Chachalacas, principalmente por acciones de los propios turistas, es la falta de respeto y cuidado de las áreas naturales en las playas, dunas y manglares derivado de la utilización de cuatrimotos y vehículos en las áreas mencionadas, que afectan directamente al desove de las tortugas marinas, esto refleja la nula conciencia en cuanto a la protección de espacios naturales, pues para el

sector turístico, esto se traduce en “subsistencia económica” de la localidad, pero también reconocen que la comunidad necesita de preparación y sensibilización en temas ambientales que les permita entender su entorno natural y contar con estrategias adecuadas para implementarlas.

Causas de los problemas ambientales de Chachalacas

Por la experiencia, los entrevistados del sector turístico, coinciden en que las causas de cada uno de los problemas ambientales descritos previamente, van en relación a la falta de educación, pues los visitantes, no tienen conciencia y en el caso de los residuos, estos cuentan con una mala disposición final, Sin dejar a un lado el mal aspecto al turismo, pues la imagen de la localidad, es pésima, sobre todo por la acumulación de basura, además se muestra una falta de interés, tanto de la comunidad, como autoridades, en el tema de la protección del medio ambiente, sobre todo en la aplicación de la ley y de acciones prioritarias de conservación al utilizar vehículos automotores, en zona considerada de preservación como lo son tanto las dunas como las playas.

A pesar de ello, existe un interés común, de los prestadores de servicio turístico de Chachalacas, en relación a la integración de diversos sectores por generar una cultura ambiental en la comunidad.

Acciones para atender los problemas ambientales en Chachalacas

El sector turístico de Chachalacas ha mostrado el interés en acciones concretas en busca de un impacto positivo en el tema ambiental, en la localidad costera.

Con actividades en práctica como campañas de limpieza en playa y áreas prioritarias de conservación señalética y reordenamiento vial en área particular, con el apoyo de la población, visitantes y en ocasiones por el personal del Ayuntamiento de Úrsulo Galván, sin embargo, es insuficiente, pues no se hace continuamente, no hay vigilancia permanente por lo tanto los resultados son nulos. Los entrevistados coinciden que dichas acciones nacen de forma particular pues las iniciativas no se realizan de forma grupal o de intervención social.

Propuestas del sector turístico para atender cada uno de los problemas ambientales

Entre las propuestas del sector turístico para atender cada uno de los problemas ambientales de Chachalacas, se mencionan la organización, el trabajo en conjunto y las alianzas, a través de la implementación de campañas de difusión, que generen mayor información del cuidado de los entornos naturales, su importancia y la necesidad a conciencia de su preservación, que a su vez esto refleje la participación de todos los sectores de la comunidad, además de hacer prevalecer la normatividad en todo momento.

Los entrevistados también mencionaron que están dispuestos a llevar a cabo acciones de participación como capacitación necesaria de dicho sector para llevar a cabo estrategias de comunicación y

educación. Además de fomentar en todo momento la organización, planificación e incluso certificación que avalen y contribuyan en el conocimiento de la propia localidad y quien la visite.

Aprendizaje, del sector turístico en relación con los problemas ambientales

Existe concordancia en la respuesta de los entrevistados, ya que coinciden en una necesidad, de aprender sobre el medio ambiente, su cuidado y preservación, para contar con herramientas que permitan llevar a cabo acciones pertinentes en el aprovechamiento de los recursos naturales de forma sustentable, campañas de concientización e incluso tener el conocimiento necesario sobre legislación ambiental.

Marketing verde en el sector turístico de Chachalacas

El Marketing verde es "el desarrollo y promoción de productos diseñados para minimizar los efectos negativos en el entorno físico o para mejorar su calidad". *American Marketing Association (AMA), 2013.*

Con ello el marketing verde no solo busca promover productos ecológicos, sino también comunicar y posicionar a las empresas como responsables ambientalmente.

En ese sentido, los prestadores de servicios turísticos de Chachalacas cuentan con el conocimiento de las causas de cada uno de los problemas ambientales descritos previamente, saben de los impactos negativos principalmente por los años que se han dedicado a la actividad turística, pero requieren de estrategias de comunicación que impacten positivamente en el cuidado del entorno natural, ya que esta comunidad costera depende un 90% del turismo.

En cuanto al conocimiento del concepto de marketing verde, los prestadores de servicios turísticos en Chachalacas, entrevistados, lo relacionan con la idea vinculada a la publicidad, promoción de productos y servicios, comercialización, mercadotecnia sin impacto ambiental, conciencia ambiental, pero la mayoría desconoce la concepción de este. Sin embargo, sobre todo en el sector hotelero, si se cuentan en algunos casos con programas de capacitación y certificaciones con los cuales han sido acreedores a reconocimientos a nivel nacional, pero el sector que los lleva a cabo es muy reducido.

Por lo cual la mayoría desconoce aún los impactos positivos, del marketing verde, aunque un sector relaciona que el afecto es visible a actividades sostenibles, que generan conciencia ambiental y la promoción de tecnologías amigables al ambiente.

Coinciden que las estrategias de marketing verde son imprescindibles e importantes para el sector turístico de Chachalacas para conservar y aprovechar los recursos naturales. Además, la mayoría están dispuestos a establecer planes adecuados en sus respectivos ámbitos a fin de aprender sobre el cuidado del medio ambiente. Ya que es nula la capacitación y conocimiento sobre marketing verde.

Comunicación ambiental, en el sector turístico de Chachalacas

La **comunicación ambiental** se refiere al proceso mediante el cual se transmite información, se generan debates y se construyen significados relacionados con el medio ambiente, con el objetivo de influir en la percepción pública, promover la conciencia ecológica y fomentar comportamientos sostenibles.

Basado en esta definición, cierto sector de los prestadores de servicio turístico de Chachalacas, relacionan a la comunicación ambiental, con conceptos como difusión de información, promoción de ideas que favorezcan el comportamiento y la acción ambiental e incluso la comprensión colectiva en relación con la naturaleza, aunque la mayoría desconoce el término.

Algunos expresaron, que dicho concepto lo conocen a través de medios tradicionales y los entornos digitales, un sector aborda esta noción relacionada a la capacitación que reciben en relación con la actividad turística, aunque también hay quien lo desconoce.

Parte de los proveedores del sector turístico reflejaron que los impactos positivos de la comunicación ambiental es la conciencia para actuar a favor de los entornos naturales de Chachalacas, coinciden en que las empresas turísticas requieren estrategias basadas en la comunicación ambiental de forma imprescindible y urgente por el grave deterioro que muestra la localidad costera y aunque el sector hotelero en un reducido número aplica dichas estrategias, cabe mencionar que los demás operadores turísticos en su mayoría, están dispuestos a aplicarlas y establecerlas en su propia entidad. Por lo que coinciden en que hay un gran interés por conocer y aprender sobre estrategias de comunicación ambiental, para contar con el conocimiento necesario para planificar, estructurar y ejecutar acciones que informen, sensibilicen y movilicen al sector turístico de Chachalacas, sobre temas relacionados con el medio ambiente y así fomentar **el cambio de actitudes, comportamientos** en favor de la sostenibilidad ambiental.

Categoría de análisis y resultados

1) Conocimientos relacionados con los problemas ambientales

Los prestadores de servicio turístico definen los principales problemas que enfrenta la localidad de Chachalacas, sobre todo, por el tiempo y la experiencia, en el sector turístico; los años con lo que cuentan viviendo en la localidad; su observación, que es parte de lo vivencial y la percepción; además, de la realización de actividades a favor de mejorar las condiciones de vida de su entorno. La mayor preocupación del sector turístico de Chachalacas, en el tema ambiental, es la generación de basura y mala disposición final, están conscientes de que esto ha afectado de manera importante e irreversible la imagen, diversidad e incluso la salud de la localidad.

Cuentan con el conocimiento de las causas de cada uno de los problemas ambientales descritos previamente, aseguran que quienes deben ser los responsables de atender cada uno de los problemas ambientales, principalmente, ellos mismos, aunque por las acciones comunes de la comunidad, también se vinculan con las autoridades correspondientes.

Concuerdan en la atención es inmediata, debido a que visualizan un futuro nada alentador, pues la situación del cuidado y preservación del entorno natural se agrava y se requieren de acciones concretas.

2) Representación social sobre los problemas ambientales

Las representaciones sociales permiten interpretar el curso de los acontecimientos y las actuaciones de los individuos, es decir, las relaciones que las personas mantienen con el mundo y con los otros, por lo que se puede comprender cuáles son los nodos centrales y los sistemas periféricos que construyen las personas alrededor de las diferentes realidades sociales.

En el caso del sector turístico de Chachalacas sobre todo en la actividad que realizan, coinciden en el deterioro ambiental, en la gravedad del problema y en situaciones que los ponen en riesgo a ellos y su propia familia, aunque tiene la esperanza de poder corregir la situación con la organización de la comunidad.

La percepción va sobre todo a resolver, a actuar, pero están conscientes de que para lograrlo se necesita del apoyo de todos, pero que no ha sido posible por las diversas situaciones.

Si bien las causas concretas de los efectos de los problemas ambientales en Chachalacas son estudiadas con el paso de los años y la experiencia, los entrevistados posicionan a esta situación, como un peligro latente y que se debe actuar de manera urgente.

3) Actitud frente a los problemas ambientales

De primera instancia se identificaron los problemas ambientales que afectan directamente al entrevistado en el sector turístico y la forma de responder a los mismos, Se puede visualizar que hace falta mayor información y comunicación dentro de la localidad para desarrollar acciones viables a favor del medio ambiente, si es cierto, con la identificación de las afectaciones de dicha problemática se tiene un panorama de acción, la realidad es que, son acciones individuales que no cuentan con el apoyo de la mayoría de la comunidad.

Aunque hay acciones en conjunto con el apoyo de diversos sectores de la población, sobre todo jornadas de limpieza en playas y otros entornos, la actitud que muestra el sector turístico es de una intensión positiva por preservar y cuidar el medio ambiente, sin embargo, se percibe interés de los prestadores de servicio, primero, de conciencia en que los problemas ambientales están afectando al

sector turístico de Chachalacas y también de una necesidad de implementación de capacitación a través de cursos o talleres para conocer sobre marketing verde y comunicación ambiental con estrategias que establezcan propuestas y acciones a favor del medio ambiente en la comunidad, pues aún se visualiza un desconocimiento de dichos conceptos.

A pesar de ello, se considera un tema prioritario de atender, por lo cual, si existe interés por parte del sector turístico, por aprender y conocer de estrategias de comunicación y marketing vinculado al medio ambiente, que abonen en acciones concretas tanto de sensibilización como de actuar para contrarrestar los efectos de la problemática ambiental en Chachalacas.

Estrategias de marketing verde y comunicación ambiental en el sector turístico de Chachalacas, Veracruz, México

La tarea esencial de la comunicación ambiental es: informar, sensibilizar y movilizar a la sociedad sobre los problemas ambientales, promoviendo una conciencia ecológica y fomentando cambios de actitud y comportamiento hacia el desarrollo sostenible. Esto implica: educar sobre causas y consecuencias de los problemas ambientales, motivar la participación ciudadana y la toma de decisiones responsables, fomentar el diálogo entre distintos actores: gobierno, empresas, comunidades, ONGs, etc. y promover valores ecológicos y estilos de vida sostenibles.

Su misión es ser un puente entre el conocimiento ambiental y la acción social, para proteger el medio ambiente y asegurar un futuro viable.

Es así como la información es indispensable para el logro de una participación efectiva. En el caso del sector turístico, el mensaje desde la población local y a los turistas, el proceso de comunicación llega a medias, sobre todo el conocimiento en torno a la problemática ambiental.

Por lo cual, hace falta contar con una mayor comunicación, cuyo proceso se vea reflejado en el interés del tema. Sobre todo, con información relevante sobre tema ambiental con énfasis en lo que se vive en la localidad, como una de las principales medidas de protección del ambiente, para tal fin, se deben utilizar medios directos para comunicar e informar; esto comprende el siguiente eje, como estrategia de comunicación ambiental:

1. Socializar a través de campañas de comunicación ambiental, para despertar el entusiasmo e interés en la propia comunidad.
2. Promover la radio comunitaria, asociada al turismo local.
3. Colocar mensajes informativos sobre la situación que guardan las áreas protegidas de la localidad de Chachalacas.

4. Dedicar charlas sobre la importancia del reciclaje, biodiversidad, cambio climático entre otros temas (medios tradicionales).
5. Considerar a la Educomunicación como un espacio de comunicación, participación e interacción, donde se puedan reflexionar y problematizar las problemáticas socioambientales de la localidad, con mirada participativa y de inclusión social.
6. Realizar como parte de la Educomunicación, reportajes, documentales y audiovisuales, para divulgar y entender la problemática ambiental en la localidad de Chachalacas y difundir las buenas prácticas ambientales.
7. Utilizar los entornos digitales (redes sociales, plataformas) para la divulgación de acciones a favor del medio ambiente de la localidad.

La actividad turística en Chachalacas, si bien genera desarrollo económico y cultural, también puede causar un gran impacto negativo en los ecosistemas si no se gestiona de manera sostenible. Aquí es donde la comunicación ambiental y el marketing verde se convierten en una herramienta clave.

Aplicar estrategias de comunicación ambiental y marketing verde en el turismo no solo implican informar, sino también educar, sensibilizar y movilizar tanto a los turistas como a los actores locales. Comunicar de forma clara y efectiva sobre prácticas responsables, normas ambientales, y la importancia de conservar los entornos naturales permite fomentar un turismo más consciente y respetuoso.

Estas estrategias ayudan a crear una cultura de sostenibilidad, donde el turista no es un simple consumidor de experiencias, sino un aliado en la conservación. Además, cuando una empresa turística integra la comunicación ambiental en su identidad, fortalece su reputación, genera valor agregado a sus servicios y se diferencia en un mercado cada vez más exigente.

El análisis de experiencias previas en destinos similares (Hernández & Zamora, 2019; Rivera & Arredondo, 2021) permite proponer una serie de estrategias de marketing verde y comunicación ambiental adaptadas a las particularidades de Chachalacas, agrupadas en tres ejes principales:

Eje 1. Regulación y manejo ambiental

- **Zonificación ecológica de dunas:** delimitación de áreas de acceso controlado para vehículos recreativos y zonas exclusivas para tránsito peatonal.
- **Restauración ecológica:** reforestación con especies nativas fijadoras de arena, instalación de barreras naturales y monitoreo participativo.
- **Gestión de residuos:** creación de puntos verdes y campañas de separación y reciclaje en temporada alta.

Eje 2. Producto y empresa

- **Certificación verde local:** desarrollo de un sello municipal de turismo sostenible que reconozca a los establecimientos que implementen prácticas de ahorro energético, reducción de plásticos y manejo responsable del agua (González & Pérez, 2020).
- **Capacitación a guías turísticos:** formación en interpretación ambiental y normativas de conservación costera.
- **Promoción del ecoturismo y la educación ambiental** como ejes diferenciadores del destino.

Eje 3. Comunicación y marketing digital

- **Campañas de storytelling ambiental:** narrativas audiovisuales en redes sociales que combinen promoción turística con mensajes de conservación.
- **Señalética interpretativa:** instalación de paneles informativos sobre la importancia ecológica de las dunas y manglares.
- **Eventos comunitarios sostenibles:** jornadas de limpieza, festivales ecológicos y concursos de fotografía ambiental.

Estas acciones permiten vincular la identidad ambiental del destino con su posicionamiento turístico, fortaleciendo el sentido de pertenencia local y la conciencia ecológica de los visitantes (Ramos & López, 2019).

En definitiva, comunicar de forma responsable sobre el medio ambiente no es solo una opción, sino una necesidad urgente porque solo a través de la conciencia y la participación activa podremos garantizar que el turismo siga siendo una fuente de riqueza sin comprometer los recursos naturales de las generaciones futuras.

CONCLUSIONES

El estudio permitió identificar que las principales problemáticas ambientales de Chachalacas —erosión de dunas, contaminación por residuos, pérdida de biodiversidad y escasa educación ambiental— están directamente vinculadas a la actividad turística no regulada. Los resultados evidencian que la aplicación del marketing verde y la comunicación ambiental representan herramientas efectivas para reorientar las prácticas turísticas hacia la sostenibilidad. Asimismo, las entrevistas mostraron una creciente disposición de los actores locales para adoptar estrategias ecológicas, siempre que cuenten con acompañamiento institucional y capacitación. Las propuestas de intervención basadas en regulación ambiental, certificación verde, educación y comunicación participativa se consolidan como acciones prioritarias para fortalecer la competitividad del destino y preservar su patrimonio natural.

El objetivo general, orientado a analizar la relación entre turismo y medio ambiente para proponer estrategias de marketing verde y comunicación ambiental en Chachalacas, fue alcanzado al diseñar un modelo de intervención contextualizado. Este modelo integra la regulación ecológica, la formación ambiental y la promoción de un turismo responsable. Los resultados responden también a los objetivos específicos al identificar las representaciones sociales de los actores turísticos frente a los problemas ambientales y al definir estrategias viables de comunicación y mercadotecnia sustentable.

En el plano teórico, la investigación contribuye a la consolidación del marketing verde como un instrumento estratégico dentro del turismo sostenible, al articularlo con la comunicación ambiental y la participación comunitaria. Refuerza la necesidad de un enfoque holístico que combine la economía, la ecología y la cultura local en la gestión de destinos turísticos. En el plano práctico, el estudio ofrece una guía de acción para autoridades municipales, prestadores de servicios y organizaciones turísticas, al proponer estrategias concretas como la certificación verde local, campañas de storytelling ambiental y la creación de eventos comunitarios sostenibles. Estas iniciativas fortalecen la identidad ambiental del destino y promueven un cambio de comportamiento tanto en visitantes como en residentes.

Entre las principales limitaciones se encuentran el tamaño reducido de la muestra y la concentración del análisis en un solo destino turístico, lo que limita la generalización de los resultados. Además, la información recabada depende en gran medida de las percepciones subjetivas de los entrevistados, lo que podría introducir sesgos en la interpretación. Futuras investigaciones con muestras más amplias y enfoques mixtos (cuantitativos y cualitativos) permitirían validar los hallazgos y ampliar su alcance comparativo.

Se recomienda profundizar en estudios comparativos entre distintos destinos costeros del Golfo de México para evaluar la replicabilidad del modelo propuesto. Asimismo, sería pertinente analizar el impacto económico y social de la implementación de estrategias de marketing verde en el mediano y largo plazo. Otras líneas de trabajo podrían centrarse en el diseño de indicadores locales de sostenibilidad turística y en la evaluación de la eficacia de campañas de comunicación ambiental en plataformas digitales, con el fin de medir cambios reales en la conducta del visitante y en la percepción de los destinos sostenibles.

REFERENCIAS

- Uribe Arévalo, A. J. (2023). *La responsabilidad del marketing verde*. **Tendencias**, **24**(2), 288-306. <https://doi.org/10.22267/rtend.232402.236> (revistas.udenar.edu.co)
- Gutiérrez Gutiérrez, R. A., & Solís Ávila, M. Y. (2024). *El marketing verde, su enfoque y evolución histórica: Un análisis de literatura*. *Revista Científica Universitaria Centros*, **13**(1). <https://doi.org/10.48204/j.centros.v13n1.a4636> (AmeliCA)
- Véliz, J., & Carpio Freire, R. (2019). El marketing verde. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, **6**(3), 157-162. <https://doi.org/10.46677/compendium.v6i3.773> (AmeliCA)
- Villavicencio Rodas, M. F., & Maldonado Ordoñez, J. B. (2022). Marketing verde, una mirada desde el comercio minorista: Caso hipermercados del Ecuador. *ECA Sinergia*, **13**(1), 58-68. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v13i1.3377 (AmeliCA)
- Zabala, G. I., & García, M. (2008). Historia de la educación ambiental desde su discusión y análisis en los congresos internacionales. *Revista de Investigación*, **32**(63), 201-218. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S101029142008000100011&lng=es&tlng=es (AmeliCA)
- Suárez-Rico, Y. M., Gómez-Villegas, M., & García-Benau, M. A. (2021). La utilidad de los informes de sostenibilidad en entidades públicas y privadas en Colombia: la percepción de los stakeholders. *Contaduría Universidad de Antioquia*, **79**, 103-136. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n79a05> (Revistas UdeA)
- Stakeholders. (2020, febrero 27). Reportes de sostenibilidad: Una comunicación empresarial responsable. *Stakeholders*. <https://stakeholders.com.pe/informes/reportes-sostenibilidad-una-comunicacion-empresarial-responsable/> (Stakeholders)
- TGS Sarrio. (2022, junio). La transparencia en la información sobre la sostenibilidad. *TGS Advisory ESG*. <https://tgs-sarrio.pe/advisory/esg/la-transparencia-en-la-informacion-sobre-la-sostenibilidad/> (tgs-sarrio.pe)
- ExpokNews. (s. f.). ¿Cómo mejorar la comunicación de sostenibilidad para stakeholders? *Expoknews*. <https://www.expoknews.com/como-mejorar-la-comunicacion-de-sostenibilidad-para-stakeholders/> (ExpokNews)
- Global Sustainable Tourism Council. (2005). *What is sustainable tourism?* GSTC. <https://www.gstc.org/what-is-sustainable-tourism/> (GSTC)

- UNWTO & UNEP. (2005). *Making tourism more sustainable – A guide for policy makers*. United Nations Environment Programme & World Tourism Organization. (Informes oficiales sobre turismo sostenible). ([GSTC](#))
- Streimikiene, D., et al. (2020). Sustainable tourism development and competitiveness. *Sustainability*, 12(22), 9546. <https://doi.org/10.3390/su12229546> ([PMC](#))
- Tanguay, G. A., Rajaonson, J., & Therrien, M.-C. (2012). Sustainable tourism indicators: Selection criteria for policy implementation and scientific recognition. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(7), 926-951. <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.742531> ([ResearchGate](#))
- Hashemkhani Zolfani, S., et al. (2015). Sustainable tourism: A comprehensive literature review. *Journal of Cleaner Production*, 87, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.055> ([Taylor & Francis Online](#))
- Blancas, F. J., et al. (2023). Evaluating destinations' efforts to improve sustainability in tourism: from theory to practice. *Journal of Sustainable Tourism*, Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2213859> ([Taylor & Francis Online](#))
- Cox, R. (2013). *Environmental communication and the public sphere*. SAGE Publications.
- García, L. (2021). Diagnóstico ambiental de las dunas costeras en el litoral central de Veracruz. Universidad Veracruzana.
- González, P., & Pérez, M. (2020). Marketing verde y competitividad turística en destinos costeros. *Revista Iberoamericana de Turismo Sostenible*, 8(2), 45–61.
- Han, H., Hsu, L. T., & Sheu, C. (2010). Application of the Theory of Planned Behavior to green hotel choice: Testing the effect of environmental friendly activities. *Tourism Management*, 31(3), 325–334. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.03.013>
- Hernández, C., & Zamora, J. (2019). Estrategias de sostenibilidad en turismo costero mexicano. *Anuario de Investigación Turística*, 5(1), 87–103.
- INEGI. (2020). Anuario estadístico y geográfico de Veracruz de Ignacio de la Llave 2020. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Organización Mundial del Turismo. (2022). *Turismo y sostenibilidad: Informe global sobre buenas prácticas*. OMT.
- Ottman, J. (2017). *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. Berrett-Koehler Publishers.
- Peattie, K., & Crane, A. (2005). Green marketing: Legend, myth, farce or prophecy? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(4), 357–370.

- Polonsky, M. (2011). Transformative green marketing: Impediments and opportunities. *Journal of Business Research*, 64(12), 1311–1319. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.016>
- Ramos, S., & López, F. (2019). Comunicación ambiental y comportamiento turístico responsable. *Revista de Comunicación Ambiental*, 12(1), 55–73.
- Rivera, J., & Arredondo, L. (2021). Storytelling ambiental y sostenibilidad turística en México. *Estudios y Perspectivas del Turismo*, 30(3), 289–307.
- SEMARNAT. (2023). Informe sobre el estado del medio ambiente en México 2023. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

MATERIALIDAD DE LAS DEDUCCIONES PERSONALES: NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA PARA LA DECLARACIÓN ANUAL DE PERSONAS FÍSICAS

Socorro Fragoso Díaz¹

RESUMEN

El tema de impuestos es un área desconocida por muchas personas, en esta investigación se presenta el estudio de las deducciones personales a fin de dar una guía para las personas físicas que buscan un beneficio como: disminuir su carga tributaria por el pago del impuesto anual o que genere un saldo a favor de dicha declaración. Derivado de las múltiples respuestas negativas de devolución de un saldo a favor por el Servicio de Administración Tributaria SAT en 2025, surge la inquietud de dar a conocer un procedimiento para el cumplimiento fiscal, por lo que, el objetivo de esta investigación es estudiar la materialidad de las deducciones personales, que disminuyan el riesgo de un rechazo en la declaración anual y por tanto una negativa de devolución del impuesto, mediante el método documental se hace un análisis de la legislación fiscal mexicana, a fin de respaldar el proceso necesario para cumplir con el criterio del fisco; proponiendo una alineación de las deducciones para que las personas físicas den cumplimiento a sus obligaciones fiscales en relación a la materialidad de las operaciones.

Palabras clave: Materialidad, deducciones personales, personas físicas

ABSTRACT

Taxation is an unfamiliar area for many people. This research presents a study of personal deductions in order to provide guidance for individuals seeking benefits such as reducing their tax burden through annual tax payments or generating a credit balance on their tax returns. Due to the multiple negative responses from the Tax Administration Service (SAT) in 2025 regarding refunds of credit balances, there is a concern about publicizing a procedure for tax compliance. Therefore, the objective of this research is to study the materiality of personal deductions that reduce the risk of rejection of the annual tax return and, therefore, a refusal to refund the tax. Using the documentary method, an analysis of Mexican tax legislation is carried out in order to support the process necessary to comply with the

¹ Tecnológico Nacional de México /Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco. socorro.lam@tesco.edu.mx

criteria of the tax authorities, proposing an alignment of deductions so that individuals can comply with their tax obligations in relation to the materiality of operations.

Keywords: Materiality, personal deductions, individuals

INTRODUCCIÓN

Las deducciones personales son gastos que permite la autoridad fiscal, dichos gastos se restan a los ingresos del contribuyente, lo que reduce la base gravable para la determinación del impuesto, en esta investigación se aborda el ISR, derivado de esta operación resulta pueden resultar: a) disminuye el pago o b) se obtiene un saldo a favor para el contribuyente. La importancia del respaldo documental y los papeles de trabajo es que da materialidad a las operaciones. Para que las deducciones personales sean aceptadas se debe contar con el comprobante fiscal correspondiente. Además, para mantener un control se deben elaborar papeles de trabajo, máxime que el fisco para la devolución de saldo a favor los solicito para la declaración anual 2024, los papeles de trabajo permitirán planear, organizar, analizar y verificar la información tanto de ingresos como de egresos, lo que permitirá que la declaración sea precisa, generando una conciliación con la información de la autoridad fiscal y evitando sorpresas al contribuyente.

DESARROLLO

Las personas físicas por ingresos personales subordinados conocido como nómina, generalmente no se preocupan o se ocupan de realizar declaración provisional, dado que su patrón es quien hace retención y la entera al SAT de manera provisional, por lo que posteriormente debe realizar su declaración anual.

En relación a personas físicas, la ley de ISR establece en el art. 98 frac III que la declaración anual se presenta: a) cuando se obtengan ingresos acumulables distintos a un ingreso personal subordinado, b) cuando se hubiera comunicado por escrito al retenedor que presentará la declaración anual, c) cuando se deje de prestar el servicio antes del 31 de diciembre del año de que se trate o cuando se hubiese prestado servicios a dos o más empleadores en forma simultánea, d) cuando su fuente ingresos su fuente de riqueza sea ubicada en el extranjero, y e) cuando obtenga ingresos anuales que excedan de \$ 400,000.00.

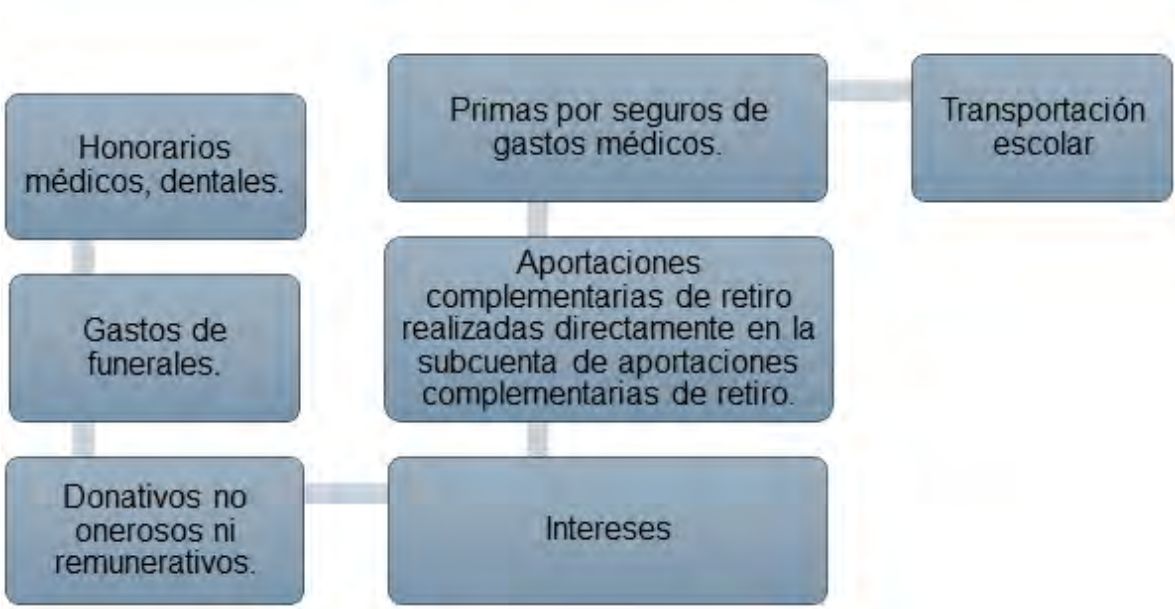
La declaración anual de persona físicas en la plataforma del SAT presenta cuatro rubros: Ingresos, deducciones personales, determinación y pago; en términos de deducciones personales, el estudio que se muestra a continuación es el de deducciones personales no se pretende hacer una descripción

de del llenado de la declaración, el tema es generar una estrategia administrativa que permita la devolución de impuesto o la disminución de la carga tributaria si fuera el caso de un saldo a pagar por el contribuyente.

En esta investigación se aborda el caso de las personas físicas de ingresos personales subordinados establecido en el título IV capítulo I de la Ley de ISR, el art 94 considera ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado, los salarios, mientras que el artículo 96 de esta misma ley menciona quienes hagan pagos por los conceptos de ingresos personales subordinados están obligados a efectuar retenciones y enteros mensuales que tendrán el carácter de pagos provisionales a cuenta del impuesto anual. La relación de artículos permite identificar un patrón que retiene el ISR a su trabajador y lo entera a la autoridad fiscal.

Para la declaración anual las personas físicas pueden recurrir a las deducciones personales, en esencia una deducción es un gasto que la ley permite restar de los ingresos acumulables de un contribuyente para determinar la base gravable sobre la cual se calculará el impuesto a pagar, en este caso se plantean las deducciones personales el art. 151 de la LISR lista las deducciones personales a considerar.

Figura 1. Deducciones Personales Autorizadas



Fuente: elaboración propia con información LISR art 151

Dado que se deben respaldar los gastos con comprobantes fiscales CFDI el art. 29 del Código Fiscal de la Federación CFF, los comprobantes es una prueba de la existencia de una operación, no así de la materialidad de la operación, dicho artículo menciona “Las cantidades que estén amparadas en los

comprobantes fiscales que no reúnan algún requisito de los establecidos, según sea el caso, o cuando los datos contenidos en los mismos se plasmen en forma distinta a lo señalado por las disposiciones fiscales, no podrán deducirse o acreditarse fiscalmente”. Es aquí cuando se reconoce que al no reconocer la operación por no expedir un comprobante fiscal de manera adecuada se pierde el derecho de hacerlo deducible.

En relación a la materialidad el CFF en el artículo 69-B dice cuando la autoridad fiscal detecte que un contribuyente ha estado emitiendo comprobantes sin contar con los activos, personal, infraestructura o capacidad material, directa o indirectamente, para prestar los servicios o producir, comercializar o entregar los bienes que amparan tales comprobantes, o bien, que dichos contribuyentes se encuentren no localizados, se presumirá la inexistencia de las operaciones amparadas en tales comprobantes.

En este caso la investigación aborda el artículo anteriormente mencionado desde la perspectiva del receptor del comprobante, en función de las respuestas que emitió el SAT a los contribuyentes para la devolución de saldo a favor de ISR resultado de su declaración anual 2024.

Brennan y Gray (2005), comenta que la materialidad construye flexibilidad en las finanzas, en las finanzas pueden registrarse intencionalmente pequeños errores dentro de un límite porcentual definido pueden acumularse y generar un engaño en los acreedores, en esta investigación se puede identificar al fisco como el acreedor.

Al tema de impuestos se debe acompañar los temas financieros y administrativos que permeen en una herramienta de gestión. (Sánchez Puga, 2020) cita a López 2016 quien considera que tener una sociedad con educación financiera pertinente impacta positivamente en la economía del país, ya que permite a la población formar parte en el cambio, implementando decisiones colectivas que converjan con los objetivos de política económica y social.

Zaldivar, (2011) expresa que la falta de hábitos de ahorro, insuficiente cultura de previsión, planeación de ingresos y gastos, provoca que la población tome decisiones económicas aventuradas en las que arriesgan su bienestar financiero y los lleva a aprender de sus errores. En este caso para la materialidad de las deducciones será relevante una planeación de los ingresos para generar una previsión de los egresos.

Los contribuyentes no siempre realizan una planeación de sus egresos, generalmente “Los gastos percibidos como “más fuertes” frecuentemente se refieren a cuestiones para las que no están preparadas, como son las urgencias médicas. También incluyen aquéllas que se consideran injustificadas pero necesarias. Los egresos implicados en la educación de los hijos”. (Villarreal, 2010)

Para (Aibar. O. M.J., 2014), uno de los principales factores en la economía es el sistema monetario, dinero, en efecto es empleado para acelerar las transacciones como medio de pago para la obtención de un bien o servicio, según nuestra necesidad. Para llevar un registro de las operaciones, se emplea la contabilidad, con el objeto de efectuar la inspección de movimientos y la correcta funcionalidad; mediante el control de transacciones, planificación de destrezas y operaciones futuras.

La planeación de los gastos debe respaldarse con una contabilidad personal que permita la inspección de los requisitos fiscales de las erogaciones para mantener un control y gestionar la deducción en la declaración anual sin problema de un rechazo por la autoridad fiscal.

Resultado y discusión

Derivado de las diferentes respuestas que emitió el Servicio de Administración tributaria mediante su portal a cada contribuyente persona física, se encuentra, no una negativa, toda vez que solicita un respaldo del porque se obtiene un saldo a favor, por lo que a fin de evitar problemas futuros para la declaración 2025 se genera la necesidad de cubrir con requisitos apegándose al artículo 69-B del CFF, se ejemplificaran dos casos para generar la propuesta.

Caso 1.

El contribuyente no presento ninguna deducción, solo realizo su declaración anual, el patrón le hizo retenciones correspondientes a su nómina, por lo que el portal de la página del SAT tiene la siguiente información en la figura 2.

Figura 2. Datos de la declaración Retenciones

Impuesto sobre los ingresos no acumulables	\$ 14,501.00	\$ 14,501.00
Reducciones de ISR	\$ 0.00	\$ 0.00
ISR causado	\$ 21,040.00	\$ 21,040.00
Pagos provisionales efectuados a la federación	\$ 0.00	\$ 0.00
Impuesto retenido al contribuyente o pagado por terceros	\$ 39,632.00	\$ 39,632.00
Impuesto acreditable pagado en el extranjero	--	--
Sector primario	--	\$ 0.00
Impuesto sobre el interés real por retiros parciales	--	--
Otras cantidades a favor	\$ 0.00	--
Otras cantidades a cargo	\$ 0.00	--
Impuesto a favor	\$ 18,592.00	\$ 18,592.00
Impuesto a cargo	--	--

Fuente: SAT 2025

En la imagen se observan dos columnas numéricas, en color rojo es lo que arroja la declaración del contribuyente y en color negro la revisión del SAT, como se puede observar es exactamente la misma información, sin embargo, no se entregó la devolución automática de acuerdo con lo que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Inconsistencias de la declaración por retenciones

Autoridad Fiscal	Inconsistencias	Observación.
Servicio de Administración Tributaria	- Verifica el origen de tu saldo a favor, ya que proviene en su totalidad de retenciones. Para poder continuar con el proceso de devolución se te solicita: - Presenta tu solicitud del saldo a favor en el formato electrónico de devoluciones a través del portal del SAT, adjuntando papel de trabajo con la integración de ingresos y retenciones manifestados en tu declaración anual, incluyendo los comprobantes fiscales de percepciones, retenciones y deducciones personales, así como, los estados de cuenta donde se observen los pagos correspondientes.	La falta de pago total o parcial no constituye una negativa a su devolución ni se considera resolución definitiva.

Elaboración propia con información obtenida del SAT,2025

En relación con el ejemplo se observa la necesidad de materializar las actividades de nómina por lo que se sugiere:

- Mantener CFDI de nómina del ejercicio a declarar
- Que la cuenta bancaria en la que se recibe la nómina sea exclusiva para la percepción de nómina, evitar otro tipo de depósitos y/o movimientos
- Generar papeles de trabajo por ejemplo conciliación de los ingresos por nómina.
- Usar los papeles de trabajo para que al presentar la declaración del ejercicio se verifique que efectivamente coinciden con el portal del SAT.

Al seguir las recomendaciones se puede presentar la devolución de saldo a favor en el formato electrónico en el portal del SAT.

Caso 2. Ingresos omitidos.

Para el caso 2 el contribuyente presento deducciones personales que consistieron en compra de medicamentos de su descendiente (hijo) por \$1,965.00 lo que le géneró que un saldo a favor de \$ 420.00 en las figuras 3 y 4 se muestra la revisión del SAT ante la declaración.

Figura 3. Identificación de ingresos y gastos

Determinación ISR		
Inconsistencias y rectificaciones		
Concepto	Declaración SAT	Declaración contribuyente
Ingresos o utilidades acumulables	\$ 218,854.00	\$ 218,854.00
Pérdidas	—	—
Deducciones personales	\$ 0.00	\$ 1,965.00
Base gravable	\$ 218,854.00	\$ 216,889.00
ISR conforme a tarifa anual	\$ 26,731.00	\$ 26,311.00
Subsidio para el empleo	\$ 0.00	\$ 0.00
Impuesto sobre los ingresos acumulables	\$ 0.00	\$ 0.00
Impuesto sobre los ingresos no acumulables	\$ 0.00	\$ 0.00
Reducciones de ISR	\$ 0.00	\$ 0.00
ISR causado	\$ 26,731.00	\$ 26,311.00

Fuente: SAT 2025

En la figura se muestran los mismos ingresos tanto del contribuyente como de la revisión del SAT, no acepta las deducciones personales por lo que la base gravable es más alta por tanto el ISR que determina es más alto.

Figura 4. Resultado de la Revisión

ISR causado	\$ 26,731.00	\$ 26,311.00
Pagos provisionales efectuados a la federación	\$ 0.00	\$ 0.00
Impuesto retenido al contribuyente o pagado por terceros	\$ 26,731.00	\$ 26,731.00
Impuesto acreditable pagado en el extranjero	—	—
Sector primario	—	\$ 0.00
Impuesto sobre el interés real por retiros parciales	—	—
Otras cantidades a favor	\$ 0.00	—
Otras cantidades a cargo	\$ 0.00	—
Impuesto a favor	\$ 0.00	\$ 420.00
Impuesto a cargo	\$ 0.00	—

Fuente: SAT 2025

De la revisión que realizó el SAT, no establece saldo a favor ni saldo a cargo, es decir se rechazan las deducciones personales por lo que no resulta devolución.

El contribuyente presento deducciones personales, sin embargo, las inconsistencias que le determina el SAT son las que muestra la Tabla 2.

Tabla 2. Inconsistencias de la declaración por ingresos y deducciones personales

Autoridad Fiscal	Inconsistencias	Observación.
Servicio de Administración Tributaria	- Se identifican ingresos omitidos. - De acuerdo con el cálculo no existe saldo a favor a devolver. Para continuar con el proceso de devolución se solicita: - Presentar solicitud de saldo a favor en el formato electrónico de devoluciones, adjuntando en un escrito libre “bajo protesta de decir verdad” donde se indique el motivo por el que no se acumularon la totalidad de ingresos, acreditándolo con los comprobantes de percepciones y retenciones, así como los estados de cuenta donde se observen los pagos correspondientes. - Adjuntar papeles de trabajo con la integración de ingresos y retenciones manifestados en la declaración anual, incluyendo los comprobantes físicos de percepciones, retenciones y deducciones personales, así como, los estados de cuenta donde se observen los pagos correspondientes.	La falta de pago total o parcial no constituye una negativa a su devolución ni se considera resolución definitiva.

Fuente: elaboración propia con información de SAT 2025

En este caso el contribuyente manifiesta no haber tenido un ingreso extra, sin embargo, la empresa para la que labora le hacía depósitos por viáticos que tenía que comprobar de los cuáles no se quedó con respaldo, en cuanto a sus deducciones personales fueron por medicamentos de hijos.

En relación con el ejemplo se observa la necesidad de materializar las actividades de nómina por lo que se sugiere:

- Mantener CFDI de nómina del ejercicio a declarar.
- Que la cuenta bancaria en la que se recibe la nómina sea exclusiva para la percepción de nómina, evitar otro tipo de depósitos y/o movimientos.
- Generar papeles de trabajo por ejemplo conciliación de los ingresos por nómina, identificar los ingresos por viáticos hacer la deducibilidad de los comprobantes de la empresa quedándose con copia, que el pago sea de acuerdo con lo establecido por la autoridad fiscal.
- Verificar que los comprobantes de deducciones cumplan con los requisitos establecidos.
- Usar los papeles de trabajo para que al presentar la declaración del ejercicio se verifique que efectivamente coinciden con el portal del SAT.

En función de la deducción personal “gastos médicos” para generar los papeles de trabajo y darle materialidad a este entonces se debe.

Al realizar el pago de la deducción identificar como se hizo el pago; con cheque con tarjeta de débito o de crédito del contribuyente.

Identificar en que consiste el servicio médico mantener la relación del tratamiento, debe contener original para cotejo y copia fotostática legible de los documentos que acrediten el diagnóstico médico por el que es necesario los servicios médicos. Original y copia fotostática legible de la documentación que acrediten el tratamiento pre y posoperatorio en el que se aprecie el nombre, cedula profesional, firma del profesional de salud que realiza el diagnóstico y presta los servicios de cirugía del CFDI.

Para el caso de servicios médicos se debe cuidar que el comprobante no solo indique honorarios médicos, honorarios dentales, servicios administrativos, en su caso debe estar detallado, por ejemplo. Honorarios dentales del paciente “Nombre y apellidos” donde se trata el molar 17 por un absceso que causa hinchazón y dificultad para masticar.

En el ejemplo anterior se muestra la descripción del servicio, si fuera el caso incluso debe mencionar si habrá alguna cirugía con el fin de que el servicio médico sea claro.

En otro ejemplo se tiene la deducción de lentes: que en el comprobante fiscal señale las características de los lentes o que se acompañe el diagnóstico del optometrista recordando que el tope es de \$2,500.00 es decir si los lentes tienen un valor de \$4,000.00 si se cuenta con el comprobante que cumpla los requisitos se debe considerar que \$ 1,500.00 no serán deducibles.

Se debe identificar para quien es utilizado; para el contribuyente, para su cónyuge, concubino (a) o para sus descendientes o ascendientes en línea recta, (considerando que para las terceras personas mencionadas su ingreso anual no debe superar una UMA elevada al año).

Además de manera general se debe cuidar la forma de pago de las deducciones personales que para cualquiera que sea se consideran.

Tabla 3. Clave forma de pago de las deducciones

CONCEPTO	CLAVE
Cheque nominativo	02
Transferencia electrónica de fondos	03
Tarjeta de crédito	04
Tarjeta de débito	28
Tarjeta de servicios	28

Fuente elaboración propia con información de SAT 2024

Para las deducciones es importante considerar el uso del CFDI de acuerdo con el tipo de deducción que se tenga, se debe pedir al proveedor colocar la correspondiente al gasto como lo muestra la tabla 4.

Tabla4. Uso del CFDI de las deducciones personales.

USO DEL CFDI	DESCRIPCIÓN
D01	Honorarios médicos, dentales y hospitalarios.
D02	Gastos médicos por incapacidad o discapacidad
D03	Gastos funerarios
D04	Donativos
D05	Intereses reales pagados por créditos hipotecarios
D06	Aportaciones voluntarias al SAR
D07	Primas de seguros por gastos médicos
D08	Gastos por transportación escolar obligatoria
D09	Depósitos en cuentas para el ahorro, primas de pensiones.
D10	Pagos por servicios educativos (colegiaturas)

Fuente: elaboración propia con información de (SAT, 2024)

CONCLUSIÓN

Presentar la declaración anual para muchos era un aliciente de disminución de impuesto a pagar o un beneficio de devolución del impuesto, sin embargo, tras diversas situaciones de discrepancia en los diferentes gastos que el SAT a identificado con los contribuyentes ha establecido medias de seguridad más fuertes, aunado a esto, otras solicitudes de la autoridad no son tan claras como en el primer caso, donde reconoce el ingreso y la retención, a pesar de ello no hace la devolución ya que solicita información adicional con la que no cuenta el contribuyente o no pueden ser sustentadas por tener un mal manejo de su cuenta bancaria.

Como bien se sabe, cumplir es una obligación, aunado a esto el contribuyente debe mantener un control de sus ingresos y egresos para obtener el beneficio esperado en su declaración anual, la estrategia establecida al dar seguimiento a sus actividades permitirá generar papeles de trabajo y documentar cada gasto para dar materialidad a sus deducciones personales.

REFERENCIAS

Aibar. O. M.J. (2014). Gestión Financiera.

Brennan, N. M. (2005). El impacto de la materialidad: el secreto mejor guardado de la contabilidad. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 1-31.

Cámara de Diputados. (2021). *Código Fiscal de la Federación*.

Cámara de Diputados. (2024). *Ley del Impuesto Sobre la Renta*. México. Obtenido de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>

- Sánchez Puga, O. S. (2020). La importancia de la educación financiera en la formación de profesionistas de nivel licenciatura. *FILHA*, 1-17.
- SAT . (2025). <https://www.sat.gob.mx/portal/public/home>.
- SAT. (10 de 04 de 2024). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://www.gob.mx/sat/prensa/estas-son-las-deducciones-personales-que-se-pueden-hacer-en-la-declaracion-anual-024-2024>
- Villarreal, M. (2010). Cálculos Financieros y fronteras sociales en una economía de deuda y morralla. *Civitas- Revista de Ciencias Sociis*, 392-409.
- Zaldivar, C. y. (2011). Impacto en la educación financiera en las decisiones de inversión en el sistema bursátil, Méico. *Instituto Politécnico Nacional*.

EFFECTOS DE LOS ARANCELES EN LA RELACIÓN MÉXICO–ESTADOS UNIDOS: UN ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR MEXICANO

María del Socorro Cruz Rivera¹

RESUMEN

El presente estudio analiza la percepción del consumidor mexicano sobre el impacto generado por los aranceles en la relación comercial entre México y Estados Unidos, así como su influencia en el comportamiento de compra, partiendo de la hipótesis de que una percepción negativa hacia los aranceles impuestos por Estados Unidos a productos mexicanos provoca una preferencia por artículos nacionales, generando una actitud desfavorable hacia los productos estadounidenses.

Los resultados se obtuvieron mediante la aplicación de un cuestionario basado en escala Likert, con dimensiones de conocimiento y percepción de aranceles, comportamiento de compra, preferencia de productos nacionales, la relación entre información y conocimiento, aplicado a 100 consumidores, identificando si existe una relación entre el nivel de información que posee el consumidor sobre las políticas arancelarias y sus decisiones de compra, describiendo el sentimiento del consumidor en su economía, y su sensibilidad al aumento en precios de productos importados que utiliza cotidianamente. La investigación es relevante por las tensiones comerciales en la relación bilateral, ya que la percepción del consumidor no solo influye internamente, sino también en la forma en que se pueden desarrollar estrategias de mercadotecnia y posicionamiento de productos nacionales.

Palabras clave: Aranceles, relación México–Estados Unidos, comportamiento del consumidor, decisión de compra.

ABSTRACT

This study analyzes Mexican consumers' perceptions of the impact of tariffs on trade relations between Mexico and the United States, as well as their influence on purchasing behavior, based on the hypothesis that a negative perception of US tariffs on Mexican products leads to a preference for domestic goods, generating an unfavorable attitude towards US products.

The results were obtained by applying a Likert scale questionnaire, with dimensions of knowledge and perception of tariffs, purchasing behaviour, preference for domestic products, and the relationship

¹ Tecnológico Nacional de México/Tecnológico de Estudios Superiores de Coacacalco, maria.lam@tesco.edu.mx

between information and knowledge, to 100 consumers, identifying whether there is a significant correlation between the level of information consumers have about tariff policies and their purchasing decisions, describing consumer sentiment in their household economy, and their sensitivity to increases in the prices of food and basic necessities, without understanding that these are not directly related to tariffs, and that the prices of these products may be related to seasonality, climate problems, insecurity, and violence in the country.

The research is relevant due to trade tensions in the bilateral relationship, as consumer perception not only influences domestic markets but also the way in which marketing strategies and positioning of domestic products can be developed.

Keywords: Tariffs, Mexico–United States relationship, consumer behavior, purchasing decisions.

INTRODUCCIÓN

La relación comercial entre México y Estados Unidos representa uno de los vínculos económicos más relevantes a nivel global. Los aranceles son instrumentos de política comercial que pueden alterar el flujo de bienes, la competitividad de los sectores productivos y el acceso del consumidor a productos importados. Actualmente, la imposición de aranceles por parte de Estados Unidos y las medidas de respuesta por parte de México han generado tensiones que trascienden lo económico, afectando directamente al consumidor final.

Este estudio se propone analizar los efectos de los aranceles en la relación comercial México–Estados Unidos, resaltando los posibles cambios en el comportamiento del consumidor mexicano, con un diseño metodológico con enfoque cuantitativo, no experimental, de tipo transversal, a una muestra no probabilística de 100 consumidores mexicanos mayores de 18 años que hayan adquirido productos importados en los últimos 12 meses, a través de una encuesta estructurada de 20 preguntas con escala de Likert, para medir percepciones, hábitos de consumo y sensibilidad al precio.

Con el que se busca examinar los cambios en las decisiones de compra del consumidor ante cambios en precios y disponibilidad, así como evaluar la percepción sobre los productos estadounidenses y determinar si ha habido una sustitución hacia productos nacionales, por lo que comprender estas dinámicas es fundamental para anticipar tendencias de consumo, diseñar estrategias empresariales y formular políticas públicas que mitiguen los efectos adversos de las tensiones comerciales.

Esta investigación permite comprender cómo las decisiones de política comercial impactan el comportamiento del consumidor mexicano, especialmente en términos de percepción de valor, hábitos de compra y sustitución de productos.

El estudio también contribuye al análisis de la interdependencia comercial y sus efectos microeconómicos, integrando perspectivas de economía internacional, mercadotecnia y comportamiento del consumidor.

La imposición de aranceles en la relación comercial entre México y Estados Unidos ha generado una serie de efectos económicos que van más allá de las cifras macroeconómicas. Si bien se han documentado impactos en sectores como el automotriz, agrícola y manufacturero, existe una brecha en la comprensión de cómo estas medidas afectan directamente al consumidor mexicano.

El aumento en los precios de productos importados, la reducción en la disponibilidad de algunos productos y la percepción de incertidumbre pueden modificar los patrones de consumo, incentivando la sustitución por consumo local. Frente a este panorama, surge la necesidad de responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo han afectado los aranceles impuestos en la relación comercial México–Estados Unidos el comportamiento del consumidor mexicano en términos de percepción, preferencia y decisión de compra?

Por lo que resolver esta interrogante permitirá identificar los efectos microeconómicos de las políticas arancelarias, así como proponer recomendaciones para empresas, organismos públicos y privados, que buscan mitigar los impactos negativos en el mercado interno.

La imposición de aranceles en la relación comercial México–Estados Unidos ha generado cambios en el comportamiento del consumidor mexicano, reflejados en una disminución del consumo de productos estadounidenses y un aumento en la preferencia por productos nacionales y consumo local.

Concepto integral de aranceles

Los aranceles son impuestos que se aplican a productos que cruzan las fronteras nacionales, especialmente en las importaciones, desde un punto de vista económico, constituyen una herramienta esencial en la política comercial de los países y tienen diversos fines e impactos. Según Krugman, Obstfeld y Melitz (2021), los aranceles son impuestos que elevan el precio de los productos extranjeros, lo cual protege la producción nacional al disminuir la competitividad de los artículos importados en el mercado interno. Esta medida afecta el balance comercial, aunque tiene la capacidad de alterar la economía al cambiar el flujo natural de mercancías.

De manera similar, Salvatore (2019) define los aranceles como tributos que pueden tomar la forma de impuestos ad valorem (un porcentaje sobre el valor del bien) o específicos (una cantidad fija), cuyo propósito es tanto la obtención de ingresos fiscales como la protección de industrias domésticas frente a la competencia extranjera.

Para Caves, Frankel y Jones (2007), los aranceles no solo afectan la estructura de precios internos, encareciendo productos importados, sino que también son herramientas relevantes en la política comercial para negociar y responder ante condiciones internacionales adversas.

Hill y Hult (2022) amplían la perspectiva al señalar que los aranceles funcionan como barreras al comercio en mercados globales, impactando las decisiones de los consumidores y modificando patrones de compra, al fomentar la preferencia por productos nacionales frente a los importados, lo cual coincide con estudios recientes sobre la relación México-Estados Unidos, donde la imposición de aranceles ha generado cambios en el comportamiento del consumidor mexicano, con una mayor preferencia hacia los productos nacionales y consumo local.

Finalmente, la Enciclopedia de Comercio Internacional (2020) proporciona una clasificación detallada de tipos de aranceles, incluyendo los ad valorem, específicos, mixtos, antidumping y retaliatorios, cada uno con distintas aplicaciones y efectos específicos en el comercio internacional y en la dinámica de precios y preferencias.

Por lo anterior, se puede comprender a los aranceles como instrumentos que impactan no solo la economía de un país, sino también las actitudes y comportamientos de consumo, configurando mercados y estrategias empresariales en un entorno globalizado.

Relación bilateral México-Estados Unidos

Como antecedente relevante de la relación comercial y acuerdos arancelarios entre México y Estados Unidos, se destaca el del mandato del presidente Donald Trump, que desde su periodo como precandidato presidencial, empleó un discurso que describía como peligro la migración que ocurre en la frontera con México y fomentó una política proteccionista en las relaciones comerciales internacionales, incluso en las que mantiene con el país.

Es relevante considerar que calificó al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) como "el peor tratado de libre comercio registrado hasta el momento"; como resultado, sus promesas durante la campaña fueron la renegociación del Tratado y la edificación de un muro en la frontera. (Zamora, 2019)

En este escenario y para reelegirse como presidente de los Estados Unidos, el 29 de mayo de 2019 Donald Trump planteó que si México no detenía la migración indocumentada que ingresa a los Estados Unidos, aplicaría aranceles de 5% a las importaciones mexicanas a partir del 10 de junio del mismo año, los cuales se incrementarían gradualmente en caso de que continuase el problema hasta llegar a un 25%. (Zamora, 2019)

Los aranceles funcionan como instrumentos de política comercial que más han utilizado los Estados para obtener ingresos y para proteger sectores nacionales de la competencia extranjera. Con el nuevo precio generado por el arancel, se espera que la población disminuya el consumo de mercancías de importación y se oriente a la que se produce localmente. (Krugman y Obstfeld, 2016)

La administración de Trump ya ha impuesto aranceles a ciertos productos mexicanos, como fueron los casos del tomate (17.5%), el acero (25%) y el aluminio (10%), por mencionar algunos, la diferencia es que la amenaza de una nueva represalia comercial era extensible a todos los productos mexicanos y su negociación estaba sujeta a una nueva política migratoria de México, por lo que, resulta muy difícil encontrar en la historia económica internacional un antecedente que vincule el establecimiento de aranceles con políticas migratorias. (Zamora, 2019)

Para Osorio (2019), no resulta viable que el presidente estadounidense entable una guerra comercial con México, su principal socio comercial; si lo hace, además de severas afectaciones a ciertas ramas de la industria, los principales afectados serían los consumidores en ambos lados de la frontera debido al alza de precios que implica la imposición de aranceles.

Para México, esto ha representado un cambio importante hacia la exportación de manufacturas con valor añadido alto y la generación de cadenas productivas con efectos positivos para la economía global. De implementar los aranceles, estos procesos se verían afectados, lo que redundaría en la pérdida de empleos, mermas para las empresas por aumentar el costo de producción y un alza generalizada de los precios para el consumidor final.

Por lo que México debe fomentar el desarrollo del mercado interno; esta es una estrategia cuyos resultados se apreciarían en el mediano y largo plazo. A pesar de que se ha venido proponiendo desde hace décadas, se ha postergado y no se ha implementado de manera integral.

La especialista Aparicio (2019) afirmó que el vínculo entre política económica y política exterior se puede comprender a partir del concepto de “diplomacia económica”, el cual definió como: “El uso de instrumentos políticos para influir en negociaciones internacionales con el fin de mejorar la prosperidad económica nacional o el uso de instrumentos económicos con el objeto de aumentar la estabilidad política de una nación, es decir, la política interna.” El concepto está relacionado con el de poder político, el cual incluye acciones y negociaciones políticas que realiza el Estado, lo que no permite entender cómo Trump ha querido vincular la política migratoria con la política comercial, generando incertidumbre comercial e incluso modificaciones en el comportamiento de compra.

La relación comercial entre Estados Unidos y México es altamente interdependiente, como ejemplo es relevante decir que en 2024 más del 77% de las exportaciones mexicanas tuvo como destino Estados

Unidos y sectores como el manufacturero (especialmente la industria automotriz) han sido los principales beneficiados del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TMEC) desde su renegociación; es importante destacar que esta dependencia también expone a México a las decisiones de la política estadounidense, especialmente en el contexto de un creciente proteccionismo, nacionalismo y tensiones comerciales con China que, en muchas ocasiones, crean un daño colateral a la industria mexicana. (Fonseca, 2025)

El comportamiento del consumidor

Para Solomon (2018), el comportamiento del consumidor es el estudio de los procesos mediante los cuales los individuos o grupos seleccionan, compran, usan y desechan productos, servicios e ideas para satisfacer necesidades y deseos; esto considera tanto los aspectos psicológicos internos como los factores externos que influyen en la decisión de compra, integrando variables culturales, sociales y personales.

Blackwell, Miniard y Engel (2006) conceptualizan el comportamiento del consumidor como el conjunto de actividades relacionadas con el gasto de recursos (dinero, tiempo y esfuerzo) para adquirir bienes y servicios, lo que implica un proceso complejo que va más allá de la simple compra física. Schiffman y Kanuk (2010) delimitaron este fenómeno incluyendo la búsqueda, evaluación y disposición posteriores al consumo, destacando cómo se moldean estas conductas por influencias contextuales. En mercadotecnia, el comportamiento del consumidor es clave para entender cómo los clientes toman decisiones de compra y cómo interactúan con las marcas. Kotler y Keller (2022) lo definen como el estudio de los procesos que usan los consumidores para seleccionar, comprar, usar y disponer de productos, servicios, ideas o experiencias, incluyendo los factores psicológicos, sociales y culturales que influyen en estos procesos, destacan que conocer el comportamiento del consumidor ayuda a las empresas a diseñar estrategias de marketing más efectivas y orientadas a satisfacer necesidades reales.

Por su parte, Lamb, Hair y McDaniel (2019) describen el comportamiento del consumidor como el estudio de las actividades que las personas realizan cuando buscan, eligen, compran, usan y disponen de productos y servicios, resaltando que este comportamiento está influenciado por la percepción, motivación, aprendizaje, actitudes y personalidad, así como por influencias sociales, familiares y culturales.

El análisis de estos factores permite entender y segmentar mejor el mercado y personalizar ofertas según perfiles específicos de consumidores.

Solomon (2018) añade que el comportamiento del consumidor también está marcado por procesos emocionales y simbólicos, ya que las compras no solo responden a necesidades funcionales, sino también a deseos de estatus, identidad y experiencia emocional con la marca. Por lo que, el comportamiento del consumidor es fundamental para entender cómo las marcas crean valor y lealtad. Estas perspectivas enriquecen el entendimiento del consumidor al incluir un enfoque práctico, relacionado con el diseño de estrategias de producto, comunicación y posicionamiento basadas en la comprensión profunda del consumidor.

El comportamiento del consumidor se analiza desde la teoría de la utilidad marginal, según Marshall (1890) y la elasticidad-precio de la demanda. Los consumidores responden a cambios en precios derivados de aranceles mediante sustitución de productos, ajuste en el gasto y reevaluación de preferencias (Kotler y Keller, 2016).

Los aranceles afectan directamente el precio final de los productos importados; en México, esto se refleja en menor poder adquisitivo, inflación por sectores y cambios en patrones de consumo. Un ejemplo es que, tras los aranceles a productos agrícolas, se observó un aumento en la preferencia por productos nacionales o de otros países.

La incertidumbre causada por el incremento de los aranceles podría cambiar el comportamiento de compra del consumidor mexicano, reflejado en las modificaciones en su proceso de decisión de compra.

Efecto sustitución: Cambio hacia productos nacionales o de otros países con menor carga arancelaria.

Efecto ingreso: Reducción del poder adquisitivo ante el aumento de precios.

Percepción de calidad y origen: Los consumidores pueden asociar productos estadounidenses con mayor calidad, lo que influye en su decisión de compra incluso ante precios más altos.

La percepción del origen y calidad también influye: productos estadounidenses suelen asociarse con mayor prestigio, lo que puede mantener la demanda incluso ante aumentos de precio (Solomon, 2018).

El comportamiento del consumidor mexicano hace referencia al proceso mediante el cual toma decisiones cuando compra bienes o servicios, este comportamiento está determinado por elementos psicológicos, económicos, sociales y culturales.

Teoría del comportamiento racional de los consumidores: Los clientes aspiran a maximizar su utilidad dentro de las posibilidades de su poder adquisitivo.

Elasticidad de la demanda con respecto al precio: Esta mide cómo la cantidad demandada se ve afectada por cambios en el precio, incluyendo las consecuencias de los aranceles.

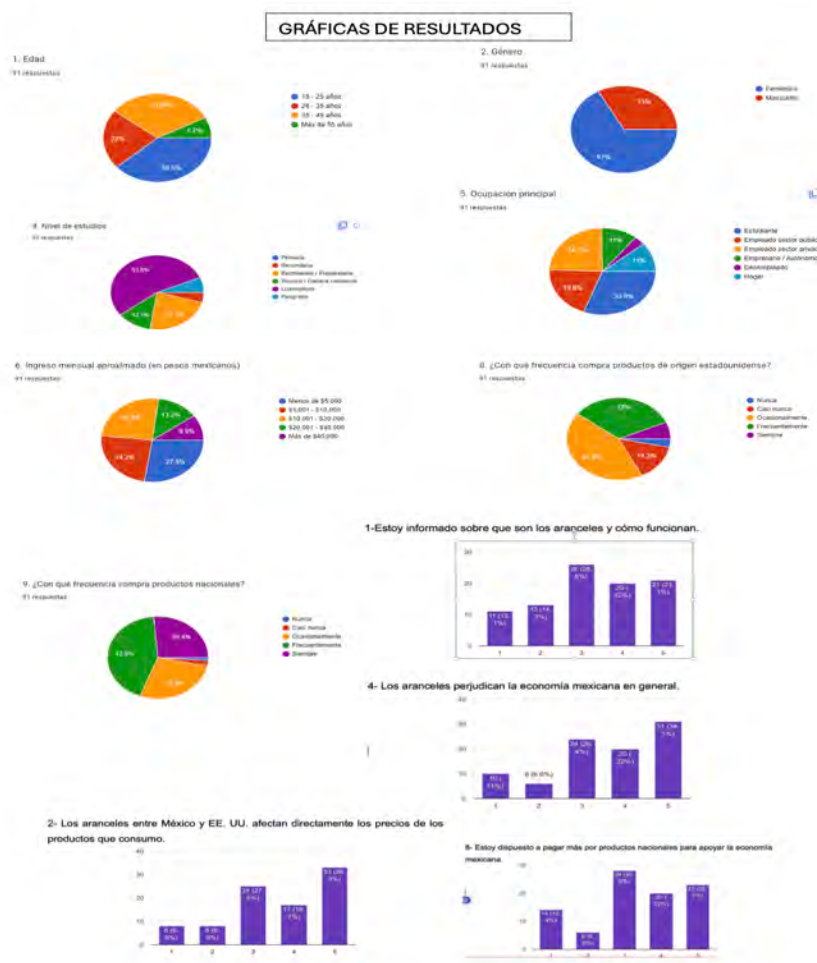
Teoría de cómo se percibe el valor: Los clientes comparan el valor que perciben de los productos nacionales con el de los importados, en particular cuando los precios se ven alterados por los aranceles.

Según Kotler y Keller (2016), el consumidor evalúa el valor percibido de un producto en función de lo que recibe (beneficios) frente a lo que entrega (precio), lo que implica que cualquier cambio en el precio puede alterar su decisión de compra.

RESULTADOS

A continuación se presentan las gráficas más relevantes de la encuesta aplicada en Google Forms, con las secciones: 1) datos sociodemográficos, 2) conocimiento y percepción sobre aranceles, 3) percepción del impacto económico, 4) cambios en el comportamiento de compra, 5) actitudes hacia el comercio y nacionalismo, 6) rol del gobierno y medios de comunicación.

Figura 1. Gráficas de resultados



Nota: La figura 1 muestra las gráficas de los resultados representativos en la aplicación de la encuesta.

Análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados relevantes, representados en porcentajes, los cuales fueron obtenidos de la aplicación de la encuesta.

1. Datos sociodemográficos

La muestra estuvo conformada por 91 participantes, mayoritariamente hombres (67%), jóvenes entre 18 y 25 años (38.5%), solteros (49.5%) y con estudios de licenciatura (53.8%).

En su mayoría viven en Coacalco, Estado de México, y ganan menos de \$5,000 al mes, lo que indica una población activa pero de bajos recursos.

2. Información de aranceles.

Si bien el 12.1% no sabe qué son los aranceles, la mayoría tiene conocimientos básicos o intermedios sobre el tema, lo que demuestra que existe una conciencia generalizada, aunque no necesariamente profunda, de cómo los aranceles influyen en la economía.

3. Impacto económico.

El 63.8% cree que los impuestos influyen en los precios de lo que compran.

Más del 50% considera que los impuestos aduaneros encarecen mucho los productos importados.

El 60.5% considera que los aranceles dañan la economía mexicana en general y el 41.8% que dañan su economía personal o familiar.

4. Cambios en los hábitos de compra.

El 42.9% adquiere esporádicamente productos americanos, y el 42.9% adquiere habitualmente productos nacionales.

El 27.5% prefiere productos locales por los aranceles y el 35.2% cree que los productos mexicanos son una buena opción.

30.8% pagaría más por productos nacionales para ayudar a la economía mexicana.

5. Actitudes hacia el comercio y el nacionalismo

El 31.9% piensa que los impuestos aduaneros fortalecen el mercado interno, pero el 44% opina que los productos mexicanos son de la misma calidad que los estadounidenses.

El 38.5% afirma que los aranceles generan una actitud nacionalista, y el 31.9% está dispuesto a cambiar sus hábitos de consumo por efecto de los aranceles.

El 42.9% considera injustos los aranceles impuestos por EE. UU. a México.

6. Rol del gobierno y medios de comunicación

El 34.1% cree que el gobierno mexicano debe implementar medidas para contrarrestar los efectos de los aranceles.

Más del 50% considera que los medios no informan adecuadamente sobre el tema.

CONCLUSIONES

Esta investigación ha analizado el impacto de los aranceles en el comercio entre México y Estados Unidos, enfocándose en el comportamiento del consumidor mexicano; esto a través de un estudio cuantitativo realizado en una muestra de 91 individuos. Se lograron identificar patrones relevantes que muestran cómo las políticas arancelarias influyen no solo en el aspecto macroeconómico, sino también en el día a día de los consumidores al momento de realizar una compra, al valorar y tener una actitud hacia el consumo nacional.

Los resultados indican que los encuestados están conscientes de cómo los aranceles influyen en los precios de los bienes importados y están en desacuerdo con los efectos que tienen en la economía mexicana, en su mayoría, los encuestados coinciden en que los impuestos hacen más caros los productos estadounidenses, lo que ha provocado que la gente prefiera comprar productos nacionales, conscientes de que apoyan la economía local. Esta tendencia se apoya con un nacionalismo creciente, donde los consumidores están dispuestos a pagar más por productos mexicanos en apoyo a la economía.

También se nota que los compradores jóvenes, de bajos ingresos y con estudios medios o superiores son muy sensibles a las variaciones de precios y disponibilidad. Este es un sector altamente adaptable en sus patrones de consumo, lo que abre la posibilidad de fortalecer el mercado interno con estrategias de comunicación, educación económica y promoción de la calidad nacional.

Los encuestados reflejan en sus respuestas que el gobierno mexicano debe implementar medidas para contrarrestar los efectos negativos de los aranceles, y señalan una deficiencia en la cobertura informativa por parte de los medios de comunicación.

Finalmente, los aranceles no solo afectan la economía a gran escala, sino que generan reacciones emocionales, sociales y culturales en los consumidores; esta investigación confirma que el comportamiento de compra está profundamente vinculado con el contexto político y económico, y que el consumidor mexicano, especialmente el joven, está dispuesto a ajustar sus hábitos si eso significa proteger su economía y apoyar a su país.

RECOMENDACIONES

A partir del análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a consumidores mexicanos, se desprenden diversas recomendaciones orientadas a mitigar los efectos negativos de los aranceles en el comportamiento de compra y fortalecer el mercado interno.

Que el gobierno mexicano implemente campañas informativas claras y accesibles sobre qué son los aranceles, cómo funcionan y de qué manera impactan en la economía nacional y en el bolsillo del consumidor, con la finalidad de reducir la desinformación detectada en parte de la muestra y fomentar una ciudadanía más consciente de las dinámicas comerciales internacionales.

Es importante la promoción en el consumo de productos nacionales mediante estrategias de comunicación que resalten su calidad, competitividad y valor agregado de los productos locales, lo que va generando una percepción positiva hacia los productos mexicanos, evidenciada en la encuesta, generando como resultado una oportunidad para consolidar una cultura de consumo responsable y solidario.

Fortalecer el etiquetado de origen, impulsar campañas de orgullo por lo hecho en México y brindar apoyo a microempresas y productores locales para mejorar su posicionamiento en el mercado.

Finalmente, se recomienda que los medios de comunicación asuman un papel más activo y riguroso en la cobertura de temas relacionados con los aranceles y el comercio internacional, ya que una mejor información contribuiría a reducir la incertidumbre y a empoderar al consumidor en sus decisiones de compra.

REFERENCIAS

- Aparicio, R. M. (agosto de 2019). *senado.gob*. Obtenido de bibliodigitalibd: http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4571/CI_%2057%20Aranceles.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2006). *Consumer behavior*. Thomson South-Western.
- Caves, R. E., Frankel, J. A., & Jones, R. W. (2007). *World trade and payments* (10th ed.). Pearson.
- Enciclopedia de Comercio Internacional. (2020). *Conceptos y tipos de aranceles*. <https://www.encyclopediacomerciointernacional.com/aranceles>
- Fonseca, J. (03 de abril de 2025). *El economista*. Obtenido de El economista: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/mexico-aranceles-estados-unido-desafios-oportunidades-20250403-753213.html>

- Hill, C. W. L., & Hult, G. T. M. (2022). *International business: Competing in the global marketplace* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Krugman, P., & Obstfeld, M. (2016). *Economía Internacional. Teoría y Política*. Madrid: Pearson.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2019). *MKTG* (12th ed.). Cengage Learning.
- Moody's. (2025). Previsión del PIB nacional para finales del 2025. *El Imparcial*.
<https://www.elimparcial.com/economia/moodys-prevision-pib-mexico-2025>
- Osorio, C. M. (agosto de 2019). *Senado de la República*. Obtenido de bibliodigitalibd:
http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4571/CI_%2057%20Aranceles.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salvatore, D. (2019). *International economics* (12th ed.). Wiley.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2010). *Consumer behavior* (10th ed.). Pearson.
- Solomon, M. R. (2018). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (12th ed.). Pearson.
- Zamora, S. I. (agosto de 2019). *Senado de la República, Ciudad de México*. Obtenido de Aranceles y conflictos políticos en la relación México - Estados Unidos:
http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4571/CI_%2057%20Aranceles.pdf?sequence=1&isAllowed=y

NIVEL DE EDUCACIÓN FINANCIERA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE DURANGO

Israel Iván Gutiérrez Muñoz¹

Laura Lucrecia Vega Marticorena²

RESUMEN

El estudio emplea una metodología cuantitativa, descriptiva, transversal y no experimental, para evaluar cómo el personal comprende y aplica diversos conocimientos financieros. Los resultados del análisis revelan que el personal administrativo exhibe un nivel moderado de educación financiera. Dentro de este panorama, se identifican fortalezas importantes en temas como ahorro y manejo de crédito, lo que sugiere que la mayoría tiene cierta familiaridad con prácticas básicas de gestión financiera. Sin embargo, emergen debilidades significativas en áreas clave como la inversión y la planificación financiera a largo plazo, lo que indica una brecha importante en el conocimiento estratégico para construir bienestar futuro. Este perfil implica que, aunque el personal domina aspectos fundamentales de finanzas personales, carece de herramientas avanzadas que faciliten una visión financiera más integral. La presencia de esta debilidad apunta a la necesidad de diseñar estrategias formativas orientadas a profundizar en conceptos como diversificación, rendimiento compuesto, ahorro para el retiro, así como gestión de riesgos e inversión. Tales elementos son esenciales para fortalecer su autogestión y su capacidad para planear metas financieras de largo plazo.

Palabras clave: finanzas, inversión, ahorro, crédito.

ABSTRACT

The study employs a quantitative, descriptive, cross-sectional, and non-experimental methodology to assess how the staff understand and apply various areas of financial knowledge. The results of the analysis reveal that the administrative personnel exhibit a moderate level of financial literacy. Within this framework, notable strengths are identified in areas such as savings and credit management, suggesting that most are familiar with basic financial management practices. However, significant weaknesses emerge in critical domains such as investment and long-term financial planning, indicating

¹ Universidad Tecnológica de Durango. israel.gutierrez@utd.edu.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Durango

a substantial gap in strategic knowledge necessary for building future well-being. This profile implies that, although the staff master fundamental aspects of personal finance, they lack advanced tools that facilitate a more comprehensive financial outlook. The presence of this weakness points to the need to design training strategies aimed at deepening concepts such as diversification, compound returns, retirement savings, as well as risk management and investment. These elements are essential for strengthening their self-management and their ability to plan long-term financial goals.

Keywords: finance, investment, savings, credit.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la educación financiera se ha convertido en un elemento clave para el bienestar económico de las personas, familias y sociedades. A pesar de ello, numerosos estudios revelan que una gran parte de la población carece de conocimientos básicos financieros. La educación financiera es un tema que ha cobrado relevancia a nivel mundial desde la crisis financiera de 2008, momento en el que se evidenció la necesidad de que las personas cuenten con habilidades para tomar decisiones financieras informadas. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), ha establecido indicadores para medir la educación financiera en países del G20, reportando en 2017 un promedio de educación financiera de 60.47%, con países como Francia, Noruega y Canadá encabezando la lista, mientras que México está en un nivel intermedio (OCDE, 2017; Martínez & Gómez, 2021). Esto demuestra que, a nivel internacional, la educación financiera es clave para la estabilidad económica y el bienestar individual, y la implementación de políticas públicas en este campo es una prioridad.

En México, el panorama es preocupante porque el 62% de la población carece de educación financiera adecuada, afectando el uso correcto de productos financieros y la toma de decisiones económicas personales (Ruiz, s.f.; Estudio UAQ, 2023). Además, se observa que la educación financiera en México se recibe principalmente de manera informal o mediante ensayo y error, y que la educación formal en este ámbito es insuficiente (CONDUSEF, 2017). La falta de planeación financiera y la baja cultura del ahorro impactan negativamente tanto en la economía familiar como en las organizaciones donde trabaja el personal administrativo, de ahí la importancia de conocer su nivel de educación financiera para diseñar estrategias efectivas.

Es fundamental evaluar cómo se encuentra el nivel de educación financiera entre el personal administrativo del Instituto Tecnológico de Durango, dada la influencia que, este grupo tiene en la gestión administrativa y en el entorno socioeconómico local. Realizar un diagnóstico específico

permitirá detectar áreas críticas que necesitan fortalecerse y promover una cultura financiera enfocada en el ahorro y la inversión, para mejorar tanto el desempeño institucional como el bienestar personal del personal administrativo en Durango (Estudio UAQ, 2023).

Además, los resultados obtenidos podrían ser de utilidad para instituciones educativas, entidades gubernamentales y organizaciones financieras interesadas en diseñar programas formativos adaptados a las necesidades reales de la población.

Objetivo General

Evaluar el nivel de educación financiera del personal administrativo del Instituto Tecnológico de Durango, con el fin de identificar sus conocimientos, habilidades y actitudes en relación con la gestión del dinero, el ahorro, el endeudamiento y la planificación financiera.

La educación financiera es un proceso educativo que permite a las personas desarrollar conocimientos, actitudes, destrezas, valores, hábitos y costumbres para un manejo adecuado de su economía personal y familiar, utilizando de forma efectiva las herramientas e instrumentos financieros básicos. Este proceso mejora la comprensión de productos, conceptos y riesgos financieros, y desarrolla habilidades y confianza para una toma de decisiones informada, promoviendo el bienestar financiero. La falta de educación financiera puede llevar a una inestabilidad económica (Pellas, 2011). La educación financiera se entiende como el proceso mediante el cual los individuos adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para administrar eficazmente sus recursos económicos, comprender conceptos y productos financieros, y tomar decisiones informadas que mejoren su bienestar personal y social. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), “la educación financiera es el proceso mediante el cual los individuos adquieren una mejor comprensión de los conceptos y productos financieros y desarrollan las habilidades necesarias para tomar decisiones informadas, evaluar riesgos y oportunidades financieras, y mejorar su bienestar” (OCDE, 2005).

Asimismo, la alfabetización financiera es considerada un componente esencial para empoderar a las personas en la gestión de sus recursos económicos, permitiéndoles planificar, ahorrar, invertir y gestionar el crédito de manera responsable (OCDE, 2011). “La educación financiera comprende dos dimensiones diferentes: conocimiento y uso, por lo que su modelo teórico de educación financiera abarca tanto la adquisición de información como su aplicación en la vida diaria” (Ramos Hernández et al., 2017).

METODOLOGÍA

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que busca medir y analizar de forma objetiva, el nivel de educación financiera del personal administrativo del Instituto Tecnológico de Durango, a través de datos numéricos obtenidos mediante un cuestionario estructurado. La investigación es de tipo descriptiva, porque se pretende caracterizar el nivel de educación financiera de la población objeto de estudio, el diseño es no experimental y transversal, ya que no se manipulan variables y los datos se recolectan en un único punto en el tiempo, lo que permite obtener una “fotografía” del nivel de educación financiera en ese momento específico.

Población y Muestra.

Está compuesta por el total del personal administrativo que labora en el Instituto Tecnológico de Durango, estimado en 125 personas.

Herramientas y Técnicas.

La técnica utilizada será la encuesta y el instrumento será un cuestionario estructurado, compuesto por seis secciones:

1. Datos sociodemográficos.
2. Conocimientos financieros básicos.
3. Hábitos de ahorro.
4. Conocimientos sobre los instrumentos de inversión.
5. Prácticas financieras
6. Actitudes financieras

RESULTADOS

Con respecto a la dimensión “conocimientos financieros básicos” arroja un análisis donde la mayoría del personal afirma que, si cuenta con el hábito del ahorro, aunque no lo realizan de manera constante y de manera rigurosa. En el manejo de ingreso y gastos, el porcentaje de los ingresos que se destinan al ahorro, gran parte (44%) de la población, muestra solo destina un 1% al 10% de sus ingresos al ahorro, y más de la mitad lleva un control de sus gastos. Se puede decir que cuentan con una disciplina básica en cuanto al control de gastos, aunque lo destinado al ahorro es bajo, por lo que se sugiere que no se cuenta con la capacidad o la prioridad del ahorro. En cuanto a los hábitos y comportamiento financieros, el resultado arroja un comportamiento controlado en gastos impulsivos, pero no se tiene un comportamiento de planificación de gastos para el futuro.

En la dimensión “habilidad financiera”, en cuanto a si se sienten preparados para tomar decisiones de inversión, los encuestados no se sienten completamente preparados, por lo que podría estar relacionado con la necesidad de querer más información y educación. Y en cuanto a que la inversión es una forma útil para que el dinero crezca, aunque no se consideren preparados, si reconocen el valor de la inversión; y esto deja claro un área de oportunidad e interés (media de 4.36), de recibir información y orientación en el área financiera, aun cuando se sientan informados, tiene claro que hay áreas que mejorar.

Por lo tanto, se puede decir que los resultados nos indican que el personal tiene una mentalidad financiera positiva, áreas de oportunidad; tienen la intención de ahorrar y planificar, reconocen el valor de la inversión y la información, pero en cuanto a su nivel de ahorro es poco y su confianza no es total, se tiene un alto interés en la educación financiera por lo que se confirma que buscan activamente las herramientas para mejorar su situación financiera.

Según el análisis demográfico y laboral del personal del ITD, con una muestra de 80 empleados. Los datos recabados a partir de variables como edad, género, nivel de estudios, antigüedad en la institución e ingreso mensual aproximado. En donde podemos concluir que un 74% del personal tiene 40 años o más, lo que nos indica que la fuerza laboral está en una etapa de madurez y experimentada; hay una mayoría notable de personal masculino con 61%. En cuanto al nivel de estudios del personal cuenta con un nivel académico alto entre nivel licenciatura y posgrado, por lo tanto, se puede concluir que más del 60% está calificado. En cuanto a la antigüedad laboral se cuenta con una estabilidad. En el tema salarial los ingresos van de los \$5000 a los \$20000, como grupo dominante.

DISCUSIÓN

Los resultados muestran que el personal administrativo del Instituto Tecnológico de Durango presenta un nivel moderado de educación financiera, con fortalezas en temas de ahorro y manejo de crédito, pero debilidades significativas en conceptos de inversión y planeación a largo plazo. Estos resultados resaltan la necesidad de fortalecer la educación financiera dentro del personal administrativo, ya que un mayor conocimiento puede contribuir a una mejor gestión de ingresos personales, reducción de deudas y toma de decisiones informadas, lo cual podría tener un impacto indirecto en su bienestar y productividad laboral.

CONCLUSIONES

La presente investigación, de corte cuantitativo, descriptivo, transversal y no experimental, proporciona una descripción puntual del nivel de educación financiera del personal administrativo. Se concluye que el personal exhibe un nivel moderado de educación financiera. En particular, tienen una familiaridad adecuada con prácticas de ahorro y manejo de crédito, lo que denota una base funcional en finanzas personales. No obstante, existe una brecha notable en áreas estratégicas, como la inversión y la planificación financiera a largo plazo, lo que revela una falta de herramientas para proyectar bienestar futuro de forma sólida.

Este patrón plantea una doble implicación: En el plano práctico, muestra que el personal domina aspectos operativos de la gestión financiera personal, pero carece de competencias que promuevan una visión más integral y orientada al futuro.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio cumple con su propósito descriptivo, identificando fortalezas y debilidades específicas, aunque no permite determinar causas ni efectos.

Por tanto, se recomienda el diseño de intervenciones formativas especializadas, enfocadas en conceptos avanzados como diversificación de portafolios, interés compuesto, ahorro para el retiro, gestión de riesgos e instrumentos de inversión. Estas acciones educativas pueden fortalecer la autogestión financiera y dotar al personal de una visión estratégica para alcanzar metas a largo plazo. Asimismo, se sugiere que futuras investigaciones consideren diseños longitudinales o mixtos que permitan evaluar el impacto de las intervenciones formativas y explorar relaciones causales entre variables educativas y comportamientos financieros. Esto ampliaría la capacidad del conocimiento generado y facilitaría la precisión en recomendaciones prácticas.

REFERENCIAS

- Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de las Instituciones Financieras (CONDUSEF). (2017). Educación financiera: Guías y consejos para la población mexicana.
- Estudio de la Educación Financiera del Personal Administrativo de la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ). (2023).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2021). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Martínez, L., & Gómez, J. (2021). Educación financiera y su efecto en el ingreso en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 16(2), 75-94.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE/INFE). (2011). Reporte de la Red de Educación Financiera sobre alfabetización financiera: Conceptos, medidas y políticas. OCDE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2005). *Improving Financial Literacy: Analysis of Issues and Policies*. OECD Publishing.

Pellas, L. (2008, citado en Cargua, 2019).

Ramos Hernández, J. J., García Santillán, A., & Moreno García, E. (2017). Educación financiera: una aproximación teórica desde la percepción, conocimiento, habilidad y uso y aplicación de los instrumentos financieros. INFAD Revista de Psicología, Monográfico 1.

Ruiz, A. (s.f.). Panorama del nivel de educación financiera en México.

CONTROL, RECEPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE ENTRADAS Y SALIDAS DE COMPONENTES EN METROLOGÍA

Martha Bibiana Arriaga López¹

Alicia Valdés Hernández²

Isabel Hernández Martínez³

RESUMEN

El proyecto se llevó a cabo en el área de Metrología y Control de Calidad de la empresa TFS Turbine Field Solutions. La interacción entre las distintas áreas generaba una trazabilidad ineficiente, lo que impactaba negativamente en la eficiencia operativa y provocaba tiempos de espera prolongados. Como resultado, el nivel de productividad del proceso no era óptimo.

Para llevar a cabo los objetivos se utilizó la metodología DMAIC. A su vez se integró el ERP PLEX con el fin de implementar un sistema para controlar el seguimiento de las piezas, la trazabilidad de la información entre las áreas interrelacionadas; mejorar el monitoreo físico de las piezas para optimizar el flujo de trabajo y la eficiencia operativa; mejorar la gestión y control de los instrumentos garantizando su disponibilidad para la inspección; estandarizar los reportes de inspección asegurando una correcta captura de la información.

Antes de la implementación del proyecto (periodo febrero-marzo) no era posible cuantificar los niveles de productividad real. Posteriormente con la integración del ERP PLEX y los objetivos alcanzados durante el desarrollo del proyecto se determinó que durante el periodo de abril-mayo se obtuvo un porcentaje de producción real tomando en cuenta la medición de las variables en el proceso operativo.

Palabras clave: Eficiencia operativa, Gestión, Trazabilidad, Mejora, Productividad, Flujo de trabajo, Control.

ABSTRACT

The project titled "Control, Reception, and Monitoring of Component Inputs and Outputs in Metrology" aims to identify and implement a system that ensures the traceability of information, as well as the proper management and status tracking of components through the integration of an ERP system and

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. martha.al@veracruz.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz alicia.vh@Veracruz.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. isabel.hm@veracruz.tecnm.mx

the standardization of inspection reports. This is intended to improve workflow and operational efficiency.

The project was carried out in the Metrology and Quality Control department of TFS Turbine Field Solutions. Interaction among various departments led to inefficient traceability, which negatively impacted operational efficiency and caused prolonged waiting times. As a result, the productivity level of the process was not optimal.

To achieve the project's objectives, the DMAIC methodology was applied. Additionally, the PLEX ERP system was integrated to implement a system capable of tracking parts, ensuring information traceability across interconnected departments, improving physical monitoring of parts to optimize workflow and operational efficiency, enhancing the management and control of instruments to ensure their availability for inspection, and standardizing inspection reports to ensure accurate data capture.

Keywords: Operational efficiency, Management, Traceability, Improves, Productivity, Workflow, Control

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el ingeniero industrial juega un papel importante en el análisis y la toma de decisiones de las empresas. Siempre en busca de una gestión efectiva, con el objetivo de mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar la calidad de los productos o servicios.

Esta investigación describe la implementación de la metodología DMAIC para aumentar la productividad, mejorar el flujo de trabajo y mejorar la eficiencia. Mediante la correcta gestión del control, recepción y componentes de las entradas y salidas de todos los componentes del área de metrología y control de calidad.

La metodología DMAIC es una herramienta muy útil para la mejora continua de los procesos, esto permite identificar problemas de medición o calidad que influyen en el proceso de producción. En el área de metrología y control de calidad, aplicar esta metodología permite identificar y reducir errores de medición, garantizando la optimización de los métodos de inspección, así como la precisión de los instrumentos.

A través de esta investigación se determinó que la metodología DMAIC provee soluciones para el aumento de la productividad del área, estableciendo de manera correcta la aplicación de las 5 fases de la metodología: con la fase medir se logró analizar el entorno identificando la problemática, estableciendo objetivos para poder cumplirlos; la fase medir ayudo a recopilar los datos del proceso actual y así poder evaluar y medir cuales eran los problemas que más repercutían; mediante la fase de analizar se identificó la causa raíz para entender por qué ocurría el defecto que más se presentaba

para poder tomar acción; una vez establecido todo se desarrollaron e implementaron soluciones para eliminar la causa raíz, integrando un ERP que ayudo a estandarizar el proceso mejorando la eficiencia operativa; y por ultimo con la fase controlar se establecieron controles para mantener las mejoras como manuales, capacitaciones y herramientas metodológicas como 5s que ayuden establecer un control en función del logro y el cumplimiento de los objetivos.

ACTIVIDADES PRINCIPALES

Las actividades que se realizan principalmente en el área de metrología y control de calidad se basan en realizar un análisis detallado físico, dimensional y documental de componentes o piezas de distintos equipos de turbinas de gas y compresores centrífugos; a través de la realización de diferentes tipos de inspecciones, las cuales ayudan a determinar las condiciones en las que se encuentra el componente y así garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad en cada una de estas inspecciones que se realizan dentro del área.

Las inspecciones que se llevan a cabo se realizan con base en el tipo de inspección que requiera el componente, las cuales se dividen en tres tipos: inspección visual, inspección dimensional e inspección de ultrasonido.

La inspección visual ayuda a evaluar las condiciones físicas que presenta el componente como puede ser el caso de oxidación, pitting, rayones, marcas, fracturas, etc., este tipo de condiciones se pueden presentar por diversos factores que influyen en procesos anteriores, por ello es necesario analizar cuales pueden o pudieron ser los motivos por los cuales el componente presente tales condiciones.

La inspección dimensional se realiza a través de instrumentos de medición calibrados, para determinar las dimensiones físicas del componente. Para ello es necesario evaluar cuál es el tipo de instrumentos que requiere el componente en función a la configuración geométrica del componente. Lo anterior puede ser presentadas por medio de ordenes de servicio donde se especifique los puntos que van a requerir ser medidos o por medio de diferentes formatos ya preestablecidos creados por diferentes áreas en donde dependiendo del equipo del que provenga dicho componente se realizara medición correspondiente.

Por último, la inspección de ultrasonido es una técnica que se les realiza a aquellos componentes los cuales los criterios de aceptación indican que deben evaluarse de manera interna, este tipo de inspección ayuda a detectar discontinuidades, medir espesores o evaluar la estructura física del componente.

Es necesario resaltar que el tipo de inspecciones se evalúan por medio de un reporte con los hallazgos físicos y dimensionales obtenidos, estos reportes se generan dependiendo del tipo de inspección que requiera el componente. Estos reportes deben contar con información específica del componente, así como medición de tolerancias solicitadas, evidencia fotográfica, observaciones y comentarios que ayuden a determinar el estatus del componente con base en los criterios de calidad que se tengan para dicha pieza. El reporte se genera con el objetivo de mostrar al cliente que existe evidencia de las inspecciones que se realizan y principalmente para tener una trazabilidad de la información sobre lo que sale del área.

Por parte de Metrología, el área almacena todo aquel instrumento de medición que ayude a realizar los procesos de inspección, estos instrumentos deben ser calibrados y certificados para avalar el uso eficiente de los mismos y garantizar un nivel de confiabilidad en la medición de los componentes.

Con relación en las actividades que se realizan en el área es importante identificar los problemas claves que surgen y como se busca atenderlos. Dentro de las inspecciones que se realizan en el área no se tiene un registro puntual de la productividad general, no hay un buen manejo de la información que viene acompañada con los componentes por lo que no existe una correcta trazabilidad y se requiere mejorar el nivel de estandarización de los reportes de inspección que se realizan para capturar el estatus de las piezas.

A través de estas problemáticas se busca hacer uso de tecnologías, gestionando y haciendo uso correcto de ellas como la implementación del software PLEX. El cual ayudará a mantener un nivel estándar de productividad, así como mantener un registro lo que entra y sale de los componentes que salen del área. Estandarizar los reportes inspección que contengan información clara y concisa, buscando establecer un control de todas aquellas actividades que se realizan.

Es necesario identificar por niveles de prioridad cual de todas estas problemáticas están repercutiendo con mayor continuidad, por lo que es necesario analizar y evaluar que acciones se deben aplicar para disminuir el impacto que trae consigo y buscar una solución que garantice la mejora continua del área.

Alcance

- Control de las entradas y salidas mediante la integración de un ERP.
- Estandarización del reportaje de inspección para mejorar la trazabilidad de la información entre las áreas interrelacionadas.
- Actualización y seguimiento del estatus de piezas inspeccionadas en piso mediante el uso de un ERP.

- Optimización de la gestión y control de las entradas y salidas de los instrumentos de medición
- Gestión de la recepción de las piezas que llegan al área para su correcta inspección, reduciendo tiempos y mejorando la eficiencia del proceso.

La productividad ayuda a optimizar aquellos recursos con lo que se cuentan para poder maximizar los resultados esperados, dentro de esta parte influyen dos componentes que se evalúan dentro de la productividad los cuales son: eficiencia y eficacia. De acuerdo con Gutiérrez Pulido, de la Vara Salazar, 2009) “la eficiencia es la relación entre los resultados logrados y los recursos empleados, se mejora principalmente optimizando el uso de los recursos, lo cual implica reducir tiempos desperdiciados, paros de equipo, falta de material, retrasos, etc. Mientras que la eficacia es el grado con el cual las actividades previstas son realizadas y los resultados planeados son logrados”. Ambas generan lo que es ser eficaz que es de manera resumida el aporte que cada uno de estos componentes influyen en un proceso de control de calidad en donde se buscan cumplir con los objetivos o bien concluir las actividades planeadas y mejorar los resultados a partir del uso eficiente ya sea del equipo, los materiales ósea lo medios utilizados y en general todo lo que intervenga dentro del proceso.

De acuerdo con la aportación acerca de lo que es la manufactura esbelta se puede entender como una gestión efectiva para optimizar los procesos, eliminando aquellos desperdicios que puedan surgir y maximizar el valor de los clientes. Como parte de un proceso es necesario fijar objetivos donde estos vayan de la mano con buscar una eficiencia, la mejora continua, así como reducir costos y tiempos, logrando un alto nivel de calidad en productos o servicios.

Los tres niveles para la aplicación de la manufactura esbelta

Las herramientas de la Manufactura esbelta se pueden agrupar dentro de tres niveles, que son: demanda, flujo y nivelación. A continuación, se describen como funciona: (Tapping, et al., 2002, como se cita en Villaseñor y Galindo, 2007).

Nivel 1: Demanda del cliente.

Consiste en entender las necesidades que tiene el cliente de productos o servicios, además de tener en cuenta las características de calidad, tiempos de entrega (Lead Time) y precio.

Nivel 2: Flujo continuo.

Lograr que los clientes internos y externos reciban los productos y materiales indicados, en el tiempo que los necesitan y en la cantidad correcta

Nivel 3: Nivelación.

Distribuir uniformemente el trabajo, por volumen y variedad, para reducir el inventario en proceso e inventario final, lo que permitirá a los clientes pedir órdenes en pequeñas cantidades.

Se recomienda implementar estos niveles en el mismo orden en que son expuestos.

El problema con este proceso, dentro de las variables que se han mencionado era los tiempos de espera largos que se quedaba un componente detenido a raíz de las diversas situaciones que pudiesen presentarse. Los cuales no se consideraban o no eran medibles, únicamente se hacía el registro de cuando empezaba y terminaba el proceso de inspección sin determinar cuánto fue el tiempo de las variables que se presentaban en el proceso. Esto ocasionaba diversos problemas a causa de que sólo se registraba mediante una opción que daba la base de datos. En la cual se plasmaba el estatus en revisión por ingeniería o por revisión de coordinación de QC&IS, afectando directamente a la productividad real. Ya que no existía un registro específico de cuánto tiempo se demoró en inspeccionar y cuánto tiempo estuvo parado por tal motivo.

Falta de capacitación para la captura correcta de información en reportes de inspección

Este punto es de suma importancia debido a la falta de capacitación de como capturar correctamente la información a los reportes de inspección.

A través de una eficiente captura de la información, se aseguran no sólo la calidad en las inspecciones que se realizan sino también de la información que se brinda por medio de los reportes. Esto mantiene un alto índice de confiabilidad a través de las demás áreas y procesos, proporcionando de manera puntual y específica lo que se necesita considerar del componente.

Muchas veces por realizar actividades se captura la información de manera errónea debido a la información proporcionada por otras áreas; o también se puede deber al propio inspector por no plasmar la evidencia del componente de manera clara.

Todas estas variables junto con las que se determinaran tienen mayor impacto al repercutir más seguido en el proceso. Para llevar a cabo el proyecto se requiere evaluarlas y analizarlas para poder cumplir con el objetivo principal del proyecto. Permitiendo la reducción de errores; aumentando la eficiencia productividad de los inspectores con relación al tiempo que les retrasa su proceso de inspección, e influyendo al flujo de trabajo. Para ello es necesario con ayuda de la metodología DMAIC seguir estableciendo en cada una de las fases los objetivos específicos con el fin de tomar acciones que ayuden a disminuir estas problemáticas haciendo uso herramientas para mejorar la trazabilidad y mejorar el flujo de trabajo del área.

Para poder desempeñar de manera completa el proceso de inspección existían cuestiones que eran necesarias atender. Estas no siempre dependían del inspector, pero influían directamente en su proceso y el tiempo en el que ellos se tomaban para inspeccionar el componente, por ejemplo: las condiciones en las que llegaba un componente, en distintas ocasiones llegaban componentes con

piezas ensambladas provocando no poder realizar la inspección dimensional debido a que no era posible medir esa parte en específico debido a esa pieza ensamblada no retirada con anterioridad.

Otro punto era la falta de información o la errónea información con la que venía o no contaba un componente. Primero debido a que cada uno de los componentes obligatoriamente debe venir acompañado de una hoja de ruta, esta hoja de ruta debe contener todos los datos relacionados al componente además del proceso por el cual pasaría a cada una de las áreas. Es ahí en donde en muchas ocasiones venía información incompleta, datos errores del equipo, procesos que no se le tenían que realizar, etc.

El segundo punto era que, al realizar un proceso de inspección dimensional, el componente requiere que se cuente con un formato digital realizado por el área donde provenga el componente, planos, reportes de verificación tratándose de piezas externas u ordenes de servicio de los cuales muchas veces no se contaba con el formato, el plano no estaba actualizado, no se tenía los reportes de verificación a la mano o las ordenes de servicio no venía con la información completa.

Y el tercer punto era la falta de criterio. Dentro del proceso de inspección cuando se detectaba algo puntual necesario a considerar se tenía que esperar al encargado del departamento del área o en su defecto esperar al encargado que lleva a cabo el proyecto del componente. Lo que generaba tiempos de espera, evitando poder darle salida al componente inspeccionado y continuar con algún otro.

Como se puede observar estos podrían considerarse los problemas que más influyen dentro del proceso de inspección generando tiempos de espera muy largos. Los cuales en distintas ocasiones pudieron generar cuellos de botella dependiendo de la demanda que se tuvieran en ese entonces, prologando el tiempo que se mantenía el componente parado o sin poder terminar con su proceso y darle salida.

El problema con este proceso, dentro de las variables que se han mencionado era los tiempos de espera largos que se quedaba un componente detenido a raíz de las diversas situaciones que pudiesen presentarse. Los cuales no se consideraban o no eran medibles, únicamente se hacía el registro de cuando empezaba y terminaba el proceso de inspección sin determinar cuánto fue el tiempo de las variables que se presentaban en el proceso. Esto ocasionaba diversos problemas a causa de que sólo se registraba mediante una opción que daba la base de datos. En la cual se plasmaba el estatus en revisión por ingeniería o por revisión de coordinación de QC&IS, afectando directamente a la productividad real. Ya que no existía un registro específico de cuánto tiempo se demoró en inspeccionar y cuánto tiempo estuvo parado por tal motivo.

A continuación, se presentan los registros arrojados por la base de datos de Excel que se llevaron durante los meses febrero-marzo mostrando únicamente el estatus del componente, sin evaluar los tiempos que se encontraban en este estatus:

Figura 1.1 Datos obtenidos para análisis de medición

	A	B	C	D	E	F
1	Workcenter	Date	Time	Part	Operation	Reason
2	Metrologia 3	05/04/2025	11:46 AM	TFS-01C-28-35	35 Inspeccion Dimensional	REVISION POR INGENIERIA
3	Metrologia 3	05/04/2025	10:18 AM	TFS-01C-28-35	30 Inspeccion Visual	REVISION POR INGENIERIA
4	Metrologia 3	20/03/2025	07:00 PM	MTFS-01C-28-09	110 BUMP CHECK	REVISION POR INGENIERIA
5	Metrologia 3	21/05/2025	03:42 PM	TFS-29A-25-02	30 Inspeccion Visual	REVISION POR INGENIERIA
6	Metrologia 3	07/05/2025	10:17 AM	TFS-02U-28-05	35 Inspeccion Dimensional	REVISION POR INGENIERIA
7	Metrologia 3	16/04/2025	02:18 PM	TFS-20X-03-02	51 Op Adic Insp Dimensional	REVISION POR INGENIERIA
8	Metrologia 3	16/04/2025	12:07 PM	TFS-20X-03-02	51 Op Adic Insp Dimensional	REVISION POR INGENIERIA
9	Metrologia 3	15/04/2025	10:04 AM	TFS-02C-21-06	35 Inspeccion Dimensional	REVISION POR INGENIERIA
10	Metrologia 3	11/04/2025	11:53 AM	TFS-02C-21-06	35 Inspeccion Dimensional	REVISION POR INGENIERIA
11	Metrologia 3	08/04/2025	05:28 PM	TFS-02F-39-03	35 Inspeccion Dimensional	REVISION POR INGENIERIA
12	Metrologia 3	08/04/2025	05:23 PM	TFS-02F-39-03	35 Inspeccion Dimensional	REVISION POR INGENIERIA
13	Metrologia 3	07/04/2025	09:37 AM	TFS-01C-28-35	35 Inspeccion Dimensional	REVISION POR INGENIERIA
14	Metrologia 3	01/04/2025	11:14 AM	TFS-27X-03-02	30 Inspeccion Visual	REVISION POR INGENIERIA
15	Metrologia 3	01/04/2025	09:03 AM	TFS-01C-03-04	35 Inspeccion Dimensional	REVISION POR INGENIERIA
16	Metrologia 3	31/03/2025	03:48 PM	TFS-01C-03-04	35 Inspeccion Dimensional	REVISION POR INGENIERIA
17	Metrologia 3	26/03/2025	03:14 PM	TFS-02B-08-10	43 Op Adic Insp Dimensional	REVISION POR INGENIERIA
18	Metrologia 3	20/03/2025	03:42 PM	MTFS-01C-28-09	110 BUMP CHECK	REVISION POR INGENIERIA
19	Metrologia 4	03/05/2025	08:00 AM	TFS-02U-28-03	35 Inspeccion Dimensional	REVISION POR INGENIERIA

Figura 1.2 Datos obtenidos para análisis de medición

USUARIO	Estatus	Loc	NS	NP	Cantidad de componentes	Cantidad componentes rechazados	Defecto Encontrado	# DE REPROG	Comentarios	Desvia	Estdo	Report
203486	Finalizado		003	TFS-01C-25-02	1	0	Sin defecto	4	Se realizó cambio de los 5 segmentos radiales		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204134	Finalizado		NM903	EW11275	1	0	Fuera de tolerancia	0	ángulo se encuentra por debajo de la tolerancia permitida		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204200	Finalizado		DAL07-76275	IR64-201 / TFS-02D-21	1	0.00	Daño físico	0	Pitting		Aceptado por coord. QC&IS	Si
203486	Finalizado		PA19T	RW11278	1	0	Daño físico	1	Prueba de contacto en curvitas: OK		Aceptado por coord. QC&IS	Si
203486	Finalizado		N8662	TFS-01C-21-12	1	0	Daño físico	1	Prueba de contacto en curvitas: OK		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204200	Finalizado		DAB08-T1029	TFS-02D-31-29 / 1990	1	0.00	Daño físico	0	Pitting, ligera marcas		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204134	Finalizado		DAJ07-56308	117993-200	1	0.00	Daño físico	0	Marcas en curvitas		Aceptado por coord. QC&IS	Si
203779	Finalizado		JUN14-71911	TFS-02H-03-01	1	0	Daño físico	0			Aceptado por coord. QC&IS	Si
204134	Finalizado		6286-01414	TFS-02H-26	1	0.00	Fuera de tolerancia	0	Fuer de tolerancia		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204134	Finalizado		001-002	TFS-02D-26-3	2	0	Fuera de tolerancia	0	Rugosidad fuera de tolerancia		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204200	Finalizado		U04-C5500	787902 / TFS-02H-08-	1	0.00	Daño físico	0	Pitting, ligeras en diámetros		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204186	Finalizado			TFS-02F-39-05	3	0	Daño físico	0	marcas, rayones.		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204134	Finalizado		250218-002	TFS-02F-39-05	1	0	Fuera de tolerancia	0	Son aceptados por coordinación		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204134	Finalizado		J034-23/240218-00	TFS-02F-39-03	1	0	Fuera de tolerancia	0	rugosidad fuera de tolerancia		Aceptado por coord. QC&IS	Si
	Finalizado		DAJ12-76510	E136065-201	1	0	Fuera de tolerancia	0	Pitting		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204134	Finalizado		001	TFS-02D-53-14	1	0	Fuera de tolerancia	0	rior se encuentra sobre medida, es aceptado por Coordinación de QC&IS		Aceptado por coord. QC&IS	Si
	Finalizado		002-005	TFS-02H-38-11	4	0	Daño físico	0	Múltiples golpes, partículas adheridas palpables, fuera de tolerancia		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204200	Finalizado		001-002	TFS-02C-06-01	2	0	Daño físico	0	óxido, ligeros rayones		Aceptado por coord. QC&IS	Si
203779	Finalizado		001-005	TFS-02D-26-13	5	0	Daño físico	0	Prestan rayones		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204134	Finalizado		006-010	TFS-02H-26-01	5	0	Daño físico	0	Marcas en babbit		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204134	Finalizado		001-005	TFS-02D-26-06	5	0	Fuera de tolerancia	0	Fuera de tolerancia y marcas en el babbit		Aceptado por coord. QC&IS	Si
	Finalizado		P8386	TFS-01C-21-03	1	0.00	Fuera de tolerancia	0	Fuera de tolerancia		Aceptado por coord. QC&IS	N/A
204134	Finalizado		098-103	TFS-01C-26-03	6	0	Fuera de tolerancia	0	a fuera de tolerancia pero fueron aceptados por coordinación QC&IS		Aceptado por coord. QC&IS	Si
203486	Finalizado		Se anexo en tabla A/21211C12C13C14		1	0	Daño físico	0	óxido y golpes		Aceptado por coord. QC&IS	Si
203779	Finalizado		001-002	MTFS-02B-26-10	2	0	Defecto de Fabricación	0	Filas		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204200	Finalizado		005-008	TFS-02H-34-14	3	0	Daño físico	0	Óxido, acabado irregular, daño en rosca		Aceptado por coord. QC&IS	Si
203486	Finalizado		104-109	TFS-01C-26-03	6	0	Daño físico	0	Fuera de tolerancia, golpes		Aceptado por coord. QC&IS	Si
203486	Finalizado		001,002,003	TFS-021-39-07	3	0.00	Daño físico	0	Daños en dientes, oxidacion		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204200	Finalizado		1-32616-9	1256C1 / TFS-02B-08-	1	0	Daño físico	1	desprendimiento de material,		Aceptado por coord. QC&IS	Si

Figura 1.3 Datos obtenidos para análisis de medición

USUARIO REG	Estatus Loc	NS	NP	Cantidad de componentes	Cantidad componentes rechazados	Defecto Encontrado	# DE REPROCESO	Comentarios	Desviación	Estado	Reporte
204200	Finalizado	DAL07-76275	6064-201 / TFS-02D-21-	1	0.00	Daño físico	0	Pitting		Aceptado por coord. QC&IS	No
204200	Finalizado	APR10-49167	0030-102 / TFS-02D-28-	2	0.00	Daño físico	0	barreno dañado, suciedad, pitting		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204200	Finalizado	DAB08-T1029	TFS-02D-31-29 / 19903	1	0.00	Daño físico	0	Pitting, ligera marcas		Aceptado por coord. QC&IS	No
204134	Finalizado	DAJ07-56308	117993-200	1	0.00	Daño físico	0	Marcas en curvix		Aceptado por coord. QC&IS	No
204200	Finalizado	DEC10-53615	6107-502 / TFS-02H-30-	2	0.00	Daño físico	0	Pitting		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204200	Finalizado	JAN11-64871 / JAN11-64861	6104-501 / TFS-02H-30-	2	0.00	Daño físico	0	ligero pitting, deformidad en alabes		Aceptado por coord. QC&IS	Si
	Finalizado	T-143738	TFS-02H-54-02	1	0.00	Daño físico	0	Daños en rosca, golpes		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204134	Finalizado	6286-01414	14713186-1	1	0.00	Fuera de tolerancia	0	Fuera de tolerancia		Aceptado por coord. QC&IS	no
204200	Finalizado	L04-C5500	0787902 / TFS-02H-08-0	1	0.00	Daño físico	0	Pitting, ligeras en diámetros		Aceptado por coord. QC&IS	No
204186	Finalizado	250218-002	TFS-02F-39-05	3	0	Fuera de tolerancia	0	rayones, ligeras marcas		Aceptado por coord. QC&IS	no
204134	Finalizado	6634-24/250218-003	TFS-02F-39-03	1	0	Fuera de tolerancia	0	rugosidad fuera de tolerancia		Aceptado por coord. QC&IS	No
	Finalizado	DAJ12-76510	E136065-201	1	0.00	Fuera de tolerancia	0	Pitting		Aceptado por coord. QC&IS	NO
203486	Finalizado	en tabla	80024-9 / TFS-02D-30-1	36	0.00	Daño físico	0	Superficie irregular, manchas, ligero pitting y poros		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204134	Finalizado	PE386	TFS-01C-21-03	1	8.00	Fuera de tolerancia	0	Fuera de tolerancia		Aceptado por coord. QC&IS	I
204200	Finalizado	VE171	RW112778	1	0.00	Daño físico	0	Pitting en circunferencia externa e interna		Aceptado por coord. QC&IS	si
204134	Finalizado	TK015	RW112788	1	0.00	Daño físico	0	Manchas en curvix		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204200	Finalizado	240521-001	TFS-01C-21-14	1	0.00	Daño físico	0	Pitting en diámetros externos e internos, marcas en curvix		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204186	Finalizado	VE010	KW112138	1	0.00	Daño físico	0	Golpe en curvix		Aceptado por coord. QC&IS	Si
203486	Finalizado	KD620	TFS-01C-28-11	1	0.00	Daño físico	0	Pitting, falta de material, golpes		Aceptado por coord. QC&IS	Si
203486	Finalizado	Se anexa en tabla	IW21121C/12C/13C/14	1	0	Daño físico	0	óxido y golpes		Aceptado por coord. QC&IS	
204200	Finalizado	Anexo en tabla	TFS-01C-53-04	10	0.00	Daño físico	0	Pitting, marcas y grietas		Aceptado por coord. QC&IS	Si
203486	Finalizado	001.002.003	TFS-021-39-07	3	0.00	Daño físico	0	Daños en dientes, oxidacion		Aceptado por coord. QC&IS	No
204186	Finalizado	A9-11	TFS-02D-28-10	1	0	Daño físico	0	Pitting y daños en rosca		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204186	Finalizado	En tabla	TFS-01C-15-17	43	0.00	Daño físico	0	Relieve, superficie irregular en punta		Aceptado por coord. QC&IS	Si
204186	Finalizado	En tabla	TFS-01C-15-02, C1/WW31026	53	0.00	Daño físico	0	Se realizará reporte adicional con alabes que presentan poros para hacer reclamo a proveedor		Aceptado por coord. QC&IS	Si

Es importante destacar que estas variables que se presentan son las que más se frecuentan en el área de metrología y control de calidad. Por parte de la “Revisión por ingeniería” incluye lo que son falta de información de reportes, formatos, planos, ordenes de servicio o revisión por el encargado del equipo de donde provenga el componente. Cuando se refiere a “Aceptado por coordinación QC&IS” quiere decir que se ocupó revisión por el jefe de departamento del área donde se encuentra metrología y control de calidad la cual es Nave 6. Y existen otras variables que entran en conjunto, que se terminan en situaciones muy específicas pero que también influyen en el proceso de inspección.

En relación con los instrumentos de medición, se refiere a una cuestión que no es necesaria ser medible pero que es necesario para el proceso de inspección. El cual es mantener al alcance aquellos instrumentos de medición que se requieren para hacer las inspecciones. Para este tipo de situaciones es únicamente necesario analizar la disponibilidad de los instrumentos en el área. Actualmente existe una base de datos donde se captura todos los instrumentos que se tienen.

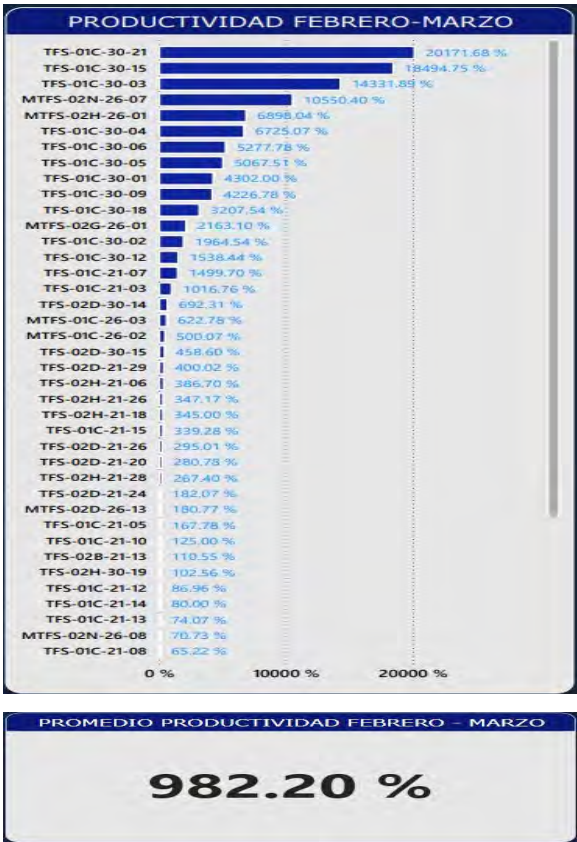
Esto ha ayudado a establecer un seguimiento por parte del área de todos aquellos instrumentos que se ocupan en distintas áreas de la empresa, dentro del aporte que ha traído consigo son:

- Contar con un registro de todo tipo de instrumentos de medición.
- Contar con su certificado de verificación de cada uno de los instrumentos.
- Conocer la ubicación del instrumento dentro de la empresa.
- Mantener un control de las condiciones de los equipos.

Todos estos puntos que se abarcan se realizan de manera digital para establecer un control y trazabilidad, pero es de igual de importante llevar un registro en piso. Este registro ayudará a conocer un estado actual de aquellos instrumentos que fueron solicitados al área. Por lo que se estableció un

- Promedio de productividad extremadamente alto.
- La barra de productividad de varios números de parte indicaba un porcentaje muy alto, esto se pudo deber a que dicho componente se mantuvo largo tiempo en espera por alguna situación en particular.
- Al no tener forma de medir de manera precisa el estatus de los componentes generaba: imprecisión de tiempos reales en inspecciones; existían tiempos muertos no registrados; había retención de componentes por diversas variables.
- Falta de estandarización y control.

Figura 1.5 Porcentaje de medición de productividad febrero-marzo 2025



RESULTADOS

Con el objetivo de evaluar mediante el análisis de objetivos todo lo que sucedía entorno a las actividades a realizar en el área y el cumplimiento de estas. Para ello era necesario evaluar cada uno de estos objetivos para identificar si estos podían ser abordados para su realización, buscando gestionar y ver la manera de establecer un flujo de trabajo.

Una vez que se pudieran evaluar cada uno de estos objetivos analizando y evaluando los objetivos en conjunto a las actividades que se realizaron, se plantearon las propuestas mediante el cumplimiento de los objetivos. Los cuales se presentarán en las siguientes dos fases de la metodología DMAIC (Mejorar y Controlar) para identificar que cada uno de estos objetivos realmente fueron atendidos durante el periodo establecido.

Figura 1.6 Diagrama de Ishikawa (causa y efecto)



Como parte de los resultados fue necesario introducir la propuesta que le da un giro y aporte significativo tanto al área como a la realización del proyecto, el cual es la integración de un ERP. A inicio de marzo surge la propuesta de integrar el sistema completo de un ERP al área de metrología y control de calidad. El cual serviría para darle un giro completo a las actividades que se realizaban en el área.

- Las ventajas son bastas, pero de manera específica para metrología y control de calidad influye de manera clave en aspectos que se han ido abordando para solucionar las diversas problemáticas que se han mencionado durante este proyecto, como, por ejemplo:
- Acceso en tiempo real desde cualquier lugar.

- Reducción de errores al integrar la información en una sola fuente.
- Permite el seguimiento de las entradas y salidas de componentes en el área.
- Automatización y gestión del flujo de trabajo mediante la actualización de estatus.
- Registro y medición de detección de problemas de calidad.
- Generación de análisis de datos mediante gráficos con relación al rendimiento del área.
- Trazabilidad en la información de todos los componentes que llego y la materia prima que se utilizó.
- El impacto que genero la integración del ERP contribuyó al cumplimiento de los objetivos específicos para mejorar el flujo de trabajo y la eficiencia operativa del área.

CONCLUSIONES

Optimizar y mejorar la eficiencia en los procesos, pero no sólo, sino de la mano de herramientas para potenciar el nivel de esta. La implementación de mejoras en los procesos del área de metrología y control de calidad representa un reto para la ingeniería industrial, debido a que el departamento desempeña un papel fundamental con relación a las otras áreas involucradas. Buscando establecer estándares de calidad, así como reducir los retrabajos y mantener la mejora continua. Para la aplicación de este proyecto fue esencial la implementación de la metodología DMAIC, combinada con herramientas tales como un ERP (PLEX) y aplicando distintas herramientas que permitan el mejoramiento del área como serían manuales, capacitaciones y la aplicación de la metodología 5s para potencial el nivel del área junto con el equipo. Durante el proceso se estableció la metodología DMAIC para llevar una estructura que guiará a buscar los resultados obtenidos. Comenzando con la fase definir, la cual ayudó a identificar los principales problemas que afectaban la eficiencia en los procesos de inspección de metrología y control de calidad. Tales como la falta de trazabilidad de la información, una medición de productividad muy deficiente, tiempos de espera, errores en la captura de información de los reportes. En donde gracias a la integración de un ERP fue posible identificar las variables que más influían en el proceso y así poder establecer indicadores clave de desempeño. En la etapa medir, se recopilaron datos relevantes acerca de la frecuencia de errores y tiempos muertos, así como el uso de los recursos. Esto permitió visualizar de manera más clara y cuantificable el desempeño que se tenía hace unos meses en comparación al desempeño actual del área, mediante el uso de un diagrama de Pareto a partir de la medición de la variable que más influía. En la fase

análisis se pudieron determinar las causas raíz de los problemas utilizando herramientas como Diagramas de Ishikawa. Con base en la obtención de toda esta información, la fase de mejora permitió buscar las áreas de oportunidad enfocándose en la mejora del flujo de trabajo y la eficiencia operativa. Todo esto gracias a la integración de un ERP que ayudó significativamente al área a poder automatizar, de esa manera poder controlar, darle seguimiento y recibir todo lo que entraba al área de metrología y control de calidad. Logrando establecer un mejor nivel de productividad. Finalmente, en la fase control a través de la integración del ERP se desarrollaron herramientas para potenciar el nivel de efectividad de cada uno de los inspectores, haciendo un manual de procedimientos para garantizar el buen desarrollo de las actividades. De igual forma se realizaron capacitaciones con el objetivo de establecer un estándar en la forma de cómo generar reportes de inspección, plasmando información clara y confiable. Otra aportación fue la aplicación de la metodología 5s, lo cual permitió potenciar el ambiente de trabajo para tener el área en óptimas condiciones. A través de la realización de este proyecto es posible tener una mejor percepción de como un ingeniero industrial aplica todas estas herramientas metodológicas y como es que realmente contribuyen a la mejora de los procesos y de las áreas. Cabe resaltar que, siendo el área de metrología y control de calidad esencial, es de suma importancia integrar las diferentes metodologías para una mejora continua. Los resultados que se obtuvieron, como la mejora de la productividad, la reducción de tiempos, el aumento del flujo de trabajo y la eficiencia operativa evidencian el impacto positivo que puede lograr la ingeniería industrial. Aquello siempre y cuando se encaminado al objetivo de gestionar y mejorar las posibles variables que se presenten, a su vez que buscan la forma que se en conjunto, trabajando de la mano de los compañeros y orientada a buscar la mejora continua.

REFERENCIAS

- Pérez Vergara, I. G., & Rojas López, J. A. (2019). Lean, Seis Sigma y Herramientas Cuantitativas: Una Experiencia Real en el Mejoramiento Productivo de Procesos de la Industria Gráfica en Colombia. *Revista De Métodos Cuantitativos Para La Economía Y La Empresa*, 27, 259–284. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.3218>
- Guzmán Soria, E., de la Garza Carranza, M. T., Atlatenco Ibarra, Q., & Terrones Cordero, A. (2024). La industria manufacturera en México: un análisis de su productividad y eficiencia, 1993-2020. *Economía Sociedad Y Territorio*, 24(74), 1–21. <https://doi.org/10.22136/est20241927>

- Osorio, G., Mungaray, A., & Jiménez, E. (2020). La industria manufacturera en México: una historia de producción sin distribución. *Revista CEPAL*, (131), 145-159. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45957>
- Romero, A. (2025, 27 enero). Conoce sobre la industria manufacturera en México. *UNEA*. <https://www.unea.edu.mx/blog/index.php/industria-manufacturera-en-mexico>
- Martínez, M. A., & Rojas, A. M. V. (2015). La industria manufacturera en México: una revisión bibliográfica sobre productividad, eficiencia y cambio tecnológico. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 3(6). <https://doi.org/10.29057/icea.v3i6.151>
- Jiménez Castañeda, R., & García González, E. (2022). El capital social como determinante del desempeño de la industria manufacturera en México, 2004-2020. *Paradigma económico. Revista de economía regional y sectorial*, 14(1), 129-158.
- Veracruz de Ignacio de la Llave: Economía, empleo, equidad, calidad de vida, educación, salud y seguridad pública | Data México. (n.d.). Data México. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/veracruz-de-ignacio-de-la-llave-ve?redirect=true>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). *Estructura económica de Veracruz de Ignacio de la Llave en síntesis*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825086312.pdf
- Zendesk. (2023, February 26). 12 indicadores de productividad para medir tu eficiencia. <https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-productividad/>
- Sydle. (2025, January 20). *Indicadores de productividad: ¿qué son y cómo medirlos?* Blog SYDLE. <https://www.sydle.com/es/blog/indicadores-de-productividad-60c3708b688db6117f3d5c09>
- Sydle. (2024, December 12). *Indicadores de proceso: ¿cuáles son los 17 tipos principales? ¿Cómo se controlan?* Blog SYDLE. <https://www.sydle.com/es/blog/indicadores-de-proceso-62042a46e45de05ff61b6e55>
- Los 5 indicadores de procesos más relevantes para las empresas. (2023, 20 enero). *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/sales/que-son-indicadores-de-procesos>
- Villaseñor, A., Contreras, A. V., & Galindo, E. (2011). *Manual de lean manufacturing: guía básica*.

Pulido, H. G., & De la Vara Salazar, R. (2009). *Control estadístico de calidad y seis sigmas*.

Alaya, A. B. (2016). *El método Seis Sigma: Mejore los resultados de su negocio*. 50Minutos.es.

Pande, P. S., Neuman, R. P., & Cavanagh, R. R. (2002). *Las claves de seis sigmas: la implantación con éxito de una cultura que revoluciona el mundo empresa*

LOS MICROPLÁSTICOS: UNA AMENAZA PARA EL PLANETA Y LA SALUD HUMANA

Brissa Sánchez Domínguez¹

Ana Karina Rodríguez Morales²

Alondra Erazo Izquierdo³

RESUMEN

Los microplásticos son pedacitos de plástico muy pequeños, de menos de cinco milímetros, que hoy en día se consideran uno de los contaminantes más preocupantes. Se forman cuando los plásticos grandes se van rompiendo con el tiempo o porque ya se producen así, como en algunos cosméticos o en la ropa hecha con fibras sintéticas. Por su tamaño tan chico, es casi imposible detenerlos y terminan en el agua, el aire y la tierra.

En el medio ambiente, causan muchos problemas. Se han encontrado en mares, ríos, playas e incluso en lugares lejanos como los polos. Muchos animales, sobre todo marinos y aves, los ingieren sin darse cuenta, lo que afecta la cadena alimenticia y pone en riesgo la biodiversidad.

También afectan a los seres humanos. Estudios han encontrado microplásticos en agua potable, en la sal y en algunos alimentos que consumimos todos los días, e incluso en partes del cuerpo. Aunque todavía falta investigar más, se cree que pueden causar inflamación y otros daños con el tiempo, lo que preocupa a la ciencia y a la medicina.

Para enfrentar este problema es necesario actuar juntos: usar menos plásticos, buscar materiales que sean biodegradables, reciclar de forma adecuada y aplicar leyes que regulen su producción. Solo así podremos reducir su impacto y cuidar tanto al planeta como a nuestra salud.

Palabras Clave: Microplásticos, Contaminación, Salud, Biodiversidad, Plásticos.

ABSTRACT

Microplastics are tiny pieces of plastic, less than five millimeters in size, and are currently considered one of the most worrisome pollutants. They form when large plastics break down over time or because they already occur that way, as in some cosmetics or clothing made with synthetic fibers. Because of their small size, they are almost impossible to contain, and they end up in water, air, and land.

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. brissasanchez@hotmail.com

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. L23880222@ugalvan.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. L23880419@ugalvan.tecnm.mx

In the environment, they cause many problems. They have been found in oceans, rivers, beaches, and even in distant places like the poles. Many animals, especially marine animals and birds, ingest them unknowingly, affecting the food chain and endangering biodiversity.

They also affect humans. Studies have found microplastics in drinking water, salt, and some foods we eat every day, and even in parts of the body. Although more research is still needed, it is believed that they can cause inflammation and other damage over time, which is a concern for science and medicine. To address this problem, we need to act together: use less plastic, seek biodegradable materials, recycle properly, and enforce laws that regulate their production. Only then can we reduce their impact and protect both the planet and our health.

Keywords: Pollution, Health, Biodiversity, Plastics

INTRODUCCIÓN

El plástico es uno de los materiales más utilizados en la vida moderna debido a su bajo costo, durabilidad y versatilidad. Desde mediados del siglo XX, la producción global de plásticos ha crecido de manera exponencial, alcanzando más de 400 millones de toneladas anuales (Plastics Europe, 2022). Sin embargo, esta popularidad también ha traído consigo graves consecuencias ambientales. Uno de los problemas emergentes más críticos es la presencia de microplásticos, definidos como partículas de plástico menores a 5 milímetros que pueden encontrarse en el aire, agua, suelo e incluso en organismos vivos (Thompson et al., 2009).

Los microplásticos pueden originarse de manera primaria, cuando son fabricados con un tamaño reducido para ser utilizados en productos como cosméticos, textiles o abrasivos industriales; o secundaria, cuando resultan de la fragmentación de objetos plásticos más grandes debido a la acción de factores ambientales como la radiación solar, el viento y las corrientes marinas (Andrady, 2011). Debido a su pequeño tamaño y persistencia, estas partículas son difíciles de eliminar y tienden a acumularse en los ecosistemas.

Diversos estudios han demostrado la presencia de microplásticos en océanos, ríos, playas, suelos agrícolas, agua potable e incluso en alimentos de consumo humano, como pescados, mariscos y sal de mesa (Smith et al., 2018). Este hallazgo ha despertado preocupación en la comunidad científica, ya que implica no solo un impacto ambiental, sino también un riesgo potencial para la salud humana. La ingesta de microplásticos podría afectar al sistema digestivo, endocrino e inmunológico, aunque aún se requieren más estudios para conocer los efectos a largo plazo (Rochman et al., 2015).

En el caso de México, la problemática se agrava debido al consumo masivo de plásticos de un solo uso y a la deficiente gestión de los residuos sólidos urbanos. A pesar de que en algunos estados se han implementado políticas para prohibir bolsas y popotes desechables, el cumplimiento es limitado y la cultura de reciclaje aún es baja. Esta situación refleja la necesidad de generar investigaciones y estrategias que permitan enfrentar el desafío de los microplásticos desde un enfoque multidisciplinario. La presente investigación tiene como propósito analizar la problemática de los microplásticos desde sus fuentes y distribución, hasta sus implicaciones ambientales, sociales y sanitarias. Asimismo, se pretende identificar las medidas que se han implementado en otros países y explorar posibles soluciones que puedan aplicarse en México. Este trabajo busca aportar una visión integral que contribuya a la generación de conciencia, el diseño de políticas públicas y la promoción de un consumo más responsable de plásticos.

En conclusión, el fenómeno de los microplásticos no solo representa una amenaza ambiental silenciosa, sino también un desafío para la salud y la economía global. De ahí la importancia de estudiarlo, comprenderlo y, sobre todo, proponer alternativas sostenibles que permitan reducir su impacto en el planeta y en las generaciones futuras.

¿Qué riesgos presentan para la salud humana?

JUSTIFICACIÓN

La contaminación por microplásticos constituye hoy uno de los principales retos ambientales y sanitarios a nivel global. Estos fragmentos menores a cinco milímetros, originados de productos primarios y secundarios, se dispersan con facilidad en agua, suelo y aire, llegando a incorporarse en cadenas tróficas y, en consecuencia, en la alimentación humana. Diversos estudios han demostrado su persistencia y capacidad de transportar contaminantes, lo cual plantea riesgos ambientales y de salud aún poco dimensionados. La urgencia de investigar el tema radica en sus múltiples impactos: pérdida de biodiversidad, afectación de ecosistemas, posibles efectos tóxicos en organismos vivos, y repercusiones socioeconómicas en sectores como la pesca, el turismo y la salud pública.

En México, y particularmente en zonas costeras como Úrsulo Galván, la problemática adquiere mayor relevancia debido al consumo elevado de plásticos de un solo uso, la insuficiente infraestructura de gestión de residuos y la falta de normativas específicas frente a microplásticos. Estos factores hacen necesario generar evidencia local que oriente acciones de mitigación y políticas públicas efectivas. Al mismo tiempo, existe un vacío de información sobre las fuentes, rutas de dispersión y niveles de exposición en contextos específicos, lo cual limita la toma de decisiones fundamentadas.

HIPÓTESIS

Si no se implementan estrategias integrales de gestión de residuos plásticos y acciones de sensibilización social en regiones costeras como Úrsulo Galván, la generación y dispersión de microplásticos seguirá aumentando, provocando impactos negativos acumulativos en los ecosistemas marinos y terrestres, así como riesgos potenciales para la salud humana; en cambio, la aplicación de medidas locales basadas en evidencia científica como reducción del consumo de plásticos de un solo uso, fortalecimiento de la infraestructura de reciclaje y programas de educación ambiental puede disminuir significativamente la presencia de microplásticos y sus efectos asociados.

Asimismo, se plantea que los resultados de esta investigación no solo contribuirán a comprender la magnitud del problema en el contexto local, sino que también podrán servir como referencia para diseñar modelos de intervención replicables en otras comunidades costeras de México. De esta forma, la hipótesis no se limita a prever los efectos negativos de la inacción, sino que también reconoce el potencial de las acciones comunitarias, educativas y gubernamentales para generar cambios sostenibles a nivel regional y nacional.

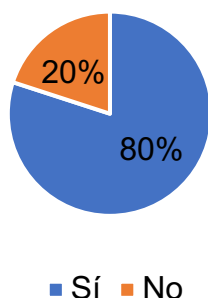
TAMAÑO DE LA MUESTRA

En la localidad de Úrsulo Galván, se realizó una encuesta a través de Google Forms a una muestra de 25 personas acerca del uso e información de Los Microplásticos. Esta encuesta se formuló con un total de 10 reactivos, las cuales fueron con respuestas de opción múltiple diferente, siendo la pregunta número 10 la única en diferente opción, esto para conocer como las personas tomarían la acción de ayudar a reducir la contaminación por microplásticos.

La información obtenida será tratada con total confidencialidad y para uso de fines académicos.

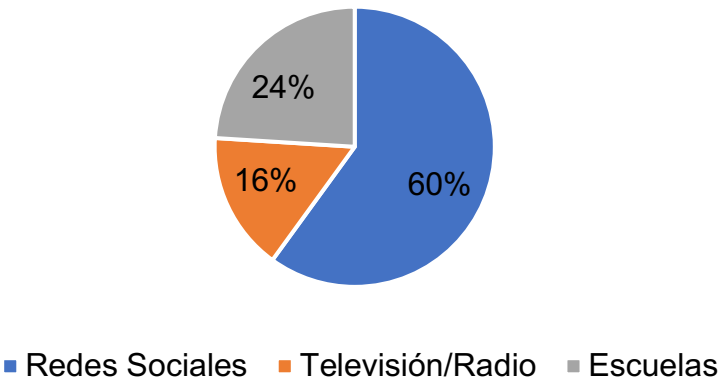
RESULTADOS

Gráfica 1. Conocimiento del término microplásticos.



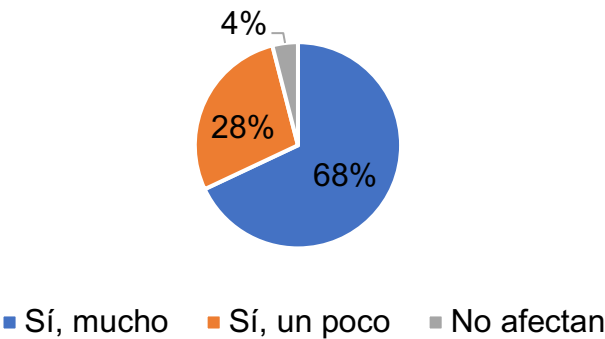
La **gráfica 1** representa que el **80%** de los 25 encuestados ha escuchado alguna vez el término microplásticos, mientras que el **20%** nunca lo ha escuchado. Esto indica que la mayoría de las personas encuestadas tiene cierto conocimiento previo sobre el tema, lo que podría facilitar el desarrollo de actividades de concientización, ya que existe una base de información en la población. Sin embargo, todavía hay un grupo menor que no está familiarizado con el concepto, lo que señala la necesidad de continuar con la difusión de información para lograr que todos comprendan el impacto de los microplásticos en el medio ambiente y la salud.

Gráfica 2. Medios de comunicación donde los encuestados se informan sobre los microplásticos.



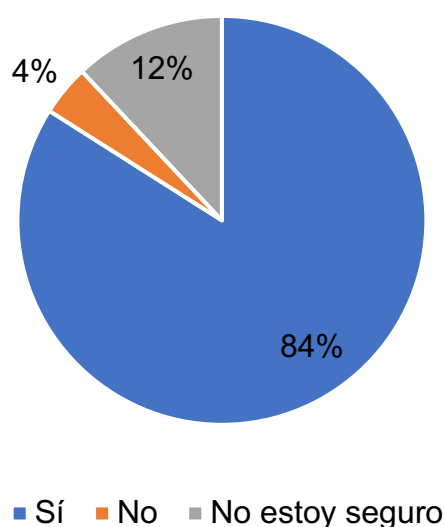
La **gráfica 2** representa que el **60%** de los encuestados obtiene información sobre microplásticos a través de redes sociales, el **24%** en las escuelas y el **16%** por televisión o radio. Esto indica que las redes sociales son el principal medio de difusión del tema, lo que refleja la importancia de estas plataformas en la concientización ambiental. Sin embargo, el hecho de que solo una cuarta parte lo haya aprendido en la escuela resalta la necesidad de fortalecer la educación ambiental en los programas académicos. Además, la menor proporción en televisión/radio puede deberse a que estos medios no abordan el tema con la misma frecuencia o profundidad que las plataformas digitales.

Gráfica 3. Percepción del impacto de microplásticos en el medio ambiente.



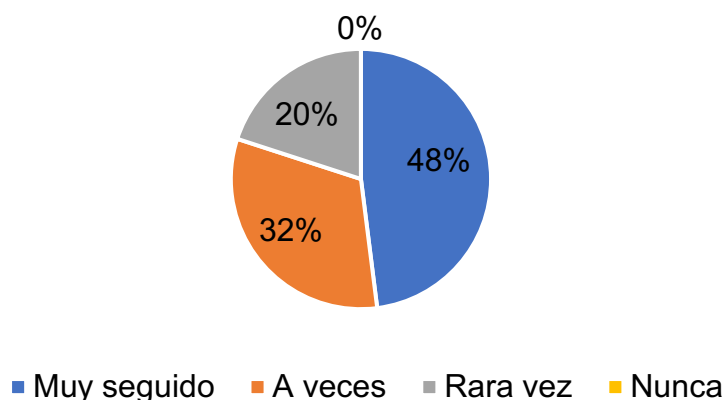
La gráfica 3 representa que el **68%** de los encuestados considera que los microplásticos afectan mucho al medio ambiente, el **28%** piensa que afectan un poco y solo el **4%** cree que no tienen ningún impacto. Esto muestra que la mayoría de las personas son conscientes del daño que los microplásticos generan en la naturaleza, lo que refleja un buen nivel de sensibilización ambiental. Sin embargo, la existencia de un pequeño porcentaje que no percibe su efecto sugiere que aún es necesario reforzar la información y educación ambiental para lograr que toda la población entienda la gravedad del problema.

Gráfica 4. Percepción sobre los microplásticos en la salud humana.



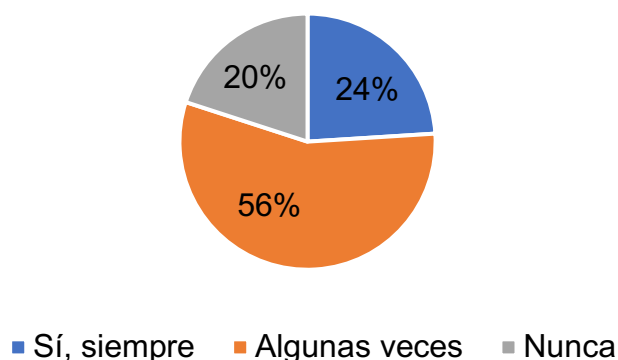
La **gráfica 4** representa que el **84%** de los encuestados considera que los microplásticos pueden dañar la salud humana, mientras que el **12%** no está seguro y solo el **4%** piensa que no representan un riesgo. Esto indica que la gran mayoría de las personas encuestadas tiene una percepción clara sobre los posibles efectos negativos de los microplásticos en el organismo, lo que refleja un alto nivel de conciencia sobre este problema de contaminación. No obstante, el hecho de que un pequeño grupo de personas dude o niegue su impacto pone en evidencia la necesidad de reforzar la educación e información sobre los riesgos que implican los microplásticos para la salud humana, con el fin de que más personas puedan tomar decisiones informadas y adoptar hábitos que contribuyan a reducir su exposición a estas partículas.

Gráfica 5. Frecuencia de uso de plástico de un solo uso.



La **gráfica 5** representa que el **48%** de los encuestados utiliza productos de plástico de un solo uso muy seguido, el **32%** lo hace a veces y el **20%** rara vez. Ninguna persona respondió que nunca los utiliza. Estos resultados indican que el uso de plásticos desechables todavía es muy común entre la mayoría de los encuestados, lo cual representa un desafío ambiental importante. A pesar de que una parte de la población ha comenzado a reducir su uso, la alta frecuencia con la que se siguen utilizando sugiere que es necesario fomentar hábitos más sostenibles y promover alternativas reutilizables. Además, estos datos evidencian la urgencia de fortalecer campañas de concienciación ambiental para disminuir el consumo cotidiano de plásticos de un solo uso.

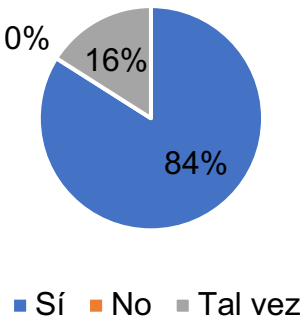
Gráfica 6. Frecuencia con la que se separan los plásticos de otros residuos en el hogar.



La **gráfica 6** representa que el **50%** de los encuestados separa plásticos de otros residuos solo algunas veces, el **24%** lo hace siempre, mientras que el **20%** nunca realiza esta separación. Esto indica que, aunque existe cierta conciencia sobre la importancia de separar los residuos, la mayoría de las personas aún no lo hace de manera constante. El hecho de que solo una cuarta parte de los participantes practique la separación de manera habitual revela una oportunidad importante para fortalecer la educación ambiental y promover mejores prácticas de gestión de residuos en los hogares.

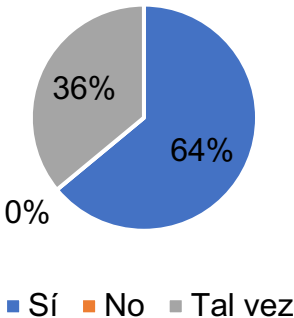
Asimismo, el 20% que nunca separa plásticos sigue la necesidad de implementar campañas informativas, incentivos o mejoras en el sistema de recolección para facilitar esta acción, para fomentar el hábito de separar residuos desde casa es esencial para mejorar los procesos de reciclaje y reducir el impacto ambiental de los plásticos.

Gráfica 7. Disposición para reducir el uso de plástico de un solo uso.



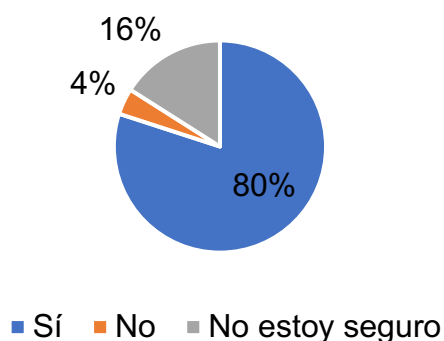
La **gráfica 7** representa que el **84%** de los encuestados respondió que sí estaría dispuesto a reducir el uso de plásticos de un solo uso para ayudar al medio ambiente, mientras que el **16%** contestó “tal vez”. **Ninguna** persona eligió la opción “no”. Estos resultados indican que la gran mayoría de los participantes muestra una actitud positiva y consciente hacia el cuidado ambiental, lo cual refleja una disposición importante para cambiar hábitos de consumo. Sin embargo, el porcentaje de quienes respondieron “tal vez” evidencia que aún existe cierto nivel de indecisión o falta de compromiso, lo cual puede estar relacionado con la dificultad de acceder a alternativas sostenibles o la percepción de que su aporte individual tendría poco impacto. En conjunto, los datos muestran un panorama alentador, pero también la necesidad de reforzar campañas de concientización y facilitar opciones ecológicas que permitan transformar la disposición en acciones concretas y sostenibles.

Gráfica 8. Participación en campañas de limpieza.



La **gráfica 8** representa que el **64%** de los encuestados respondió que sí participaría en una campaña de limpieza de playas o ríos para reducir microplásticos, mientras que el **36%** contestó “tal vez”. **Ninguna** persona eligió la opción “no”. Estos resultados indican que la mayoría de los participantes muestra una disposición positiva hacia la acción comunitaria en favor del medio ambiente, lo cual refleja interés en involucrarse directamente en actividades de cuidado ambiental. Sin embargo, el porcentaje de quienes respondieron “tal vez” señala que aún existen dudas o limitaciones que podrían impedir la participación, como falta de tiempo, desconocimiento de cómo se realizan estas campañas o falta de motivación. En conjunto, los datos muestran un interés importante en apoyar iniciativas de limpieza, pero también la necesidad de promover más información, accesibilidad y motivación para lograr una participación aún mayor.

Gráfica 9. Percepción del impacto de la contaminación por plásticos en actividades económicas locales.



La **gráfica 9** representa que el **80%** de los encuestados cree que la contaminación por plásticos sí afecta actividades económicas locales como la pesca o el turismo, mientras que el **16%** respondió que no está seguro y solo un **4%** contestó que no. Estos resultados reflejan que la gran mayoría de los participantes reconoce el impacto negativo de los plásticos en sectores económicos clave, lo cual evidencia una conciencia ambiental ligada también al desarrollo económico. El 16% que no está seguro indica que aún existe falta de información o claridad sobre cómo la contaminación se conecta con la economía local. El bajo porcentaje que respondió “no” muestra que son muy pocas las personas que niegan esta relación. En conclusión, los datos evidencian que la población encuestada asocia fuertemente la contaminación por plásticos con consecuencias sociales y económicas, lo cual refuerza la importancia de promover estrategias que reduzcan el problema para proteger tanto al medio ambiente como a la economía local.

Pregunta 10. Acciones propuestas por los encuestados para reducir la contaminación por microplásticos.

10.- De manera breve, menciona una acción que creas que ayudaría a reducir la contaminación por microplásticos.

25 respuestas

Dejando d comprarlos

hacer unas campañas de concientización sobre el tema

Reducir el uso

No utilizar vasos desechables

reutilizando envases de vidrio o plástico

no quemar basura u otros desechos

Usar otras herramientas

Usar recipientes de uso diario como botellas para agua de aluminio o material que se pueda lavar y volver a utilizar

La adaptación de microorganismos que deshagan los plásticos

10.- De manera breve, menciona una acción que creas que ayudaría a reducir la contaminación por microplásticos.

25 respuestas

no usar bolsas de plástico

Usar ropa de fibras naturales como el algodón

Aplastar

reducir el consumo de plástico

participar en limpiezas comunitarias

campaña de conciencia

Uso de alternativas reutilizables

Reutilizar lo más posible envases de plástico. Aparte de no tirarlos así como si nada al medio ambiente ya que tardan mucho en degradarse.

No Bolsas de plástico y botellas recicladas

alternativas ecológicas para la limpieza

En la compra de la despensa, llevaría mis propios contenedores.

separar la basura para facilitar el reciclaje

Campañas de limpieza

Deja de quemarlos.

Limpiar

utilizando tupper en vez de unicel

En esta pregunta abierta se recopilieron 25 respuestas diferentes, en las cuales los encuestados propusieron diversas acciones para contribuir a la reducción de la contaminación por microplásticos. Las sugerencias abarcan tanto cambios individuales en los hábitos de consumo, como dejar de comprar plásticos de un solo uso, reducir su utilización, evitar vasos y utensilios desechables o reutilizar envases de vidrio, aluminio o plástico. También se mencionaron medidas colectivas y educativas, como la realización de campañas de concientización y la promoción de alternativas más sostenibles. Otras respuestas apuntaron a la correcta disposición de los residuos, evitando prácticas dañinas como la quema de basura, así como al uso de herramientas y materiales que puedan reemplazar al plástico convencional.

De forma interesante, algunos encuestados propusieron soluciones innovadoras, como la utilización de microorganismos capaces de descomponer plásticos, lo que refleja una visión más tecnológica hacia la resolución del problema. En conjunto, las 25 respuestas evidencian una diversidad de perspectivas y un fuerte interés por aportar ideas, desde acciones cotidianas simples hasta planteamientos de carácter científico, lo que muestra una conciencia ambiental activa y variada frente al desafío de los microplásticos.

La información obtenida a través de la encuesta refleja no solo el nivel de conocimiento de la población sobre los microplásticos, sino también la percepción de sus riesgos y la disposición a cambiar hábitos de consumo. Estos hallazgos se relacionan con lo reportado en estudios internacionales, donde se destaca que la conciencia ciudadana constituye un factor clave para impulsar políticas públicas efectivas y prácticas de consumo responsable (UNEP, 2021). Además, la identificación de redes sociales como principal medio de difusión señala la necesidad de aprovechar estas plataformas para diseñar campañas educativas que logren un mayor alcance y participación comunitaria. El hecho de

que una parte considerable de la población reconozca el impacto económico de los plásticos, especialmente en actividades como la pesca y el turismo, abre la oportunidad de vincular la problemática ambiental con el desarrollo sostenible local, reforzando la idea de que la reducción de microplásticos no solo beneficia a los ecosistemas, sino también a la economía y la calidad de vida de las comunidades.

CONCLUSIÓN

La presente investigación permitió evidenciar que la contaminación por microplásticos constituye un problema ambiental y de salud de gran relevancia tanto a nivel global como local. Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados tienen conocimiento sobre los microplásticos y reconocen sus efectos negativos en el medio ambiente y la salud humana, lo que refleja un nivel de conciencia social en crecimiento.

Se identificó que los microplásticos están presentes en múltiples aspectos de la vida cotidiana y que su acumulación en los ecosistemas puede generar consecuencias a largo plazo en la biodiversidad y en las cadenas alimentarias. En el caso de la localidad de Úrsulo Galván, se destaca que gran parte de la población aún consume plásticos de un solo uso, pero existe disposición para reducirlos y participar en campañas de limpieza y concienciación ambiental.

De manera general, se concluye que los microplásticos representan una amenaza persistente que requiere atención inmediata mediante estrategias integrales que incluyan la educación ambiental, la implementación de políticas públicas, el fortalecimiento de la infraestructura de reciclaje y la promoción de alternativas sostenibles.

RECOMENDACIONES

Fortalecer la educación ambiental en escuelas y comunidades para sensibilizar a la población sobre los impactos de los microplásticos. Reducir el consumo de plásticos de un solo uso, promoviendo hábitos responsables y el uso de materiales biodegradables. Implementar programas comunitarios de limpieza en playas, ríos y áreas naturales, fomentando la participación ciudadana. Impulsar políticas públicas más estrictas sobre la producción, uso y reciclaje de plásticos, con sanciones efectivas para quienes incumplan.

Fomentar la innovación tecnológica en el desarrollo de materiales alternativos al plástico convencional que sean más amigables con el ambiente. Fortalecer la cooperación entre instituciones académicas, gobierno y sociedad civil para generar proyectos de investigación y acciones conjuntas que mitiguen la problemática.

REFERENCIAS

- Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO), (2019), s.f. *“Plásticos. Biodiversidad Mexicana”*.
- PROFECO, s.f., *“Contaminación por Plástico”*, Gobierno de México.
- SEMARNAT, (2022), *“Microplásticos en el menú”*, Gobierno de México.
- UNAM, (2020), *“Microplásticos: Un riesgo creciente para la salud”*, Gaceta UNAM.
- Zambrano, M., Valdiviezo, I. & Ruano, M., (2020), *“Uso de plásticos y contaminación por microplásticos en América Latina: Un Enfoque Especial en México”*, Revista de Ciencias Ambientales, 54(2), 89 – 104.

PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE SERVICIO DE ENVÍOS DE PAQUETERÍA Y MENSAJERÍA

Rosa Laura Lila López¹

María de los Angeles Camacho Morales²

Norma Edith Peralta Vázquez³

RESUMEN

La empresa de estudio carece de un organigrama documentado, motivo por el cual el objetivo del presente proyecto es diseñar una estructura organizacional de acuerdo a las actividades que se realizan en dicha empresa. Para ello se llevó a cabo una investigación con enfoque cualitativo utilizando como instrumento de investigación un cuestionario aplicado a los empleados de la empresa, proporcionándole a la empresa, de forma clara y concisa, un organigrama con la jerarquía, departamentos, mecanismos de coordinación y control, puestos de trabajo y descripción de puestos, concluyendo que esta información le permite al administrado dirigir la empresa de manera eficaz.

Palabras clave: Estructura organizacional, descripción de funciones, paquetería y mensajería.

ABSTRACT

The company under study lacks a documented organizational chart, which is why the objective of this project is to design an organizational structure tailored to the company's activities. To this end, a qualitative research approach was conducted using a questionnaire administered to the company's employees. This research instrument provided the company with a clear and concise organizational chart detailing the hierarchy, departments, coordination and control mechanisms, job titles, and job descriptions. The conclusion was that this information allows the administrator to effectively manage the company.

Keywords: Organizational structure, job description, parcel delivery, and courier services.

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. M23023016@veracruz.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. maria.cm@veracruz.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. norma.pv@veracruz.tecnm.mx

INTRODUCCION

En la presente investigación se diseña la estructura organizacional para una Empresa de Servicio de Envíos de Paquetería y Mensajería en la cual se señala la relación y comunicación laboral, jerarquía y funciones orientadas a lograr objetivos determinados.

Esta empresa cuenta con 27 años de experiencia en el mercado, no sólo se encarga de consolidar las cargas de sus clientes, sino también de consolidar negocios a través de canales de distribución óptimos. Realiza envíos a nivel nacional e internacional. Se creó y fundó en el año 1997 e inició siendo una empresa familiar donde todos los integrantes de la familia aportaban conocimiento, tiempo y esfuerzo trabajando en equipo para que la empresa creciera. Actualmente no cuenta con una estructura organizacional.

Se describe el problema a resolver, la pregunta de investigación y el objetivo general. Se muestra el marco teórico donde se dan a conocer la teórica de la etapa de organización del proceso administrativo.

Posteriormente se presenta el diseño metodológico de la investigación, el instrumento de recolección de datos, el diseño y desarrollo de la investigación en base a la población y a la muestra.

Finalmente, en el desarrollo de la investigación se pueden observar: las actividades que se realizan dentro de la empresa, cómo se clasifican las actividades para la definición de puestos, cómo se definen las jerarquías, los departamentos, la descripción de funciones y se diseña una estructura organizacional para presentarla al gerente para su autorización e implementación.

METODOLOGIA Y MATERIAL

La presente investigación se realiza de acuerdo al estudio descriptivo, la cual se centra en detallar la estructura organizacional es decir cómo está organizada la empresa en términos de departamentos, jerarquías, las funciones de los puestos y las relaciones de autoridad.

Por su naturaleza la presente investigación es de enfoque cualitativo ya que se orienta en comprender las experiencias, percepciones y opiniones de los empleados, lo cual es útil para obtener información detallada sobre las actividades que realizan y de esta manera ir diseñando la descripción de puestos. Según Hernández et al. (2014) “Los enfoques cualitativos utilizan la recopilación y el análisis de datos para refinar las preguntas de investigación y descubrir nuevas preguntas en el proceso de interpretación.” (p.40).

La herramienta de recolección de datos es a través de un cuestionario denominado: Cuestionario para el diseño de la estructura organizacional de una Empresa de Servicio de Envíos de Paquetería y

Mensajería, el cual consta de 21 preguntas mixtas compuestas con respuestas de opción múltiple con escalas de Likert y otras abiertas con la finalidad de recopilar información variada y profunda de cada uno de los empleados encuestados, para obtener una visión completa de las responsabilidades y tareas que realizan en relación con sus puestos en la empresa.

En la presente investigación se cuenta con una población de 20 empleados. Para la aplicación del cuestionario se tomó como muestra 100% de la población que consta de 20 empleados es decir se llevó a cabo un muestro censal. La muestra es probabilística aleatoria ya que se eligieron a los participantes con la misma probabilidad de participación.

Tabla 1. Resultados del criterio de la muestra.

Población	20
Confianza	.95
Margen de error	.05
Probabilidad de ocurrencia	.50
Personas a entrevistar	20

Fuente: (Berrié, s.f.)

MARCO TEÓRICO

Münch (2014) menciona que “las etapas de la organización son dos: la división de trabajo, (que se conforma de la descripción de procesos, jerarquización, departamentalización, descripción de actividades), y la coordinación”. (p.66). En cambio, Valencia (1990) muestra un proceso de la organización que es muy similar “división y especialización del trabajo, jerarquización, departamentalización, descripción de funciones y coordinación del trabajo” (p.154).

Según Münch (2014) para realizar la descripción de procesos se elabora una lista que incluya las funciones de la empresa, una vez definidas las funciones, se clasifican las funciones que son similares y se agrupan en departamentos de la empresa, posteriormente, se analizan las funciones y determinan los grandes procesos que se llevan a cabo. (p.67).

De acuerdo con Valencia (1990) la jerarquización se refiere a “establecer una estructura autoritaria y responsabilidad dentro de la organización. Implica la división de la organización en niveles o nivel de autoridad, donde cada nivel tiene diferentes responsabilidades y se reporta a un nivel superior”. (p.156).

La departamentalización es un proceso que implica agrupar las actividades y funciones similares de la organización en unidades organizativas es decir en departamentos. De acuerdo con George & Álvarez (2005) “la departamentalización puede ser por funciones, producto, lugar, cliente, proceso, maquinaria o tiempo.” (p. 168).

Para Münch & García (2022) La administración es indispensable en cualquier organización ya que es importante para su competitividad. La administración nos permite planear, organizar, dirigir y controlar los recursos materiales, humanos, económicos y tecnológicos, de las empresas y así alcanzar objetivos y metas de la empresa. (p.31).

La ausencia de un diseño organizacional afecta la rotación, esto se refiere al movimiento de personal dentro de una empresa, ya sea dentro de un departamento o entre diferentes roles o posiciones. Según Chiavenato (2001), “la rotación puede ser una estrategia utilizada para desarrollar y retener talento, así como para brindar oportunidades de crecimiento y aprendizaje a los empleados”. (p.188).

El contar con un diseño organizacional permite realizar evaluaciones de desempeño: La evaluación de desempeño es un proceso sistemático para medir y evaluar el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos y estándares establecidos por la organización. Según Franklin (2009), “la evaluación de desempeño permite identificar fortalezas y áreas de mejora, brinda información para la toma de decisiones sobre recompensas y desarrollo, y facilita la comunicación entre el empleado y el empleador sobre el desempeño laboral”. (p. 476).

También permite brindar capacitación para desarrollar las habilidades, conocimientos y competencias de los empleados para así mejorar su desempeño en sus roles y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. De acuerdo con Valencia (1990), “la capacitación puede ser utilizada para llenar brechas de habilidades, mejorar el rendimiento individual y colectivo, y promover el aprendizaje continuo en la organización”. (p. 222).

Así mismo es necesario contar con un plan de carrera, el cual es una estrategia que permite a los empleados establecer metas a largo plazo y desarrollar un camino claro para el crecimiento y desarrollo profesional. Para Serrano (2004), “un plan de carrera puede incluir objetivos, opciones de desarrollo, planes de capacitación y evaluaciones periódicas para asegurar que los empleados estén alineados con sus aspiraciones y los objetivos organizacionales”. (p. 130).

Además, se mejora la comunicación, la cual es un proceso clave en el diseño organizacional, ya que permite la transmisión efectiva de información, ideas y expectativas entre las diferentes partes interesadas de la organización. Según Coutler (2005) “la comunicación eficaz promueve la claridad, la coordinación, la colaboración y el compromiso entre los miembros de la organización”. (p. 257).

MARCO CONCEPTUAL

Según Robbins & Coulter (2018) “La estructura organizacional de una empresa es el sistema formal de relaciones, responsabilidades, autoridad y comunicación que determina cómo se dividen, agrupan

y coordinan las actividades dentro de una organización” (p. 234). Su diseño influye directamente en la eficiencia operativa y la toma de decisiones.

Mintzberg (1993) menciona que “el diseño organizacional es el proceso de crear, modificar o evaluar la estructura de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Implica definir tareas, roles, responsabilidades, líneas de autoridad y mecanismos de coordinación” (p.7).

La empresa de mensajería y paquetería es una entidad dedicada al transporte y entrega de documentos y paquetes, generalmente bajo tiempos establecidos. Su estructura organizacional debe ser ágil y eficiente, dada la naturaleza operativa del servicio y la necesidad de respuesta rápida ante cambios en la demanda.

Según Porter (1985) “la cadena de valor consiste en una serie de actividades interrelacionadas que agregan valor a los productos o servicios de una empresa” (p.2). En este caso para la Empresa de Servicio de Envío de Paquetería y Mensajería, actividades como la recepción de pedidos, el seguimiento en tiempo real y la logística inversa forman parte fundamental de dicha cadena.

Problema a resolver

A pesar de tener veintisiete años en el mercado la empresa de Servicio de Paquetería y Mensajería no cuenta con una estructura organizacional definida. La falta de esta ha llevado a entorpecer las actividades de la empresa; el no disponer de una descripción de puesto ha conducido a conflictos internos de duplicidad u omisión de actividades y por ende alterar las metas de la organización, además de provocar una inestabilidad laboral, es decir la empresa presenta un porcentaje de rotación interna alto.

El no tener definidas las actividades de cada puesto impide evaluar el desempeño de las actividades realizadas. Además, se presentan problemas de extravíos de paquetes de mercancía provocando insatisfacción con el cliente. Asimismo, el no tener establecida la línea de mando provoca confusión y mala comunicación entre el personal.

Pregunta de investigacion

¿Cuál sería la estructura organizacional adecuada para la empresa de Servicio de Paquetería y Mensajería?

Objetivo de la investigacion

Proponer la estructura organizacional para la Empresa de Servicio de Envío de Paquetería y Mensajería.

CONTENIDO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

1.-Elaboración y aplicación de cuestionario.

El cuestionario se realizó con base a los objetivos a alcanzar los cuales son: identificar el cargo que ocupa, las funciones y responsabilidades que desempeña, los estudios que se requieren para poder ocupar el puesto, el tiempo de experiencia que debe cumplir, las habilidades que se requieren para desempeñar el puesto, la capacitación y formación necesaria para el puesto, los recursos que maneja dentro del mismo, además de conocer la seguridad del puesto que desempeña.

A continuación, se muestra la Matriz de relación que se utilizó para la elaboración del cuestionario, en la primera columna se puede observar el enlistado de las 21 preguntas y en las columnas posteriores el objetivo que se busca conocer del puesto con cada pregunta, una vez elaborado el cuestionario se aplicó a los 20 colaboradores de las diferentes áreas de la empresa de mensajería y paquetería.

Tabla 2. Matriz de relación de preguntas del cuestionario con el objetivo a conocer del puesto.

PREGUNTA	IDENTIFICACIÓN DE CARGO	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	ESTUDIOS	EXPERIENCIA	HABILIDADES	CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	RECURSOS QUE MANEJA	SEGURIDAD
1	✓							
2		✓						
3		✓						
4					✓			
5		✓						
6				✓	✓		✓	
7				✓	✓			
8				✓				
9		✓						
10								✓
11		✓						
12		✓						
13		✓						
14			✓					
15			✓					
16				✓				
17			✓					
18			✓					
19		✓						
20						✓		
21						✓		

Fuente de elaboración creación propia.

2.-Análisis de las preguntas de la recopilación de datos

Una vez aplicado el cuestionario a los 20 empleados se procede a analizar la información obtenida en cada pregunta para posteriormente elaborar una estructura organizacional que sea idónea para la Empresa de Servicio de Envío de Mensajería y Paquetería.

1. ¿Cuáles son las funciones principales que realiza en la empresa?

Con esta pregunta se identificaron cuáles son las funciones específicas que desempeña cada uno de los puestos esto permite definir claramente los cargos y los departamentos, ayuda a establecer la estructura jerárquica y los roles principales en la organización. Además de ir detectando las funciones que se duplican o que no pertenecen al departamento.

2. ¿Cuáles son sus responsabilidades diarias?

Aquí se pudo identificar las tareas y obligaciones cotidianas de cada empleado, esto nos facilita la delimitación de funciones, evitando superposiciones y clarificando roles en el organigrama.

3. ¿Qué tipo de habilidades técnicas considera esenciales para su puesto?

Esta pregunta permitió identificar las competencias técnicas y los conocimientos especializados que son necesarios, esto nos permitió definir los perfiles de los puestos, las relaciones de suborden o dependencia, además de detectar las necesidades de capacitación.

4. ¿Cuáles son los desafíos más comunes que enfrenta en su trabajo diario?

Se identificaron los problemas y los obstáculos que presenta cada puesto, se identificaron urgencias como falta de capacitación, áreas que necesitan mayor apoyo y reorganización.

5. ¿Requiere tener conocimientos técnicos para operar alguna máquina o equipo?

Esta pregunta permitió conocer la formación técnica o especializada que se requiere para cada cargo. Facilita la asignación de roles específicos y la estructura del nivel técnico en el organigrama.

6. ¿Qué esfuerzos (Mental y/o Físico) debe realizar para efectuar el trabajo?

Se identificó la carga física y mental involucrada en los puestos lo cual permitió evaluar la necesidad de implementar nuevos puestos.

7. ¿Cuánto tiempo de experiencia tuvo en este puesto o en alguno similar antes de ingresar al cargo actual?

Con esta pregunta se pudo conocer el nivel de experiencia y la curva de aprendizaje necesaria para cada puesto, esto permitió definir los niveles jerárquicos por experiencia y el perfil del talento requerido para cada cargo.

8. ¿Con qué otras áreas se relaciona su puesto?

Esta pregunta permitió conocer las interacciones y dependencias entre departamentos lo cual facilitó el diseño de líneas de comunicación y coordinación en el organigrama.

9. ¿El puesto que desempeña es de riesgo o peligro, es decir, está expuesto a posibles accidentes o se encuentra en peligro?

El conocer los niveles de riesgo y las necesidades de seguridad laboral permitió incorporar en el organigrama cargos con mayor énfasis en la seguridad, así como definir protocolos y supervisión adecuada.

10. Como mensajero ¿Cómo calificaría su capacidad para cumplir con los plazos de entrega?

60% de los empleados calificó como excelente su capacidad para cumplir con los tiempos de entrega mientras que 40% de los empleados comentó que no es mensajero.

11. Como mensajero ¿Qué tan efectivo considera que es el sistema de seguimiento de paquetes?

20% de los empleados considera que el sistema de seguimiento de paquetes es totalmente efectivo, otro 20% considera que es muy efectivo, un último 20% lo considera efectivo y otro 40% de los empleados indican que no son mensajeros.

12. ¿Con qué frecuencia interactúa con clientes?

100% de los empleados interactúa diariamente con los clientes.

13. ¿Cuál es su nivel de educación?

90% de los empleados cuentan con un nivel de educación profesional y 10% de los empleados cuentan con bachillerato.

14. ¿Cuál es el documento oficial con el que cuenta?

90% de los empleados cuentan con título profesional y 10% de los empleados cuenta con certificado de estudios.

15. ¿Cuánta experiencia cree que se necesita para desempeñar su cargo?

40% de los empleados considera que para desempeñar su cargo se requiere tener 1 año de experiencia, otro 40% de los empleados considera que se requieren de 1 a 3 años de experiencia y 20% de los empleados considera que se requiere tener más de 3 años de experiencia para cubrir su puesto.

16. ¿En la actualidad estudia?

100% de los empleados indicó que no se encuentra actualmente estudiando.

17. En caso de ser afirmativa su respuesta anterior ¿Qué estudia?

Esta pregunta quedó obsoleta ya que el 100% de los empleados respondió que no se encuentra estudiando actualmente.

18. Mi trabajo requiere un alto nivel de precisión y atención al detalle.

100% de los empleados están totalmente de acuerdo en que su trabajo requiere un alto nivel de precisión y atención al detalle.

19. Me siento satisfecho con el nivel de apoyo que recibo de mis superiores para resolver problemas.

80% de los empleados se sienten totalmente de acuerdo con el nivel de apoyo que reciben de sus superiores mientras que 20% se sienten neutrales con el apoyo que reciben de sus superiores.

20. Recibo capacitación por parte de la empresa para estar preparado adecuadamente y realizar mi trabajo de manera efectiva.

40% de los empleados consideran estar totalmente de acuerdo en que, si reciben capacitación por parte de la empresa, otro 40% se considera neutral ante las capacitaciones que recibe y 20% de los empleados está en desacuerdo en que recibe capacitación por parte de la empresa.

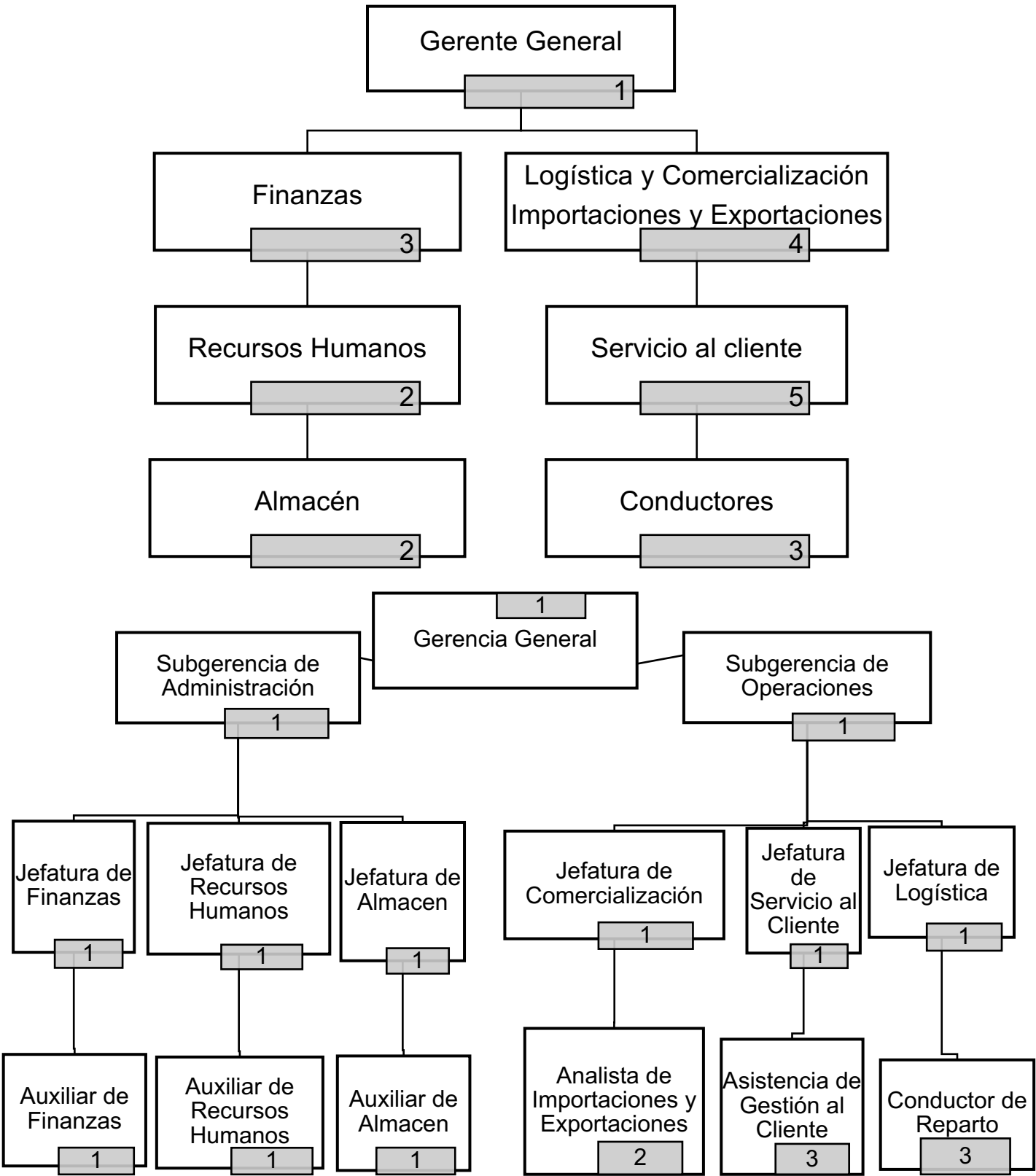
21. Mi jefe me motiva para mejorar continuamente mi desempeño en este puesto

80% de los empleados están totalmente de acuerdo en que su jefe los motiva y 20% se sienten neutrales ante la motivación que les brinda el jefe.

3.-Propuesta de estructura organizacional

Con base a la información analizada se puede identificar que las actividades no están bien distribuidas ni definidas de acuerdo al puesto que desempeñan actualmente ya que salta a la vista la duplicidad de actividades y omisión de otras. A continuación se muestra en la figura 1 como es el organigrama de acuerdo a los puestos existentes y el número de empleados que ocupan dichos puestos.

Figura 1. Organigrama Actual.



Fuente: Empresa de Mensajería y Paquetería de Monterrey Nuevo León

RESULTADOS

Se elaboró un organigrama para la empresa de Servicio de Paquetería y Mensajería a partir de la implementación de un cuestionario dirigido a todos los colaboradores, lo que permitió recabar información precisa sobre las funciones, responsabilidades y relaciones laborales. Con base en estos datos, se diseñó el organigrama que actualmente está en uso en la organización (Figura 1 Organigrama Actual). Sin embargo, durante el proceso de análisis se identificó que varias funciones estaban concentradas en un mismo departamento, lo que generaba carga excesiva y dificultades en la claridad de las responsabilidades.

Como parte de la mejora continua, se desarrolló una propuesta de reestructuración organizacional que contempla la separación de departamentos afines (figura 2 Organigrama sugerido), con el objetivo de aligerar la carga de trabajo, optimizar la delimitación de funciones, fortalecer la línea de mando y promover una comunicación efectiva. Asimismo, con esta reorganización se busca reducir la duplicidad de tareas y evitar omisiones, facilitando una gestión más eficiente y ordenada de las actividades operativas y administrativas de la empresa.

DISCUSION

Este estudio cumplió con el objetivo elaborar para proponer la estructura organizacional para la Empresa de Servicio de Envío de Paquetería y Mensajería de acuerdo a la etapa de organización del proceso administrativo, definiendo de forma clara y concisa la jerarquía y los departamentos, contribuyendo significativamente a optimizar la comunicación eficiente entre las distintas áreas.

CONCLUSIONES

La realización de este trabajo de investigación permitió identificar y corregir importantes deficiencias en la estructura organizacional de la empresa de Servicio de Mensajería y Paquetería. A través de la aplicación del cuestionario, se elaboró un primer organigrama que reflejaba la forma en la que realmente estaba operando la empresa, evidenciando una concentración excesiva de funciones en pocos departamentos, duplicidad de actividades, omisión de tareas clave, ausencia de una línea de mando clara y una notable falta de comunicación interna, factores que contribuían a una alta rotación de personal y baja eficiencia operativa.

Con base en estos hallazgos, se llevó a cabo una reestructuración organizacional orientada a distribuir de manera más equilibrada las funciones, definir con claridad los niveles jerárquicos y diseñar un segundo organigrama más acorde a las necesidades y objetivos de la empresa. Además, se procedió

a la elaboración de descripciones de puesto detalladas, lo cual facilita la asignación de responsabilidades, el seguimiento de actividades y el fortalecimiento de la comunicación interna. Este proceso no solo mejora el funcionamiento actual de la empresa, sino que también sienta las bases para un crecimiento más ordenado y eficiente, permitiendo una toma de decisiones más ágil y una mejor coordinación entre las distintas áreas. En conclusión, contar con una estructura organizacional formal y definida resulta esencial para el desarrollo sostenible y competitivo de cualquier empresa, especialmente en sectores tan dinámicos como el de paquetería y mensajería.

RECOMENDACIONES

Presentar al gerente general el organigrama sugerido junto con las descripciones de puestos para su visto bueno una vez autorizado se recomienda que sea presentado a todo el personal en una reunión oficial donde se exponga la importancia de contar y conocer el organigrama de la empresa ya que les permite identificar la línea de mando, y así tener una idea de las actividades que les corresponden. Así mismo se exhorta a tener el organigrama digitalizado y disponibles en una carpeta compartida o sistema interno, para consulta rápida y continua por todos los empleados.

Por último, emitir una política interna o circular firmada por la gerencia que indique: A partir de qué fecha entra en vigor la nueva estructura organizacional y que todos los colaboradores deberán seguir lo establecido.

REFERENCIAS

Berrié. (s.f.). *Criterio de la muestra*. <http://www.berrie.dds.nl/calcss.htm>

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Nómós S. A.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf

Coutler, S. P. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=oVHIFmFi_ToC&oi=fnd&pg=IA5&dq=Coutler,+S.+P.+\(2005\).+Administraci%C3%B3n.+M%C3%A9xico:+Pearson+Educaci%C3%B3n.&ots=MUV0gAyFNJ&sig=mbcJXCnnoRKWklv6Q5NJ9Nhg-FE#v=onepage&q=Coutler%2C%20S.%20P.%20\(2005\).%20Administraci%C3%B3n.%20M%C3%A9xico%3A%20Pearson%20Educaci%C3%B3n.&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=oVHIFmFi_ToC&oi=fnd&pg=IA5&dq=Coutler,+S.+P.+(2005).+Administraci%C3%B3n.+M%C3%A9xico:+Pearson+Educaci%C3%B3n.&ots=MUV0gAyFNJ&sig=mbcJXCnnoRKWklv6Q5NJ9Nhg-FE#v=onepage&q=Coutler%2C%20S.%20P.%20(2005).%20Administraci%C3%B3n.%20M%C3%A9xico%3A%20Pearson%20Educaci%C3%B3n.&f=false)

Franklin, G. T. (2009). *Principios de Administración*. México : grupo editorial patria.

<https://biblioteca.casadelacultura.gob.ec/bib/62594>

- George, C. S. & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Edit. Pearson. México.
<https://es.scribd.com/document/403023233/Historia-Del-Pensamiento-Administrativo-Claude-S-George-y-Alvarez>
- Hernández, R., Fenández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta edición)*. México: Mc Graw Hill Educación.
https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Mintzberg, H. (1993). *Estructuración Organizaciones*. Edit. Ariel Economía.
- Münch, L. (2014). *Administración, proceso administrativo, clave del éxito empresarial*. México, D.F.: Pearson. <https://profesorailleanasilva.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/10/administracion3b3n-lourdes-munch-2a-edicion3b3n.pdf>
- Münch, L., & García, J. (2022). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
<http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-8-Fundamentos-de-Administracion-Lourdes-M%C3%BCnch-Galindo.pdf>
- Porter, M.E. (1985). *Ventaja competitiva*. Edit. CECSA.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2018). *Administración*. 3ra. Edición. Pearson.
- Serrano, J. C. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
<https://reader.digitalbooks.pro/book/preview/29053/chap2.xhtml?1756397401728>
- Valencia, R. (1990). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. México: Ecasa.
<https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-catolica-de-salta/administracion-i/introduccion-a-la-administracion-con-enfoque-de-sistema-valencia-rodriguez/71997153>

MONITORIZACIÓN DEL ESTRÉS LABORAL EN PROFESORES DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS CON EL MASLACH BURNOUT INVENTORY MBI.

Ena Erandy Díaz López¹

Elizabeth del Carmen Zarate Gallardo²

Francisco Javier Miranda Sánchez³

Melissa Renné Muñoz Sánchez⁴

RESUMEN

El presente estudio es un análisis diagnóstico, transversal, mixto sobre el estrés laboral en un grupo de docentes del área de Ciencias Económico-Administrativas de una universidad tecnológica. Se utilizó el cuestionario Maslach Burnout Inventory (MBI) para evaluar las dimensiones de agotamiento emocional y despersonalización. Los resultados muestran que el 31% de los docentes presenta un nivel medio a alto de estrés, incrementando dicho fenómeno en mujeres, lo que indica la necesidad de atención para prevenir riesgos psicosociales.

Palabras clave: Salud mental, docentes, gestión, capital humano, diagnóstico.

ABSTRACT

This study is a diagnostic, cross-sectional, mixed-method analysis of occupational stress among a group of Economics and Administration professors at a technology institution. The Maslach Burnout Inventory (MBI) was used to assess the dimensions of emotional exhaustion and depersonalization. The results show that 31% of professors report medium to high levels of stress, with this phenomenon being more prevalent among women, indicating the need for attention to prevent psychosocial risks.

Keywords: Mental health, teachers, management, human capital, diagnosis.

INTRODUCCIÓN

La práctica docente en las universidades tecnológicas se enfrenta a desafíos significativos que impactan no solo la calidad de la educación, sino también el bienestar de los educadores. La carga

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Orizaba. ena.dl@orizaba.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Orizaba. elizabeth.zg@orizaba.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Orizaba. francisco.ms@orizaba.tecnm.mx

⁴ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Orizaba. melissa.ms@orizaba.tecnm.mx

mental que soportan los docentes, derivada de la planificación de clases, la atención a las necesidades de los estudiantes y la presión por cumplir con estándares académicos, puede contribuir al aumento del estrés laboral. Esta situación se ve agravada por una cultura laboral que a menudo no prioriza la salud mental ni el equilibrio entre la vida personal y profesional.

El estrés laboral en el ámbito educativo es un fenómeno creciente, reconocido por sus efectos negativos tanto en la salud de los docentes como en su desempeño académico. En este contexto, es crucial comprender las dimensiones del estrés que enfrentan los educadores, así como los factores que lo perpetúan. La falta de apoyo institucional y recursos adecuados, junto con la carga administrativa y las expectativas elevadas, pueden generar un ambiente propenso a la desmotivación y al agotamiento emocional.

La presente investigación tiene como objetivo evaluar el estrés laboral que viven los docentes del área de ciencias económico administrativo de un tecnológico de la zona centro de México. Y como objetivos particulares identificar las dimensiones que se encuentren afectadas, así como las fortalezas que presenta el grupo ante la medición del fenómeno del estrés.

Salud mental

A partir de 1946, en La Conferencia Sanitaria Internacional celebrada en New York se adopta como primer principio de la Constitución de la OMS la; tal principio que hasta la fecha no ha sido modificado, “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (OMS, 2006 p.1).

La salud mental es un objetivo fundamental que debe ser promovido en todos los ámbitos, tal como lo señala Ramos Montes (2018). Desde la educación hasta la planificación urbanística, pasando por el trabajo y las relaciones familiares, la salud mental debe ser abordada por diversas disciplinas humanísticas y sociales. Esto subraya la importancia de las políticas de salud pública, especialmente considerando que la depresión es el trastorno psiquiátrico más común y que representa el 11% de la carga global de enfermedad. Actualmente, casi un 3% de la población presenta un trastorno psiquiátrico crónico e incapacitante, lo que evidencia un fenómeno emergente de gran impacto social. La evolución de estos trastornos está influenciada por una compleja interacción de factores biológicos, psicológicos y sociales, lo que puede llevar a algunos individuos a experimentar episodios agudos y a desarrollar discapacidad. Este grupo, conocido como grupo TMS, representa alrededor del 3% de la población general.

Desde una perspectiva más amplia, Bedoya Gallego (2020) resalta que la intervención en salud mental ha sido objeto de estudio de diversas disciplinas, convirtiéndose en un elemento esencial para la

atención en salud y el desarrollo comunitario. La Organización Mundial de la Salud (OMS) enfatiza que el concepto de salud mental es complejo y trasciende la mera ausencia de trastornos mentales, un enfoque que a menudo se limita a la cultura occidental. La OMS señala que no existe una definición oficial de salud mental, ya que esta está sujeta a variaciones culturales y subjetivas, y carece de un respaldo teórico amplio en la literatura existente. Esto refleja que, si bien se reconocen las problemáticas de salud mental, a menudo se descuida la definición de un estado de bienestar saludable.

Levav (1992) describe la salud mental como un estado dinámico, donde el individuo puede equilibrar sus tendencias instintivas, sostener relaciones armoniosas y participar constructivamente en su entorno. Esta visión sugiere que la salud mental está en constante evolución, afectada por factores biológicos y sociales.

En el ámbito empresarial, la salud mental se convierte en un elemento clave para crear ambientes de trabajo saludables. Cantera (2023) menciona que el enfoque en el bienestar de los empleados ha cambiado, pasando de una relación contractual de intercambio a una perspectiva más colaborativa. La psicología ofrece herramientas prácticas que permiten entender y promover una visión más humana del trabajo, donde la salud mental es prioritaria, especialmente a medida que las tareas físicas son reemplazadas por implicaciones mentales.

La función de la psicología en este contexto es proporcionar herramientas y teorías que analicen y desarrollen a los empleados dentro de la organización. La integración de la psicología en los departamentos de recursos humanos es esencial, desde el diseño del proceso de selección hasta la gestión de la prejubilación, siempre con el objetivo de promover el bienestar psicológico de los empleados.

Numerosos estudios muestran que la productividad está ligada al nivel de bienestar psicológico percibido por los empleados. La alineación de los objetivos personales con los empresariales favorece el bienestar, aunque no es la única condición para una mayor productividad, es esencial. La selección de talento debe centrarse no solo en las habilidades, sino en la adecuación del mismo al propósito y la cultura de la empresa, favoreciendo así el bienestar personal y profesional.

Para prevenir el malestar psicológico, es crucial incentivar el bienestar psicológico mediante la humanización de las relaciones laborales. La salud mental debe abordarse como un fenómeno multifactorial, donde el trabajo, la familia y el entorno social juegan roles significativos. Es igualmente vital permitir tiempos de desconexión, ya que el descanso y el tiempo personal son fundamentales para el bienestar.

Finalmente, la salud mental en la empresa no se limita a proporcionar herramientas de afrontamiento, sino que implica un enfoque organizacional que promueva el bienestar. La solución a los problemas de salud mental radica en el desarrollo de estrategias que transformen el ecosistema laboral, garantizando así un verdadero bienestar empresarial.

Salud mental docente

En salud mental se engloba un término llamado el síndrome del profesional desgastado.

En este síndrome se enfoca en trabajadores en general, como profesorado, médicos, asistentes sociales, que se enfrentan a una carga afectiva importante y acaban perdiendo el interés. Ofrecen un trato deshumanizado a sus pacientes, clientes o alumnado, a los que ven como enemigos porque están desmotivados y emocionalmente exhaustos por su trabajo. (Ayuso, 2006 p. 2).

En consecuencia, el burnout ha sido definido según Freudenberg (1974) como: “un síndrome psicológico, que ocurre en profesionales que trabajan en relaciones de ayuda hacia otras personas” (Cornejo y Quiñonez, 2007 p. 1).

“El docente no está solo, su trabajo no se realiza de una forma aislada, pertenece a una organización donde la comunicación, el diálogo, la participación, la colaboración y la consideración son fundamentales para contribuir a que su persona sea sana o enferma” (Álvarez, 2003 p. 66).

El estrés es un fenómeno omnipresente en la vida moderna, afectando diversos ámbitos, incluido el académico. La literatura muestra que, en el entorno educativo, el estrés ha sido objeto de estudio en relación con variables como género, edad, y estrategias de afrontamiento. Este estrés se clasifica según su origen, características y consecuencias. En un estudio realizado en la Universidad Complutense de Madrid, se encontró que los docentes experimentan múltiples síntomas que impactan negativamente su salud mental y general, poniendo en riesgo tanto su bienestar como el de sus estudiantes (Alonso, 2014).

En el contexto latinoamericano, la situación no es muy diferente. En Bolivia, un estudio concluyó que muchos docentes solicitan permisos por dolencias físicas que, en realidad, son provocadas por el estrés (Cardozo, 2016). En Ecuador, se determinó que factores como el clima sociopsicológico y la organización escolar son las principales causas de estrés en los profesores, lo que afecta su rendimiento y desarrollo emocional (Ilaja, 2014). La investigación en la Universidad Técnica de Manabí también evidenció que el estrés se manifiesta en síntomas físicos como alteraciones cardíacas y tensiones musculares, lo que subraya la urgencia de implementar estrategias preventivas (Rodríguez, Bermello, Pinargote y Durán, 2018).

El estrés laboral, como señala Carlos Castaño, surge de la presión excesiva en el entorno de trabajo

y puede resultar en síntomas que van desde mal humor hasta depresión, a menudo acompañados de agotamiento físico. Esto se relaciona estrechamente con el síndrome de Burnout, caracterizado por actitudes negativas hacia el trabajo y las personas involucradas, así como por una falta de motivación y un rendimiento laboral disminuido (Firth, McKeown y Britton). Este síndrome se agrava en ambientes laborales que carecen de estabilidad y que imponen una carga excesiva a los docentes.

La salud mental de los docentes se convierte, por tanto, en un tema crítico, con el estrés crónico conduciendo a consecuencias negativas tanto a nivel personal como organizacional. Los docentes enfrentan tareas múltiples que requieren interacciones constantes con estudiantes y compañeros, así como la gestión de diversas responsabilidades académicas y administrativas, lo que les coloca en una situación de alto riesgo de desarrollar el síndrome de Burnout (Aldrete, Pando, Aranda y Balcázar, 2003).

La comorbilidad entre Burnout, depresión y ansiedad es una preocupación creciente, especialmente en contextos educativos. Este síndrome, descrito por Herbert Freudenberger, implica agotamiento emocional, despersonalización y una disminución en la realización personal, afectando significativamente la calidad de vida de los docentes y su capacidad de contribuir efectivamente a la educación (Freudenberger, 1974). Los estudios sugieren que la docencia es una de las profesiones más afectadas por el estrés ocupacional, con un impacto considerable en la salud mental.

La salud mental en la docencia es un tema de creciente relevancia, ya que factores como la falta de recursos, el clima del aula y las relaciones interpersonales contribuyen a la presión que enfrentan los docentes (Rodríguez Zafra, 2010). La necesidad de un entorno laboral saludable es fundamental para que los docentes puedan desempeñar su labor de manera efectiva y con satisfacción.

En conclusión, es vital prestar atención a las reacciones psicosomáticas y a la salud mental de los docentes universitarios. El estrés y sus manifestaciones en la salud mental no solo impactan a los educadores, sino que también afectan el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes. Por lo tanto, se requiere de una estrategia integral que aborde las causas del estrés y promueva un ambiente de trabajo saludable, reconociendo que la salud mental es un pilar esencial para la educación de calidad.

METODOLOGÍA

La presente investigación se clasifica como aplicada debido a su propósito. En cuanto a los datos obtenidos, se trata de un estudio de tipo mixto. Desde el punto de vista del nivel de conocimiento adquirido, esta investigación es de carácter exploratorio. En relación con el período de realización, que abarca de enero a junio de 2025, se considera un estudio transversal.

Participantes

Participaron en la investigación un total de 25 docentes de la academia de económico administrativo de universidad tecnológica de la zona centro de Veracruz; de los cuales 73 % son mujeres y el 27 % son hombres, el rango de edad de los docentes es de 40 a 60 años; Respecto al tiempo de dedicación, el 73% trabajan tiempo completo, el 10% medio tiempo y el 17% por horas.

Instrumento

Se utilizó el cuestionario de Maslach Burnout Inventory – Student Survey (MBI-SS): Se empleó el cuestionario MBI-SS adaptado por Schaufeli et al. (2002) al contexto académico universitario. El instrumento MBI-SS originalmente consta de 15 ítems divididos en tres subescalas: Agotamiento (5 ítems), Cinismo (4 ítems) y Eficacia Académica (6 ítems). En su estudio basado en datos de tres muestras de estudiantes universitarios de España, Portugal y Países Bajos, Schaufeli et al. (2002) evidenciaron un ajuste empírico adecuado de la estructura trifactorial prevista para el MBI-SS, mostrándose también niveles adecuados de confiabilidad, con valores α de Cronbach que oscilan entre .74 - .80 para la subescala de agotamiento; .79 - .86 para el factor cinismo y .67 - .76 para eficacia académica.

Procedimiento

1. Selección de la población objetivo, los docentes de ciencias económico administrativas de la universidad tecnológica de la zona centro de Veracruz.
2. Selección del cuestionario MBI-SS (Maslach Burnout Inventory-Student Survey) es la versión adaptada del MBI para evaluar el burnout académico.
3. Migración del cuestionario a la plataforma Google Forms.
4. Aplicación del cuestionario a la población seleccionada.
5. Limpieza de la base de datos.
6. Análisis descriptivo de las dimensiones en el programa estadístico SPSS versión 21.0 para Windows.
7. Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

RESULTADOS

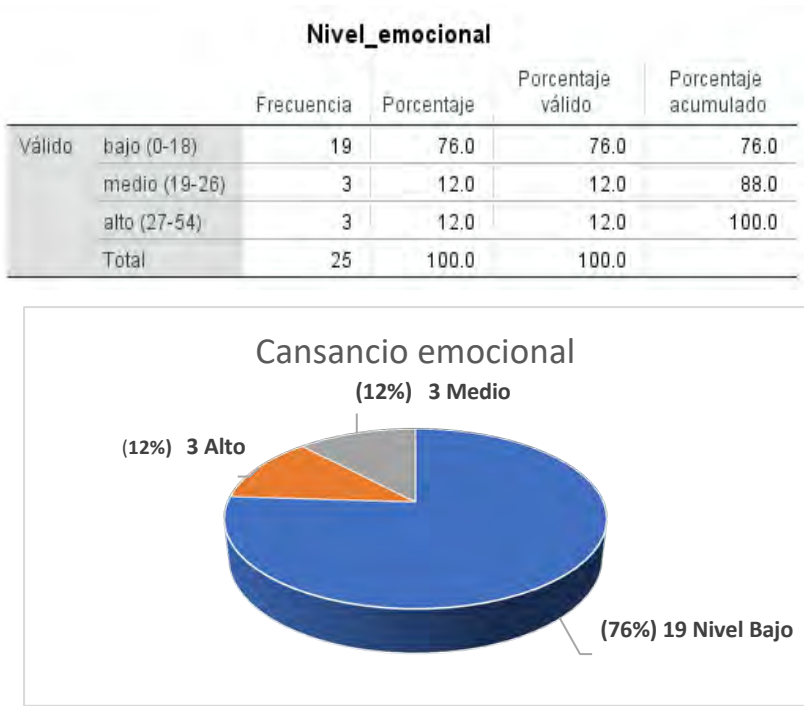
A continuación, se presentan los resultados por género y por dimensiones, los cuales consisten en: Cansancio emocional, despersonalización y realización personal.

Al respecto de los Resultados más relevantes de la Aplicación del cuestionario de burnout.

Cansancio emocional

En esta dimensión se evaluaron las siguientes preguntas: Me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo, Me siento cansado al final de la jornada de trabajo, Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento fatigado, Siento que trabajar todo el día con alumnos/as supone un gran esfuerzo y me cansa, Siento que mi trabajo me está desgastando, Me siento quemado por mi trabajo, Me siento frustrado/a en mi trabajo, Creo que trabajo demasiado, Trabajar directamente con alumnos/as me produce estrés, Trabajar directamente con alumnos/as me produce estrés; las cuales consisten en un estado de agotamiento emocional intenso y persistente que puede afectar a su salud.

Grafica 1: Cansancio emocional



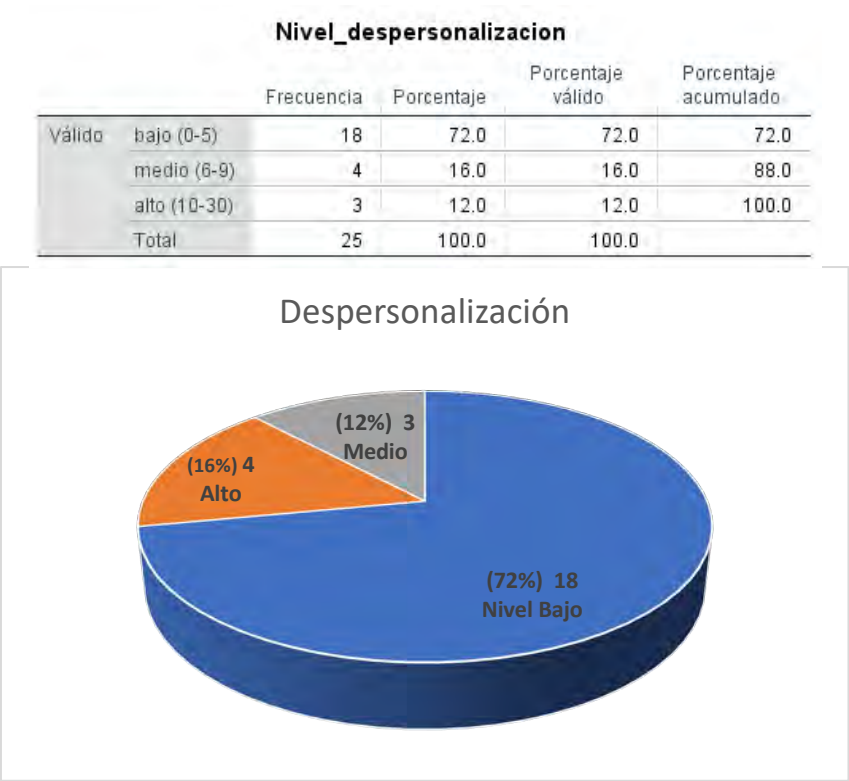
Se puede observar al respecto de esta tabla que el 76% presenta un nivel bajo equivalente a 19 docentes, el 12% presenta un nivel medio equivalente a 3 docentes y el 12% presenta un nivel alto equivalente a 3 docentes.

Despersonalización

En esta dimensión se evaluaron las siguientes preguntas: Creo que estoy tratando a algunos alumnos/as como si fueran objetos impersonales, Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo la profesión docente, Pienso que este trabajo me está endureciendo emocionalmente, No me preocupa realmente lo que les ocurra a algunos de mis alumnos/as, Creo que los alumnos/as me

culpan de algunos de sus problemas; las cuales consisten en actitud fría y cínica que se manifiesta como parte del síndrome de burnout, también conocido como "síndrome del trabajador quemado". Este síndrome se caracteriza por la respuesta inadecuada al estrés laboral, que se manifiesta en: Agotamiento físico y psicológico, Despersonalización en el trato con los demás, sentimiento de despersonalización ante las tareas.

Grafica 2: Despersonalización



Se puede observar al respecto de esta grafica que 72% presenta un nivel bajo equivale a 18 docentes, 16% presenta un nivel medio equivalente a 4 docentes y el 12% presenta un nivel alto equivalente a 3 docentes.

Realización personal

En esta dimensión se evaluaron las siguientes preguntas: Tengo facilidad para comprender como se sienten mis alumnos/as, Creo que trato con mucha eficacia los problemas de mis alumnos/as, Creo que con mi trabajo estoy incluyendo positivamente en la vida de mis alumnos/as, Me siento con mucha energía en mi trabajo, Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable con mis alumnos/as, Me siento motivado después de trabajar en contacto con alumnos/as, Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo, En mi trabajo trato los problemas emocionalmente con mucha calma; las cuales consisten en un estado en el que se sienten satisfechos y han alcanzado las condiciones

necesarias para ello. El desarrollo personal de los docentes puede ayudarles a tener un proceso de enseñanza-aprendizaje más efectivo.

Grafica 3: Realización personal



Se puede observar al respecto de esta grafica que el 44% presenta un nivel alto equivalente a 11 docentes, el 16% presenta un nivel medio equivalente a 4 docentes y el 40% presenta un nivel bajo equivalente a 10 docentes (un poco más de la mitad de los docentes disfruta su trabajo).

DISCUSIÓN

El 12% de los docentes tienen la problemática de la presencia de burnout.

En esta investigación la presencia de burnout solo está presente en docentes mujeres, por lo cual no viven la presencia de burnout de una forma similar, es evidente en este sentido, que la salud mental no puede ser tratada de la misma manera en hombres y mujeres y no simplemente por las características biológicas, sino porque ambos desempeñan distintos roles, diferentes estilos de vida y responsabilidades; es decir viven de manera diferente, lo que puede exponer a la mujer a situaciones de salud diferente a la de los hombres.

El presente análisis, nos permite retomar la situación de desventaja de las mujeres, en relación con las desigualdades a las que han sido sometidas a lo largo de la historia, respecto a los hombres.

CONCLUSIÓN

El estrés laboral entre los docentes del área de ciencias económico-administrativo del instituto tecnológico de la zona centro de Veracruz se perfila como un fenómeno multifactorial, en el que intervienen la carga administrativa, la planificación de clases, la atención a necesidades estudiantiles y la presión por estándares académicos.

La salud mental de los docentes está estrechamente relacionada con el clima organizacional y con el apoyo institucional: una cultura laboral que no prioriza la salud mental y el equilibrio entre vida personal y profesional contribuye al desgaste emocional y a la desmotivación.

El síndrome de Burnout (agotamiento emocional, despersonalización y disminución de la realización personal) emerge como un marco conceptual adecuado para describir el estado de los docentes bajo estrés crónico, y se asocia a consecuencias negativas para el bienestar del docente y para el rendimiento académico de los estudiantes.

Se destaca la necesidad de enfoques integrados que vinculen bienestar psicológico, condiciones de trabajo y prácticas organizacionales, enfatizando la importancia de la desconexión y el tiempo personal como componentes clave para la salud mental en el ámbito educativo.

Los hallazgos respaldan la premisa de que la salud mental no es solo la ausencia de trastornos, sino un estado dinámico de bienestar físico, mental y social que debe ser promovido mediante políticas públicas internas, programas institucionales y prácticas preventivas en el entorno educativo.

LIMITACIONES

Alcance geográfico y poblacional: los resultados se basan en docentes de un conjunto específico del instituto tecnológico en la zona centro de Veracruz, por lo que la generalización a otros contextos educativos puede ser limitada.

Longitud temporal: si el análisis es transversal, no permite establecer causalidad entre variables como carga de trabajo y deterioro de la salud mental. Sería beneficioso incorporar un diseño longitudinal.

Existen factores no evaluados como apoyos institucionales, condiciones laborales específicas, apoyo social, factores familiares, características demográficas) que pueden moderar o mediar la relación entre estrés y bienestar.

RECOMENDACIONES

Implementar programas institucionales de promoción de la salud mental que incluyan evaluación regular del estrés y burnout, y acceso a apoyo psicológico institucional.

Fomentar una cultura organizacional que valore la desconexión responsable fuera del horario laboral, con políticas claras de límites de carga administrativa y de disponibilidad.

Desarrollar estrategias de gestión del ambiente de trabajo que mejoren la comunicación, la participación y la colaboración entre docentes y autoridades, promoviendo un clima de apoyo y reconocimiento.

Crear canales de retroalimentación y participación docente en la toma de decisiones, especialmente en temas de planificación curricular, evaluación institucional y carga administrativa.

Ofrecer recursos y formaciones en estrategias de afrontamiento, resiliencia y manejo del estrés, adaptadas a las particularidades del entorno educativo técnico.

Para la práctica docente

Establecer rutinas de autocuidado y manejo del tiempo que incluyan pausas, desconexión digital y actividades que fomenten el bienestar emocional.

Fomentar prácticas de aprendizaje y enseñanza que reduzcan cargas innecesarias, como la reutilización de materiales, la innovación pedagógica basada en evidencia y la gestión eficiente de la evaluación.

Promover redes de apoyo entre pares (mentoría, comunidades de práctica) para disminuir la sensación de aislamiento y compartir estrategias de manejo del estrés.

Para futuras investigaciones

Realizar estudios longitudinales para esbozar relaciones causales entre carga laboral, clima institucional y salud mental.

Ampliar la muestra a distintas regiones, instituciones y disciplinas para contrastar la generalización de los hallazgos.

REFERENCIAS

- Acosta-Fernández, M., parra-Osorio, I., Burbano Molina, C., Aguilera-Velasco, mdl á., & Pozos-Badillo, be (2019). Estrés laboral, burnout, salud mental y su relación con violencia psicológica en docentes universitarios. *Salud Uninorte*, 35 (3), 328-342.
<https://www.redalyc.org/journal/817/81763959003/html/>
- Alvarez, C. C. B. (2012). Riesgo psicosocial intralaboral y “burnout” en docentes universitarios de algunos países latinoamericanos. *Cuadernos de administración*, 28(48), 118-133.
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225025860002.pdf>

- Castaño Lopez, Carlos Andres; Giraldo Zuluaga, Diana Cristina. (2023) Capacidades físicas condicionales y su relación con la salud mental en docentes
- Cuentas Martel, Susan Carol. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior: analysis of a university. *Educación*, 27(53), 57-72. <https://doi.org/10.18800/educacion.201802.004>
- Hernández Darías, I., Salazar Fernández, D., Rodríguez Ariosa, M., & Fleitas Triana, MS (2010). Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial. *Ingeniería Industrial*, XXXI (3), 1-10. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433574002.pdf>
- Lozano Rosales, Raymundo, Amador Martínez, María de Lourdes, & Raluy Herrero, Mariza. (2021). Modelo de gestión de capital humano por competencias para universidades públicas en México. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(23), e061. Epub 25 de julio de 2022. <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1107>
- Marenco-Escuderos, Alled Damela, & Ávila-Toscano, José Hernando. (2016). Burnout y problemas de salud mental en docentes: diferencias segun características demográficas y sociolaborales. *Psychologia. Avances de la Disciplina*, 10(1), 91-100. Retrieved December 04, 2024, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-23862016000100009&lng=en&tlng=es.
- Moreno, M. P., Beltrán, C. A., Rdz, M. G. A., Eduardo, E., Salinas, F., & Radillo, E. P. (2006). Factores psicosociales y Burnout en docentes del Centro Universitario de Ciencias de la Salud. *Investigación en salud*, 8(3), 173-177. <https://www.redalyc.org/pdf/142/14280306.pdf>
- Oramas Viera, A., Santana López, S., & Vergara Barrenechea, A. (2024). El bienestar psicológico, un indicador positivo de la salud mental. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 7(1/2), 34-39. Recuperado de <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsytr/article/view/794>
- Orozco-Solis, Mercedes Gabriela, Bravo-Andrade, Héctor Rubén, Ruvalcaba-Romero, Norma Alicia, Ángel-González, Mario, Vázquez-Juárez, Claudia Liliana, & Vázquez-Colunga, Julio César. (2022). Socialización organizacional y salud mental positiva ocupacional como predictores del compromiso organizacional en docentes de educación superior. *Acta Colombiana de Psicología*, 25(1), 42-55. Epub February 27, 2022. <https://doi.org/10.14718/acp.2022.25.1.4>
- Orrego Tapia, Vanessa. (2022). Educación remota y salud mental docente en tiempos de COVID-19. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 21(45), 12-29. <https://dx.doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n45.2022.001>

- Piña Jiménez, I., (2005). Pensar en la salud mental y en la formación de sus docentes. *Enfermería Universitaria*, 2 (3), 37-40. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=358749478006>
- Quiroz Noriega, G. E., & Torres Valladares, M. E. (2019). Gestión del talento humano y competencias laborales en docentes de instituciones educativas públicas. *Educación*, 25(2), 157–164. <https://doi.org/10.33539/educacion.2019.v25n2.2044>
- Reyes Jardinez, Lixania; García Dousat, Yordano Procedimiento para el Perfeccionamiento de la Gestión del Capital Humano *Ciencias Holguín*, vol. XV, núm. 2, abril-junio, (2009). <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517990003.pdf>
- Reyna Amador Velázquez, Claudia Rodríguez García, Janet Serrano Díaz, Julio Adrián Olvera Rodríguez, Susana Martínez Ávila. (2014) ESTRÉS Y BURNOUT EN DOCENTES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR: Vol. 4, Núm. 2. <https://rcsdelacelulaalacomunidad.uv.mx>
- Sánchez Narváez, Francisco, & Velazco Orozco, Juan Jesús. (2017). Comorbilidad entre síndrome de Burnout, depresión y ansiedad en una muestra de profesores de Educación Básica del Estado de México. *Papeles de población*, 23(94), 261-286. <https://doi.org/10.22185/24487147.2017.94.038>
- (S/f). Com.ar. Recuperado el 4 de diciembre de 2024, de <https://www.omint.com.ar/website2/Portals/0/images/news-prestadores/cuestionario-burnout-interactivo.pdf>
- (S/f-b). Redalyc.org. Recuperado el 4 de diciembre de 2024, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/368/36846509004/html/index.html>

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA REGULARIZACIÓN DE PREDIOS ESCOLARES EN BENEFICIO DEL PATRIMONIO FEDERAL EN TEZONAPA, VERACRUZ

Eleazar Rodríguez Lara¹

Juan Carlos Rojas Martínez²

Francisco Javier Mejía Ochoa³

RESUMEN

El proyecto estrategias administrativas para la regularización de predios escolares en beneficio del patrimonio federal en Tezonapa, Veracruz se orienta a fortalecer los procesos de gestión pública vinculados a la formalización jurídica de los bienes inmuebles destinados a la educación. Su propósito central es asegurar el cumplimiento de las normativas federales que regulan la propiedad escolar, optimizando los trámites administrativos mediante la colaboración interinstitucional entre el H. Ayuntamiento de Tezonapa, la Secretaría de Educación Pública y las comunidades educativas. La metodología, de tipo evaluativo con enfoque cualitativo, se fundamentó en el análisis documental, entrevistas estructuradas y revisión de expedientes de 237 escuelas del municipio. Los resultados permitieron identificar ineficiencias en la organización y registro de la información, proponiéndose la elaboración de un manual de procedimientos y la digitalización de los expedientes para garantizar transparencia, eficiencia y acceso a recursos federales. Este trabajo contribuye a la gestión educativa sustentada en la legalidad, la calidad administrativa y la equidad territorial.

Palabras clave: administración pública, educación, gestión, legalización, regularización.

ABSTRACT

The project Administrative Strategies for the Regularization of School Properties in Benefit of the Federal Heritage in Tezonapa, Veracruz aims to strengthen public management processes related to the legal formalization of educational properties. Its main purpose is to ensure compliance with federal regulations governing school ownership while optimizing administrative procedures through strategic collaboration between the Tezonapa City Council, the Secretariat of Public Education, and local school communities. The methodology, evaluative in nature and based on a qualitative approach, involved

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Zongolica. eleazar_rodriguez_pd232@zongolica.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Zongolica. jcarlos.rojas.pd23@zongolica.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Zongolica. francisco_javier_mejia_125@zongolica.tecnm.mx

documentary analysis, structured interviews, and the review of 237 school files within the municipality. The results revealed inefficiencies in information organization and record-keeping, leading to the proposal of a procedural manual and the digitalization of files to guarantee transparency, efficiency, and access to federal resources. This study contributes to educational management grounded in legality, administrative quality, and territorial equity.

Keywords: education, legalization, management, public administration, regularization.

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa para la regularización de predios escolares constituye un componente esencial en la consolidación del sistema educativo, al garantizar la seguridad jurídica, la transparencia institucional y el uso eficiente del patrimonio público. En el municipio de Tezonapa, Veracruz, esta tarea reviste una importancia estratégica, pues las limitaciones históricas y estructurales en materia de documentación y control de la propiedad escolar han obstaculizado el acceso a programas federales y estatales destinados a mejorar la infraestructura educativa.

El proyecto Estrategias administrativas para la regularización de predios escolares en beneficio del patrimonio federal en Tezonapa, Veracruz surge ante la necesidad de fortalecer los procesos de gestión pública y de asegurar el cumplimiento normativo que rige la tenencia y el aprovechamiento de los bienes inmuebles destinados a la educación. Su objetivo general es desarrollar estrategias administrativas que optimicen los procedimientos de regularización, promoviendo la eficiencia institucional, la legalidad en la gestión de los recursos y la equidad territorial en la distribución del apoyo gubernamental.

El trabajo parte de un enfoque metodológico evaluativo con predominio cualitativo, sustentado en el análisis documental, la observación directa y la entrevista estructurada aplicada a funcionarios municipales, directivos escolares y representantes de asociaciones de padres de familia. Esta aproximación permitió elaborar un diagnóstico preciso sobre la situación jurídica de 237 centros educativos del municipio, cuyas condiciones revelan una estructura administrativa fragmentada y una falta de coordinación interinstitucional que limita la eficacia de los trámites. La revisión de expedientes evidenció inconsistencias en la información catastral, duplicidad de documentos, ausencia de registros digitalizados y carencia de un procedimiento estandarizado para la gestión de la regularización.

La justificación del estudio se fundamenta en la obligación de los gobiernos municipales de garantizar la legalidad de los bienes destinados al servicio público, conforme a la Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de Veracruz y a los lineamientos de la Secretaría de Educación Pública. Regularizar

los predios escolares no solo implica cumplir con una disposición jurídica, sino asegurar que cada institución educativa cuente con respaldo legal para acceder a programas federales como “Escuela Garantizada, Escritura Garante” y “La Escuela es Nuestra”, cuyo propósito es fortalecer la infraestructura física y administrativa de los planteles.

El proyecto se sustenta teóricamente en los principios de la administración pública moderna, que entiende la gestión como un proceso sistemático orientado a la planeación, organización y control de los recursos institucionales. Desde esta perspectiva, la eficiencia administrativa depende de la existencia de procesos documentados, mecanismos de seguimiento y estrategias de evaluación continua. La investigación evaluativa, aplicada al campo de la gestión pública, permite comprender el impacto de las políticas y acciones administrativas sobre la calidad de los servicios y la satisfacción social.

En el ámbito municipal, el área de Educación del H. Ayuntamiento de Tezonapa actúa como instancia articuladora entre las escuelas, la comunidad y las autoridades estatales. Su misión consiste en fortalecer la educación mediante políticas que promuevan la participación social, la transparencia y la mejora continua de los servicios educativos. Sin embargo, el diagnóstico realizado muestra que la ausencia de un manual de procedimientos y la falta de organización documental generan retrasos significativos en la atención a las solicitudes de regularización, lo cual repercute en la eficacia de los programas públicos y en la calidad del entorno escolar.

La propuesta central de esta investigación se orienta a diseñar un modelo administrativo que integre procedimientos estandarizados, apoyados en herramientas tecnológicas para la sistematización y digitalización de la información. Este modelo permitirá consolidar un registro actualizado de los predios escolares, reducir los tiempos de respuesta en los trámites y garantizar la trazabilidad de cada expediente. De esta manera, la gestión municipal avanzará hacia un sistema de administración pública sustentado en la evidencia, la eficiencia y la rendición de cuentas.

Además, el proyecto tiene una dimensión social relevante. La legalización de los predios escolares no se limita a la esfera administrativa; representa una condición indispensable para el ejercicio del derecho a la educación en condiciones de seguridad, dignidad y estabilidad. Una escuela sin documentación formal carece de protección jurídica y de acceso a recursos federales, lo que amplía las brechas de desigualdad entre comunidades rurales y urbanas. En consecuencia, la regularización constituye un mecanismo de justicia social y territorial que fortalece el desarrollo local y promueve la equidad educativa.

Estado del Arte: Inducción al Personal en Organizaciones

La gestión administrativa, entendida como el conjunto articulado de procesos de planeación, organización, dirección y control al servicio de fines públicos, se consolida como base del desempeño institucional desde los enfoques clásicos de administración y burocracia racional-legal, que privilegian estructuras formales, reglas y procedimientos verificables. En su evolución reciente, estos fundamentos se reinterpretan bajo el prisma de la nueva gestión pública y del gobierno público en red, que enfatizan eficiencia, transparencia, orientación a resultados y coordinación interorganizacional, (Ponce et al., 2022; Rodríguez et al., 2022; Pacheco, 2023).

En el campo educativo, la función administrativa vincula el soporte material y jurídico de los planteles con la posibilidad de acceder a programas y presupuestos etiquetados, lo que exige certeza de la propiedad y trazabilidad documental de los inmuebles escolares. La regularización jurídica de predios se convierte, así, en un requisito habilitante para planeación, inversión y mantenimiento de infraestructura, en línea con programas federales vigentes y con los instrumentos de política del sector, (Anchelia et al., 2021; Parra et al., 2021; Peralta et al., 2023).

La literatura y la normativa convergen en que la ausencia de títulos, expedientes completos y sistemas de registro actualizados crea vulnerabilidad institucional y limita el acceso a recursos, particularmente en municipios con dispersión territorial y menor capacidad técnica. Por ello, la regularización debe abordarse como proceso administrativo integral sustentado en estándares de documentación, gestión de información y coordinación entre órdenes de gobierno y actores educativos, superando prácticas fragmentadas de archivo y tramitación.

El andamiaje jurídico aplicable en México asigna competencias y responsabilidades para garantizar certeza del patrimonio destinado al servicio educativo. Destacan la Ley General de Bienes Nacionales, que regula los bienes del dominio público federal y su administración, y la Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de Veracruz, que faculta a los ayuntamientos en materias vinculadas con la gestión del patrimonio y la prestación de servicios públicos. La implementación efectiva de estas disposiciones requiere capacidades organizacionales, manuales de procedimientos y sistemas de información que soporten la trazabilidad de cada expediente inmobiliario, (Aleu, 2021; Sosa et al., 2022).

Avances investigativos recientes: enfoques actuales en México y América Latina

En las dos últimas décadas, la literatura sobre administración pública y gobernanza del suelo documenta que la regularización jurídica de predios es un proceso de gestión integral que articula políticas de infraestructura, financiamiento basado en evidencia y transformación digital del sector público. En educación, esta visión supone que la elegibilidad de planteles a programas de inversión y

mantenimiento depende de expedientes trazables, interoperabilidad entre catastros y registros, y criterios de integridad documental que acrediten la titularidad o posesión legal del inmueble, (Falcón, 2022; Lugo & Rogher, 2024; Reyes et al., 2024).

La evidencia comparada en América Latina muestra beneficios administrativos y sociales cuando la regularización avanza con estándares técnicos y coordinación interinstitucional. Las directrices voluntarias sobre gobernanza responsable de la tenencia de la tierra recomiendan marcos transparentes, procedimientos previsibles y acceso público a la información para reducir incertidumbre jurídica y costos de transacción (Christensen, 2021; Alcaráz, 2024). En términos de resultados, la literatura de economía institucional identifica que la certidumbre en derechos de propiedad favorece la planificación de inversiones y la asignación eficiente de recursos públicos; aunque buena parte de estos hallazgos proviene de contextos urbanos, su lógica aplica al patrimonio educativo donde la formalidad documental condiciona la inversión en activos fijos y su mantenimiento, (Hernández, 2022; Rojas, 2023).

En México, la modernización catastral y el gobierno digital se priorizan para mejorar calidad de datos y servicios públicos. La revisión de gobierno digital de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) señala que la interoperabilidad de registros, la estandarización de metadatos y la gestión de datos maestros son condiciones habilitantes para políticas basadas en información, incluyendo infraestructura educativa. Desde el campo sectorial, los instrumentos de política de infraestructura escolar enfatizan la necesidad de expedientes completos, fichas técnicas y cumplimiento normativo para programar inversiones y asegurar transparencia y seguimiento. La regulación vigente de La Escuela es Nuestra incorpora criterios de elegibilidad, verificación documental y procedimientos de control que incentivan a los planteles a acreditar su situación jurídica para acceder a recursos, (Padilla & Gómez, 2022; Álvarez et al., 2024; Tenorio, 2024).

El enfoque contemporáneo de gestión reconoce además que la regularización requiere capacidades organizacionales específicas: manuales de procedimiento, mapas de proceso, indicadores de desempeño y mecanismos de auditoría interna. La literatura de nueva gestión y gobernanza públicas en red recomienda combinar estándares administrativos con alianzas intergubernamentales y con participación social para reducir asimetrías de información y cuellos de botella. En ámbitos municipales, la integración de catastro, jurídico y educación, con protocolos claros para integración, validación y archivo digital de expedientes, reduce tiempos de ciclo y mejora el control de calidad documental, (Almaguer et al., 2021; Aguilera, 2022; Gallegos, 2024).

En América Latina, los arreglos institucionales muestran heterogeneidad, pero confluyen en la necesidad de información geoespacial y jurídica consistente. Las recomendaciones subrayan inventarios públicos, publicidad registral y participación de comunidades en procesos de formalización; estos principios se reflejan en buenas prácticas donde la digitalización de expedientes y la trazabilidad de estados de trámite ofrecen transparencia y predictibilidad. Desde la perspectiva de evaluación de políticas, la combinación de registros interoperables y reglas de operación con controles ex ante y ex post facilita auditorías y rendición de cuentas, elementos clave cuando se invierten recursos federales en mantenimiento y obra escolar.

MÉTODO

El estudio adopta un enfoque metodológico mixto con predominio cualitativo, orientado a describir, analizar y sistematizar los procesos administrativos vinculados con la regularización jurídica de predios escolares en el municipio de Tezonapa, Veracruz. Este enfoque permite examinar la coherencia entre las disposiciones normativas, las capacidades institucionales locales y las prácticas documentales efectivamente aplicadas en los expedientes escolares. La investigación parte del reconocimiento de vacíos en la gestión administrativa municipal que limitan la eficiencia, la trazabilidad y la transparencia de los trámites. Dichos vacíos comprenden la ausencia de indicadores estandarizados para medir tiempos de trámite, la falta de protocolos de validación interinstitucional, la carencia de registros digitales integrales y la inexistencia de mecanismos de capacitación continua para el personal involucrado en la gestión patrimonial. Estas limitaciones, identificadas tanto en la revisión de literatura como en el diagnóstico local, justifican la necesidad de una metodología capaz de integrar el análisis documental, la observación directa y la validación de procesos administrativos mediante instrumentos específicos de recolección y registro de información. El diseño metodológico se fundamenta en la integración de enfoques descriptivos, analítico-documentales y evaluativos, con el propósito de comprender la dinámica institucional que subyace al proceso de regularización de predios escolares. Se emplean técnicas de carácter mixto (cuantitativas y cualitativas complementarias) orientadas a la obtención de información verificable sobre las etapas, actores y resultados del procedimiento administrativo.

Diseño del estudio y tipo de investigación

La investigación es de tipo aplicado y evaluativo, pues busca no solo describir el fenómeno administrativo, sino también proponer mejoras sustentadas en evidencia. En su componente cualitativo, se aplicó análisis documental de expedientes y normativa sectorial, mientras que en su

componente cuantitativo se emplearon indicadores de desempeño y métricas de control administrativo para medir eficiencia, efectividad y cumplimiento normativo. El diseño es no experimental y transversal, debido a que los datos se recaban en un único momento del proceso administrativo, sin manipular variables, observando las condiciones reales de los trámites y registros.

Técnicas de recolección de información

Se emplearon tres técnicas principales:

- a) Revisión documental estructurada, aplicada sobre los expedientes de regularización pertenecientes a 237 planteles educativos del municipio de Tezonapa. Esta revisión permitió identificar omisiones, duplicidades, carencias de información y trazabilidad de documentos.
- b) Entrevistas semiestructuradas dirigidas a personal de las áreas de Educación, Jurídico y Catastro del Ayuntamiento, así como a representantes escolares. Las entrevistas permitieron contextualizar las dificultades operativas y comprender la articulación interinstitucional en los trámites.
- c) Registro de observación directa en oficinas municipales y sesiones de validación, con el fin de documentar flujos, tiempos de trámite y secuencia de pasos administrativos, utilizando formatos de seguimiento y bitácoras de campo.

Procedimientos de análisis

El procesamiento de la información documental y empírica se efectuó en tres fases complementarias: Fase analítica, orientada a clasificar los documentos por tipo de trámite, fecha de emisión y nivel de completitud.

Fase interpretativa, centrada en identificar patrones de ineficiencia y en construir categorías de análisis: tiempos de trámite, calidad documental, coordinación interinstitucional y digitalización de expedientes.

Fase de validación cruzada, mediante comparación entre los registros administrativos y la información declarada en entrevistas, con el fin de verificar consistencia y detectar discrepancias.

El análisis se apoyó en matrices de registro y tableros de control elaborados en hojas de cálculo, donde se sistematizaron los principales indicadores operativos: tiempo promedio de trámite, porcentaje de expedientes completos, tasa de devolución, y proporción de planteles con certeza jurídica acreditada.

Consideraciones éticas y de rigor

El estudio respeta los principios de integridad, confidencialidad y consentimiento informado, garantizando la protección de datos personales de los informantes y la confidencialidad de los expedientes revisados. Se aplicaron procedimientos de triangulación de fuentes y validación de resultados para reforzar la credibilidad, confiabilidad y transferibilidad de los hallazgos. El modelo

metodológico propuesto se estructura en cuatro niveles interdependientes que representan la lógica interna del proceso de regularización administrativa: insumos, procesos, productos y resultados. Este esquema permite analizar la gestión pública desde una perspectiva sistémica, en la que cada etapa contribuye a fortalecer la eficiencia y la transparencia institucional en la administración del patrimonio escolar.

Nivel de insumos

Comprende los elementos normativos, organizacionales y técnicos que sustentan la investigación. Incluye el marco jurídico aplicable —Ley General de Bienes Nacionales, Ley General de Educación, Ley Orgánica del Municipio Libre del Estado de Veracruz y reglas de operación de La Escuela es Nuestra—, así como los recursos humanos, tecnológicos y documentales necesarios para el desarrollo del estudio. Se consideran, además, los manuales de procedimientos, formatos de registro, fichas técnicas y plantillas de seguimiento diseñadas para sistematizar la información.

Nivel de procesos

Representa la secuencia metodológica mediante la cual se analiza la gestión administrativa. Se establecen cinco etapas operativas:

- a) Recolección y validación documental, que abarca la revisión de expedientes físicos y digitales, verificando autenticidad, vigencia y completitud de la información.
- b) Análisis catastral y jurídico, que consiste en cotejar las superficies, colindancias y datos de registro con los instrumentos normativos y los catálogos oficiales.
- c) Integración de expediente normalizado, donde se depuran duplicidades, se estandarizan nombres de archivos y se asignan códigos únicos a cada trámite, garantizando la trazabilidad.
- d) Evaluación del flujo interinstitucional, mediante la observación de tiempos de trámite, identificación de cuellos de botella y grado de coordinación entre dependencias.
- e) Validación y presentación de resultados, donde los hallazgos se organizan en tableros analíticos y matrices de correspondencia entre normativa, prácticas administrativas y desempeño institucional.

Nivel de productos

Corresponde a los resultados intermedios del proceso metodológico. Se obtienen expedientes regularizados y digitalizados, bases de datos estructuradas con variables verificables, catálogos de planteles con estatus jurídico actualizado y reportes comparativos sobre eficiencia administrativa. Estos productos constituyen la evidencia empírica del avance en la gestión documental y la formalización de la propiedad escolar.

Nivel de resultados

Agrupar los efectos observables y esperados derivados de la aplicación del modelo. Se proyecta una reducción de tiempos de trámite, incremento del porcentaje de expedientes completos y mayor proporción de planteles con certeza jurídica. Asimismo, se fortalece la rendición de cuentas mediante la publicación de resultados y el acceso digital a la información patrimonial, favoreciendo una cultura de gestión basada en evidencia.

Hoja de ruta metodológica

Para garantizar la coherencia y continuidad del proceso, la investigación se organiza en cuatro fases operativas:

Fase I. Diagnóstico inicial: inventario de expedientes, clasificación y revisión normativa.

Fase II. Sistematización documental: depuración, estandarización y digitalización de registros.

Fase III. Análisis evaluativo: medición de indicadores de desempeño y validación interinstitucional.

Fase IV. Propuesta de mejora: elaboración de lineamientos y recomendaciones para fortalecer la gestión administrativa local.

Cada fase se documenta mediante formatos de control y listas de verificación, lo que permite asegurar la trazabilidad de la información y la comparabilidad entre planteles.

Variables y medición

El modelo metodológico utiliza variables operativas que reflejan las dimensiones centrales de la gestión administrativa:

Complejidad documental: proporción de expedientes con la totalidad de documentos requeridos.

Eficiencia temporal: tiempo promedio de trámite por etapa.

Efectividad institucional: porcentaje de expedientes aprobados o inscritos.

Transparencia y trazabilidad: nivel de digitalización y acceso público a la información.

Estas variables son analizadas mediante triangulación de datos y contrastadas con estándares nacionales e internacionales de gestión documental y gobernanza pública.

Validación del diseño metodológico

La validación del diseño se llevó a cabo mediante procedimientos de triangulación, contrastando fuentes documentales, entrevistas y observaciones de campo. Este enfoque múltiple permitió verificar la coherencia entre la información contenida en los expedientes escolares, los testimonios de los actores institucionales y los registros administrativos de las dependencias municipales y estatales. La triangulación garantizó que los hallazgos emergieran de la convergencia empírica de distintas fuentes y no de interpretaciones aisladas. Asimismo, se aplicó un proceso de revisión por pares internos, en el

que especialistas del ámbito jurídico y catastral evaluaron la pertinencia de los instrumentos utilizados y la validez de los procedimientos de registro. Las observaciones derivadas de esta revisión fueron incorporadas a los instrumentos finales, fortaleciendo su fiabilidad y aplicabilidad en contextos análogos.

Criterios de rigor metodológico

Para asegurar la consistencia del estudio, se adoptaron los criterios de rigor propuestos por Guba y Lincoln (1985), adaptados al campo de la gestión administrativa pública:

- **Credibilidad:** obtenida mediante la verificación de datos en campo, revisión cruzada con fuentes oficiales y validación interinstitucional.
- **Confiabilidad:** alcanzada por medio de la estandarización de instrumentos y procedimientos, garantizando la repetibilidad de los resultados bajo condiciones similares.
- **Transferibilidad:** sustentada en la descripción densa del contexto municipal y de los procesos de regularización, lo que permite aplicar el modelo en otros municipios con características estructurales semejantes.
- **Confirmabilidad:** asegurada a través del registro transparente de decisiones analíticas y de un control de versiones documentales que respalda cada hallazgo.

Consideraciones éticas

El estudio se desarrolló con estricto apego a los principios de integridad, transparencia y respeto a los derechos de las personas informantes. Antes de realizar entrevistas o revisiones de expedientes, se solicitó consentimiento informado y se garantizó la confidencialidad de la información sensible. No se publicaron datos personales ni se difundieron documentos con información jurídica reservada. En cumplimiento de las disposiciones nacionales en materia de protección de datos personales y transparencia, se resguardaron las bases de datos y grabaciones en servidores institucionales con acceso restringido al equipo de investigación. Se aseguró, además, la trazabilidad del manejo de la información mediante bitácoras y controles de seguridad internos.

Límites metodológicos

El alcance del estudio presenta limitaciones inherentes a su naturaleza aplicada y al contexto operativo municipal. En primer lugar, la disponibilidad de información documental fue heterogénea, debido a la dispersión y antigüedad de los archivos escolares. En segundo término, la variabilidad en los tiempos de respuesta de las dependencias intervinientes generó asimetrías en la recopilación de datos. Asimismo, la ausencia de una base digital centralizada obligó a reconstruir series de información a partir de documentos físicos, lo que incrementó el esfuerzo analítico. A pesar de estas restricciones, la

investigación logró establecer un marco de referencia metodológico sólido, capaz de reproducirse en otros contextos con adaptaciones mínimas. Los resultados ofrecen una representación fiel de la gestión administrativa local y constituyen un insumo valioso para la formulación de políticas públicas de regularización patrimonial escolar a nivel estatal y nacional.

RESULTADOS

Diagnóstico inicial del estado de regularización

El estudio permitió identificar una serie de irregularidades y vacíos administrativos en la gestión de los trámites de regularización de los predios escolares del municipio de Tezonapa, Veracruz. A través de la revisión documental de 280 expedientes, se constató que gran parte de ellos presentaban duplicidad de carpetas, ausencia de etiquetas identificadoras y falta de actualización en las carátulas, lo que reflejó una carencia estructural en los mecanismos de control interno.

De este universo, se clasificaron 237 escuelas activas en el municipio, distribuidas entre los niveles preescolar, primaria, secundaria y bachillerato. Los registros mostraron que más del 60 % de las instituciones educativas presentan procesos de regularización inconclusos, en tanto que una minoría cuenta con documentación completa y escritura inscrita en el Registro Público de la Propiedad.

Los datos obtenidos permiten advertir que la mayoría de los planteles se concentran en condición de “en proceso” o “sin documentos”, lo que sugiere la existencia de barreras administrativas, técnicas y legales que obstaculizan la culminación de los trámites. Este diagnóstico fue complementado con entrevistas al personal de la Dirección de Educación, donde se reconoció que la falta de un registro digital centralizado y la ausencia de protocolos estandarizados han limitado la trazabilidad y el seguimiento de cada expediente.

Eficiencia administrativa y digitalización

El análisis evidenció que la administración municipal no contaba con un sistema digital de gestión de expedientes previo al desarrollo del proyecto. Los archivos se encontraban en soporte físico y con bajo nivel de sistematización. Como respuesta, se implementó una base de datos en Microsoft Excel, diseñada para integrar variables clave como número de expediente, clave del centro de trabajo (CCT), clave catastral, régimen de propiedad, localidad y estatus jurídico.

Esta herramienta permitió crear un primer inventario digital del patrimonio escolar del municipio, facilitando la consulta cruzada y la clasificación de los casos según su nivel de avance. El sistema reveló además que las escuelas con mayor rezago se ubican en localidades rurales de difícil acceso, donde la falta de conectividad y documentación histórica agrava los tiempos de trámite.

Procesos interinstitucionales y gestión documental

El procedimiento de regularización mostró la participación articulada de distintos actores: la asamblea de padres de familia, la Dirección de Educación Municipal, la Dirección de Catastro, la Dirección Jurídica Estatal y Patrimonio del Estado.

No obstante, el seguimiento empírico de los casos reveló que los cuellos de botella más recurrentes se ubican en la fase de validación catastral y jurídica, donde la documentación incompleta retrasa la remisión del expediente a la instancia estatal. Además, se detectaron inconsistencias en los planos y croquis de ubicación, derivadas de la carencia de un formato único y de personal técnico especializado. Estas deficiencias han provocado una fragmentación de la información, lo que se traduce en duplicidad de gestiones y falta de certeza sobre el estado actual de los trámites.

Indicadores de avance por nivel educativo

Los resultados obtenidos a partir del inventario digital de los 237 planteles activos permitieron establecer una clasificación por nivel educativo, evidenciando que los rezagos en materia de regularización son más pronunciados en los niveles básicos, particularmente en preescolar y primaria. En estos casos, los expedientes suelen carecer de documentación formal de propiedad o presentan escrituras incompletas, frecuentemente derivadas de donaciones comunitarias informales realizadas hace más de dos décadas.

El análisis cuantitativo muestra que aproximadamente el 45 % de los planteles de educación primaria se encuentran “en proceso” de regularización, el 25 % “sin documentos”, el 20 % “completos” y apenas un 10 % “registrados formalmente”. En el nivel preescolar, el rezago es más significativo, pues más del 60 % de los casos carece de acreditación jurídica. Por su parte, en secundaria y bachillerato se observa una situación más favorable, ya que entre el 40 % y el 50 % de los planteles cuentan con documentación en trámite avanzado o con escrituras inscritas en el Registro Público de la Propiedad. Este comportamiento evidencia una correlación directa entre el nivel educativo y la antigüedad del inmueble: las escuelas más recientes tienden a contar con documentación más organizada, mientras que las instituciones históricas o rurales concentran la mayor parte de las irregularidades.

Análisis del régimen de propiedad

La caracterización jurídica de los inmuebles permitió identificar tres modalidades predominantes de tenencia: donaciones particulares, terrenos comunales y predios de propiedad federal. El 52 % de los planteles se ubica en terrenos donados por ejidatarios o comunidades rurales sin protocolización formal; el 33 % corresponde a predios propiedad de los municipios o del estado, y el restante 15 % pertenece al gobierno federal o cuenta con escritura inscrita.

Esta composición revela que más de la mitad del patrimonio escolar opera bajo esquemas de posesión legítima pero no formalizada, lo que impide a los planteles acceder de manera plena a programas de infraestructura y mantenimiento. En los casos de tenencia comunal, los procesos de regularización presentan mayor complejidad debido a la necesidad de dictámenes agrarios y validaciones por asambleas ejidales, lo que incrementa la duración promedio del trámite.

El análisis también muestra que los planteles con documentación más completa se concentran en las cabeceras municipales, donde existe mayor acompañamiento técnico y administrativo, en contraste con las comunidades rurales dispersas, que enfrentan mayores dificultades para integrar expedientes.

Desempeño institucional y capacidad de gestión

La evaluación de desempeño institucional se realizó mediante indicadores de eficiencia administrativa, trazabilidad documental y coordinación interinstitucional. Se observó que la Dirección de Educación Municipal cumple principalmente funciones de ventanilla receptora y control inicial de los expedientes, mientras que la Dirección de Catastro concentra la verificación técnica y la Dirección Jurídica Estatal realiza la validación final.

A pesar de este esquema funcional, los resultados muestran una falta de articulación sistemática entre dependencias, evidenciada en retrasos acumulados, devoluciones por errores en documentación y ausencia de un flujo estandarizado de seguimiento. Los tiempos promedio de trámite superan los seis meses por expediente, con variaciones según el tipo de propiedad y la completitud del archivo.

La implementación del registro digital contribuyó a mejorar la trazabilidad de los casos, pero persisten limitaciones en la carga oportuna de información y en la actualización de estados de avance. Se recomienda fortalecer los mecanismos de control interno y definir responsables institucionales por etapa del proceso para reducir tiempos de respuesta y evitar duplicidades.

Evaluación de impacto operativo

En términos de impacto operativo, la introducción del inventario digital y de los instrumentos de sistematización documental generó mejoras tangibles en la capacidad de seguimiento y en la transparencia de la información. Las dependencias municipales disponen ahora de una base centralizada que permite ubicar cada expediente, verificar su nivel de avance y conocer las instancias responsables del trámite.

Sin embargo, aún se requiere consolidar un sistema digital interoperable con las plataformas estatales y federales de catastro y patrimonio, a fin de garantizar la trazabilidad completa y la validación automática de información. Asimismo, la capacitación del personal municipal en el uso de herramientas

digitales y la aplicación de manuales de procedimiento constituyen tareas prioritarias para asegurar la sostenibilidad de los avances logrados.

Los resultados confirman que el modelo metodológico implementado no solo permitió diagnosticar la situación del patrimonio escolar, sino también generar capacidades institucionales para su administración. De este modo, la gestión de la información se convierte en un eje estratégico para la toma de decisiones y la planeación territorial educativa en Tezonapa.

Interpretación de los hallazgos en relación con la teoría administrativa

Los resultados obtenidos corroboran la pertinencia de los enfoques contemporáneos de gestión administrativa aplicados a la administración pública local. De acuerdo con los principios clásicos de planeación, organización, dirección y control (Fayol, 1949), el proceso de regularización de predios escolares debe funcionar como un sistema articulado que asegure la trazabilidad de los expedientes y la continuidad operativa. Sin embargo, la evidencia empírica muestra que en Tezonapa dicho proceso opera de forma fragmentada, con debilidades en la planeación documental y ausencia de mecanismos de control estandarizados.

El hallazgo de duplicidades, omisiones e inconsistencias en los archivos confirma la necesidad de consolidar un enfoque administrativo basado en la eficiencia y la transparencia, pilares de la nueva gestión pública (Hood, 1991; Osborne, 2010). La carencia de indicadores sistemáticos y la falta de interoperabilidad entre dependencias reflejan un modelo burocrático tradicional, centrado en tareas reactivas más que en resultados medibles. En consecuencia, la implementación de una estructura de indicadores y bases de datos constituye un paso esencial hacia una administración orientada a la evidencia y a la mejora continua.

Regularización y gobernanza institucional

Desde el punto de vista de la gobernanza pública, los resultados revelan que la regularización jurídica de los predios escolares no puede entenderse como una simple tramitología administrativa, sino como un proceso de coordinación multinivel que exige comunicación entre órdenes de gobierno, actores comunitarios y organismos técnicos. Esta visión coincide con las propuestas de la gobernanza en red (Osborne, 2010), que plantean la necesidad de estructuras colaborativas capaces de integrar capacidades locales y estatales.

El estudio muestra que la falta de interoperabilidad documental y la débil comunicación interinstitucional son los principales obstáculos para la consolidación de un modelo eficiente. En este sentido, la aplicación de un registro digital unificado representa un avance sustantivo, aunque todavía incipiente, hacia una gestión pública sustentada en la cooperación y en la trazabilidad institucional. La

experiencia de Tezonapa aporta evidencia sobre cómo las iniciativas locales pueden transformarse en prácticas de gestión territorial replicables, si se acompañan de estándares técnicos y capacitación continua.

Gestión del conocimiento y sostenibilidad institucional

Los hallazgos también subrayan la importancia de la gestión del conocimiento como componente estructural de la sostenibilidad administrativa. La rotación frecuente del personal municipal y la falta de manuales operativos fueron identificadas como causas recurrentes de pérdida de información y discontinuidad en los trámites. Este fenómeno coincide con los planteamientos de Mata (2022) sobre la necesidad de institucionalizar la memoria organizacional mediante mecanismos de registro, capacitación y evaluación del desempeño.

El proyecto de digitalización implementado permitió generar un repositorio estructurado de expedientes y registros, configurando una forma incipiente de capital organizacional. Esta acción responde a las recomendaciones de la OCDE (2020), que considera la gobernanza de datos como un elemento clave para la transparencia, la eficiencia y la toma de decisiones informadas en el sector público. En este contexto, la experiencia de Tezonapa demuestra que la inversión en herramientas digitales y en formación de capital humano tiene un efecto directo en la mejora de la gestión pública local.

Vinculación con la política pública y desarrollo institucional

La articulación del proceso de regularización con programas federales, como *La Escuela es Nuestra*, refleja una convergencia entre las políticas de infraestructura educativa y las estrategias de modernización administrativa. No obstante, la evidencia empírica muestra que la falta de certeza jurídica continúa limitando el acceso de los planteles a los recursos de inversión. En este punto, la dimensión administrativa se convierte en un componente habilitante del derecho a la educación, pues la tenencia legal del predio es condición indispensable para el mantenimiento y la mejora de la infraestructura.

Los resultados evidencian que la formalización del patrimonio educativo contribuye no solo al cumplimiento normativo, sino también a la planeación territorial y al fortalecimiento de la gestión educativa descentralizada. Al mismo tiempo, el caso de Tezonapa confirma que los esfuerzos de regularización deben acompañarse de estrategias institucionales sostenibles, basadas en procedimientos documentales homogéneos y sistemas de información interoperables.

DISCUSIÓN

Los hallazgos obtenidos en el estudio confirman que la gestión administrativa en los procesos de regularización de predios escolares en el municipio de Tezonapa, Veracruz, refleja una combinación de fortalezas emergentes y debilidades estructurales que condicionan la eficacia institucional. La falta de uniformidad en la documentación, la duplicidad de expedientes y la carencia de un sistema digital previo son síntomas de un modelo burocrático tradicional, centrado en la tramitología y con escasa orientación a resultados, (Rivera & Michel, 2022; Zepeda, 2022).

Desde la perspectiva teórica, esta situación coincide con las observaciones de la nueva gestión pública, que plantea la necesidad de reemplazar los esquemas rígidos y verticales por modelos de administración basados en la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas. El estudio demuestra que, en la práctica, los avances administrativos solo se consolidan cuando las estructuras institucionales se complementan con herramientas de información verificable y con mecanismos de coordinación interinstitucional, (Vélez & Ortiz, 2021; Barragán, 2022; Chiggo, 2022).

La introducción del registro digital y la creación del inventario del patrimonio escolar constituyen un punto de inflexión en la gestión municipal, al permitir la trazabilidad de los expedientes y la integración de una base de datos unificada. Los fundamentos de la teoría administrativa clásica sostienen que la eficacia institucional depende de la planeación, organización y control de los procesos, (Ballina, 2021; Ropa & Alama, 2022). En el caso de Tezonapa, la aplicación empírica de estos principios permitió identificar que la ausencia de planeación documental y de controles estandarizados genera retrasos, ineficiencia y pérdida de trazabilidad en los expedientes. Este hallazgo evidencia la necesidad de fortalecer las funciones de dirección y control dentro de la gestión municipal para garantizar continuidad y resultados verificables.

Asimismo, los postulados de la teoría de la gobernanza pública en red encuentran correspondencia directa en los resultados de este estudio, (Chávez, 2024). La fragmentación entre dependencias municipales, estatales y federales evidencia la carencia de un modelo colaborativo de gestión. Por tanto, la regularización de predios escolares debe concebirse como un proceso intergubernamental que exige cooperación técnica, interoperabilidad de sistemas y comunicación efectiva entre los distintos niveles de gobierno. El estudio muestra que cuando estas condiciones se aproximan (como en la creación de la base digital compartida y la coordinación con la Dirección Jurídica Estatal), los tiempos de respuesta disminuyen y se incrementa la capacidad de seguimiento. Así, la evidencia respalda la hipótesis de que la integración administrativa y tecnológica constituye un factor determinante para la eficiencia institucional.

Los resultados también poseen implicaciones relevantes para la política pública en materia educativa y administrativa. La falta de certeza jurídica en los predios escolares limita la ejecución de programas federales de infraestructura, mantenimiento y equipamiento, lo que reproduce desigualdades territoriales en el acceso a recursos. A nivel operativo, el estudio evidencia que la implementación de manuales de procedimiento, la capacitación del personal y la estandarización de formatos son condiciones necesarias para garantizar la sostenibilidad del proceso. Estos hallazgos se alinean con la literatura sobre gestión del conocimiento (Mata, 2022), que subraya la importancia de la memoria institucional como factor clave en la eficiencia organizacional.

El modelo metodológico desarrollado demuestra que la gestión administrativa basada en datos y la digitalización de expedientes pueden transformar significativamente la capacidad institucional de los municipios. Sin embargo, su sostenibilidad depende de tres factores: la continuidad del personal capacitado, la actualización tecnológica y la coordinación interinstitucional permanente. El estudio pone de manifiesto que los avances alcanzados podrían verse limitados si no se integran dentro de una política de largo plazo que institucionalice los procesos y asegure los recursos necesarios para su mantenimiento. Por tanto, se recomienda establecer un marco de seguimiento anual y la creación de un comité interinstitucional encargado de supervisar la actualización de los expedientes y la interoperabilidad de la base de datos. La experiencia de Tezonapa se convierte así en un referente para otros municipios con problemáticas similares, al demostrar que la combinación de tecnología, gestión documental y liderazgo administrativo puede generar un impacto real en la eficacia de la gestión pública local.

CONCLUSIONES

El estudio sobre la regularización de predios escolares en el municipio de Tezonapa, Veracruz, permitió constatar que la gestión administrativa desempeña un papel decisivo en la consolidación del patrimonio educativo y en la eficiencia de los programas públicos asociados. La investigación evidenció que la falta de documentación completa, la dispersión de archivos y la ausencia de un sistema digital previo representaban obstáculos estructurales que limitaban la capacidad institucional para cumplir con los lineamientos federales en materia de infraestructura y mantenimiento escolar. La aplicación del modelo metodológico diseñado posibilitó la identificación de las causas del rezago, la clasificación del estado documental de los planteles y la construcción de una base digital integral. Este proceso permitió mejorar la trazabilidad de los expedientes, reducir la duplicidad de registros y ofrecer una visión sistemática del estado jurídico del patrimonio escolar. En consecuencia, el municipio logró

establecer las condiciones necesarias para avanzar hacia un esquema de gestión más eficiente, transparente y sustentado en evidencia. Desde el punto de vista teórico, la investigación reafirma la vigencia de los principios de la administración clásica (planeación, organización, dirección y control) como base de toda gestión institucional, pero los reinterpreta a la luz de la nueva gestión pública y la gobernanza digital. Este enfoque integrador demuestra que la eficiencia administrativa no depende únicamente de la estructura jerárquica, sino de la capacidad para sistematizar información, coordinar actores y garantizar la rendición de cuentas. Metodológicamente, el estudio aporta un modelo operativo replicable, sustentado en niveles analíticos (insumos, procesos, productos y resultados) que facilitan la comprensión y el seguimiento de la gestión administrativa en contextos municipales. La combinación de técnicas mixtas —revisión documental, entrevistas, observación y análisis de indicadores— fortaleció la validez y confiabilidad del proceso investigativo. Asimismo, la creación de instrumentos estandarizados y de indicadores cuantificables permite evaluar con precisión la eficacia institucional y la evolución de los procesos de regularización. Los hallazgos del estudio ofrecen implicaciones directas para el fortalecimiento de la gestión pública local. La regularización de predios escolares no debe considerarse una tarea exclusivamente jurídica, sino una estrategia de planificación administrativa que asegura la sostenibilidad de los programas educativos y la protección del patrimonio federal. La experiencia de Tezonapa demuestra que los municipios pueden mejorar su desempeño cuando adoptan herramientas digitales, manuales de procedimiento y estructuras de coordinación interinstitucional. Estas acciones contribuyen a reducir los tiempos de trámite, incrementar la transparencia y garantizar el acceso equitativo a los recursos federales. A nivel de política pública, se propone institucionalizar el modelo de gestión digital y extenderlo a otros municipios del estado de Veracruz, promoviendo la interoperabilidad entre las dependencias locales, estatales y federales encargadas del patrimonio educativo. El proyecto contribuye a la consolidación de una cultura administrativa basada en la evidencia, en la que los datos, los registros y la documentación oficial se convierten en pilares para la toma de decisiones. Este enfoque fortalece la capacidad de los gobiernos municipales para responder con eficiencia a las demandas del sector educativo, al tiempo que promueve la transparencia y la rendición de cuentas como principios rectores del servicio público. Asimismo, el estudio ofrece una ruta metodológica para replicar la experiencia en otros contextos, articulando los niveles normativo, técnico y operativo. La digitalización de los expedientes y la estandarización de los procesos constituyen avances sustantivos hacia una gestión moderna, sustentable y orientada a resultados, capaz de transformar la relación entre la administración local y las instituciones educativas. En síntesis, la regularización de los predios escolares en Tezonapa

trasciende el ámbito técnico para convertirse en un instrumento de gobernanza territorial y de fortalecimiento del derecho a la educación. Su análisis demuestra que la gestión administrativa, cuando se orienta por principios de eficiencia, transparencia y sostenibilidad, puede transformar las estructuras locales y generar impacto social duradero. El presente estudio deja sentadas las bases para un modelo de gestión patrimonial replicable, sustentado en la colaboración intergubernamental, la innovación digital y la institucionalización de la memoria administrativa. Este enfoque representa una aportación significativa tanto al campo de la administración pública como al desarrollo educativo local, reafirmando que la eficiencia institucional y la legalidad del patrimonio son condiciones necesarias para garantizar el acceso equitativo a una educación de calidad.

REFERENCIAS

- Aguilera Contador, M. A. (2022). Evaluación estratégica, técnica y económica para automatizar la función de auditoría interna a través de la ejecución de controles sistematizados (Auditoría Continua). <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/188003>
- Alcázar Molina, M.-G. (2024). Valuación del territorio: fundamento de una correcta gobernanza. *REVISTA INTERNACIONAL MAPPING*, 33(215), 12–20. <https://doi.org/10.59192/mapping.449>
- Aleu, E. (2021). Estrategias para la elaboración de manuales de procedimiento integrados al sistema de control interno ya los procesos de mejora continua de la organización (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata). <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/129709>
- Almaguer, M. L., Rodríguez, O. P., & Pozos, O. N. P. (2021). El catastro y el pensamiento sistémico como herramientas para la planeación territorial estratégica y sustentable. *Tlatemoani: revista académica de investigación*, 12(38), 222-243. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8238821>
- Álvarez Pincay, Dewis Edwin, Bernal Álava, Ángel Fortunato, & Álvarez Villacreses, Brenda Marian. (2024). Gobierno electrónico en la prestación de servicios públicos: el caso del Departamento de Catastro del GAD (Puerto López). *Revista InveCom*, 4(2), e040236. Epub 24 de junio de 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10625823>
- Anchelia-Gonzales, V., Inga-Arias, M., Olivares-Rodríguez, P., y Escalante-Flores, J. L. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos Y Representaciones*, 9(SPE1), e899. <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE1.899>

- Ballina Ríos, Francisco. (2021). ¿Hacia una teoría de la administración en América Latina? Ensayos de Economía, 31(58), 86-108. Epub July 16, 2021.<https://doi.org/10.15446/ede.v31n58.85905>
- Barragán Martínez, Xavier. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos, 1(14), 113-131. https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244
- Chávez Becker, C. (2024). La gobernanza participativa: teoría, crítica y perspectivas para la reforma política. Revista Del CLAD Reforma Y Democracia, 88, 59-87. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n88.a331>
- Christensen, C. (2021). Mejores prácticas, desafíos y cuestiones nuevas sobre la mejora de la gobernanza responsable de la tenencia. <https://openknowledge.fao.org/items/145337a1-d336-4993-ae48-143c3834256f>
- Falcón Pérez, C. E. (2022). El auge de la participación ciudadana en el urbanismo: un reto para la administración pública. Revista Vasca de Administración Pública. Herri-Arduralaritzako Euskal Aldizkaria. <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/121574>
- Gallegos Contreras, J. (2024). La situación del catastro y el impuesto predial en México. Un potencial desaprovechado. <https://ru.iiec.unam.mx/6462/>
- Ghiggo, F. G. B., Hernández, Y. C. U., Revilla, A. C., & Oxolón, J. M. V. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: Revisión sistemática. Revista de ciencias sociales, 28(5), 290-301. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8471692>
- Hernández-Guzmán, Suset. (2022). El aseguramiento del derecho de propiedad. Notas para una efectiva protección a los terceros adquirentes de inmuebles. Revista de Derecho Privado, (42), 147-177. Epub April 02, 2022.<https://doi.org/10.18601/01234366.n42.07>
- Lugo, M., & Rogher, G. (2024). Integración de Derechos Humanos en la Política Pública Espacial de Colombia: Desafíos y Oportunidades para la Administración Pública. <https://repositoriocdim.esap.edu.co/handle/20.500.14471/28715>
- Pacheco Barreto, D. F. (2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(1), 6697-6712. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918

- Padilla, A. D., & Gómez, H. M. (2022). Los retos del gobierno abierto en la experiencia de digitalización del servicio municipal de Veracruz, México. *Estado, gobierno, gestión pública: Revista Chilena de Administración Pública*, (38), 101-132. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8962872>
- Parra, J. O., Muñoz, J. C., Sánchez, G. P. C., & Zamora, G. Z. (2021). Gestión administrativa de las instituciones de educación superior: Universidad Católica de Cuenca-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 347-356. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7817703>
- Peralta Tapia, Manuela Esperanza, Horna Torres, Eleuterio, Horna Torres, Enrique, & Heredia Llatas, Flor Delicia. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 663-675. <https://dx.doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>
- Ponce, D. K. P., Chancay, M. R. S., & López, L. T. S. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 6(1), 120-131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8878582>
- Reyes Guarnizo, Andrea Bibiana, & Díaz Riveros, Carlos Alberto. (2024). Ruralidad y gobernanza de las comunidades, en clave de nuevas ruralidades. *Territorios*, (50), e10. Epub February 29, 2024. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/territorios/a.12236>
- Rivera Coria, W. B., & Michel Portugal, F. E. (2022). Burocracia abigarrada; en busca de la identidad burocrática de la nueva institucionalidad boliviana. *Perspectivas*, 10(20), 50–61. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7072892>
- Rodríguez, X. E. S., Choez, J. M. P., & González, M. C. S. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 280-294. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383391>
- Rojas, A. A. (2023). La seguridad jurídica: presupuesto del registro de la propiedad. *Saber y Justicia*, 1(23), 136-157. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9101298>
- Ropa-Carrión, B., & Alama-Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica De La UCSA*, 9(1), 81–103. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Sosa del Angel C. O., Caballero Rico F. C., Guzmán García J. C. y Perales Garza C. Y. (2022). Gestión documental a través del Sistema Institucional de Archivos. Una aproximación desde el orden normativo mexicano. *Revista General de Información y Documentación*, 32(1), 243-265. <https://doi.org/10.5209/rgid.82947>

- Tenorio Jorge, F. (2024). Gobierno digital y la simplificación administrativa en la gerencia de desarrollo urbano de la municipalidad distrital de Santiago de Surco. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/14810>
- Vélez, S. A. C., & Ortiz, C. A. S. (2021). Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público. *Revista Ópera*, (28), 17-51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7715037>
- Zepeda, A. V. (2022). Modelo de Gestión Pública: Arquetipo Burocrático y Post-burocrático. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(100), 1332-1344. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890735>

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE SALUD EN UN HOSPITAL DE TERCER NIVEL EN XALAPA

María de Jesús Carmona Carmona¹

Carlos Hernández Rodríguez²

Olivia Morales García³

RESUMEN

La administración, en la actualidad, es punto clave para cualquier organización, en cualquier rubro. Las instituciones de salud, observadas desde la lupa empresarial, requieren un manejo adecuado de los recursos con los que cuentan, entre ellos, los humanos, financieros y materiales, para así, proporcionar servicios de calidad a los usuarios, lo que podría ser posible si los profesionales de la salud que ocupan puestos de alta dirección tuvieran experticia, no solo en los procesos médicos, sino también, en los procesos administrativos, específicamente, en gestión estratégica.

La salud es indispensable para cualquier población en el mundo, ya que implica el bienestar de las personas y con ello el funcionamiento adecuado de todos los sectores de un país. Los servicios de salud que se prestan a los usuarios deben ser de calidad y en México, esto ha sido muy criticado en los últimos años. Los pacientes y sus familiares han percibido de forma negativa a las instituciones sanitarias, proporcionando quejas sobre el personal médico que labora en ellas; sin embargo, no se puede asegurar que la calidad dependa por completo del talento humano, sino también de los recursos financieros y materiales con las que se cuenta y como se hace manejo de ellos por parte de la alta dirección de dichas instituciones. El objetivo de esta investigación es determinar la relación entre la gestión estratégica ejercida en un hospital de tercer nivel con la calidad de los servicios de salud que se brindan a sus usuarios.

Palabras clave: calidad en los servicios de salud y gestión estratégica.

ABSTRACT

Administration is currently a key factor for any organization, in any field. Healthcare institutions, viewed through a business lens, require proper management of their resources, including human, financial, and material resources, in order to provide quality services to users. This would be possible if

¹ Universidad Veracruzana. s24019190@estudiantes.uv.mx

² Universidad Veracruzana. carloshernandez05@uv.mx

³ Universidad Veracruzana. s24019199@estudiantes.uv.mx

healthcare professionals in senior management positions had expertise not only in medical processes but also in administrative processes, specifically in strategic management.

Health is essential for any population in the world, as it involves people's well-being and, consequently, the proper functioning of all sectors of a country. The healthcare services provided to users must be of high quality, and in México, this has been heavily criticized in recent years. Patients and their families have perceived healthcare institutions negatively, complaining about the medical staff working there. However, it cannot be guaranteed that quality depends entirely on human talent, but also on the financial and material resources available and how these resources are managed by senior management at these institutions. The objective of this research is to determine the relationship between strategic management in a tertiary care hospital and the quality of healthcare services provided to its users.

Keywords: quality in healthcare services and strategic management.

INTRODUCCIÓN

La salud es un punto indispensable para la homeostasis en la vida de cualquier ser humano y para ello, es indispensable que los Estados cuenten con un sistema de salud eficiente y eficaz, el cual, proporcione atención equitativa a la población. La calidad en los servicios de salud debe ser garantizada en cualquier país para toda su población.

En algunos países latinoamericanos se ha podido observar un déficit en la calidad de servicios que se presta en las instituciones sanitarias.

Un estudio relevante evaluó el acceso y la calidad en los servicios de salud en América Latina, tuvo como resultados que Chile obtuvo 70,9 puntos de 100, seguido por República Dominicana (70,6), Cuba (66,2), Costa Rica (64,7) y Uruguay (64,7). Le siguen Colombia (61,1), Perú (60), Argentina (59,9), Venezuela (54,1) y Brasil (53) y ubica a México por debajo de Perú y Argentina con el 56.3 (Instituto de Métricas y Evaluaciones de la Salud de la Universidad de Washington, 2019, como se cita en Bustamante, 2022).

Los tres principales motivos que producen una mala percepción de calidad fueron los largos tiempos de espera (21.6%), los tiempos cortos de consulta (11.4%) y la falta de medicamentos (10.35%), dichos motivos no forman parte de los requerimientos propios de la medicina, sino más bien del saber administrativo (Ramírez et al. 2022).

Con los antecedentes de que la percepción de la calidad en los servicios de salud por parte de los usuarios se ve mermada, en gran parte, por largos tiempos de espera de atención y falta de

medicamentos e insumos, se hace evidente la necesidad de estudiar la calidad de los servicios de salud en México con perspectiva administrativa, ya que esta problemática es de índole de la gestión estratégica, en sus 3 facetas, el manejo de recursos humanos, es decir, del personal médico, paramédico, operativo y administrativo.

Este problema es originado, como se puede observar, por una mala gestión estratégica, conceptualizada como la habilidad de determinar los objetivos de las organizaciones, así como el manejo de los recursos, tanto financieros como humanos para cumplir con ellos, sin dejar de lado la visión y la misión de la institución, esto definirá los resultados en cuanto a calidad del trabajo se refiere (Puertas et al., 2020), ello como consecuencia del desconocimiento teórico y práctico del tema por parte del personal de la institución, ya que la educación universitaria se ha enfocado en preparar al personal de salud como experto en diagnóstico y tratamiento de fisiopatologías, pero no brinda los conocimientos indispensables en cuanto al proceso de gestión estratégica.

Lo anteriormente mencionado tiene como consecuencia un manejo ineficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, manifestado en situaciones como falta de insumos, equipo y material, falta de medicamentos, infraestructura deficiente, escasez del recurso humano y déficit presupuestal, dando como resultado tiempos de espera largos, atención despersonalizada del personal, agravamiento de padecimientos, alargamiento de los tratamientos, costos excesivos de hospitalización e inclusive muerte.

Derivado de lo mencionado, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre la gestión estratégica ejercida en un hospital de tercer nivel en Xalapa con la calidad en los servicios de salud prestados a los usuarios?

Visión de la calidad en los servicios de salud

La Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020) define la calidad en los servicios de salud como el hecho de garantizar que cada paciente reciba el conjunto de servicios diagnósticos y terapéuticos más adecuado para conseguir una atención sanitaria óptima, teniendo en cuenta todos los factores y los conocimientos del paciente y del servicio médico, y lograr el mejor resultado con el mínimo riesgo de efectos iatrogénicos y la máxima satisfacción del paciente con el proceso.

También se marcan elementos en la calidad de los servicios de salud (OMS, 2020), como son:

- Eficacia: proporcionar servicios de salud basados en datos probatorios a quienes los necesiten.
- Seguridad: evitar lesionar a las personas a las que se dispensa atención.

- Centrados en la persona: dispensar atención adecuada a las preferencias, las necesidades y los valores personales, en el marco de servicios sanitarios que se organizan en torno a las necesidades de la persona.
- Oportunos: reducir los tiempos de espera y las demoras, que en ocasiones son perjudiciales tanto para los que reciben la atención como para los que la prestan.
- Equitativos: aportar una atención cuya calidad no varía por motivos de edad, sexo, género, raza, etnia, lugar geográfico, religión, situación socioeconómica, idioma o afiliación política.
- Integrados: lograr una atención coordinada a todos los niveles y entre los distintos proveedores que facilite toda la gama de servicios sanitarios durante el curso de la vida.
- Eficientes: maximizar los beneficios de los recursos disponibles y evitar el despilfarro.

Ahora bien, la OMS (2000), define un sistema de salud como una estructura social que está constituida por el conjunto de personas y acciones destinados a mantener y mejorar la salud de la población. Incluye por tanto diferentes elementos interrelacionados como instituciones, organismos y servicios que llevan a cabo actividades cuya para la mejora de la salud.

También propone que un sistema de salud ideal debe contar con las siguientes características:

- Ser universal, es decir, lograr la cobertura de servicios de salud a la población total.
- Prestar una atención integral, esto incluye promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación de las enfermedades.
- Ser equitativo en la distribución de los recursos.
- Ser eficiente.
- Ser flexible, para así poder dar respuesta a las nuevas necesidades
- Ser participativo, toda la población debe participar en la planificación y la gestión del sistema sanitario.

Los modelos de sistema de salud a nivel mundial se dividen de la siguiente manera (Seguí et al, 2013):

- Seguros sociales: se trata de un sistema de previsión que ofrece a los trabajadores y a sus familias protección económica frente al riesgo de enfermedad.
- Servicio (sistema) nacional de salud: la salud se concibe como un derecho, o bien tutelado por los poderes públicos. El Estado garantiza y financia las prestaciones sanitarias. Se financia principalmente mediante impuestos y la asignación de los recursos se hace a través de los Presupuestos Generales del Estado.

- Libre mercado: la salud se concibe como un bien de consumo. La mayoría de los centros sanitarios son privados. La principal fuente de aseguramiento son las empresas con cofinanciación de los trabajadores y de los empresarios o aseguradoras.
- Mixtos: son aquellos en los que el Estado garantiza una proporción del subsidio de los costos en atención en salud y el paciente subsidia otra parte.

En países de América Latina, los modelos de sistemas de salud son:

	Seguros Sociales	Sistema nacional de salud	Libre mercado	Mixto
Países	Venezuela, México.	Brasil, México, Costa Rica.		Chile, Colombia, Argentina, Perú, Uruguay.
Concepción de la salud	Derecho otorgado por los poderes públicos	Derecho tutelado por los poderes públicos	Bien de consumo	Derecho y bien de consumo
Garantías del Estado	Prestaciones sanitarias	Prestaciones sanitarias y su financiación	Prestaciones sanitarias financiadas sólo en casos concretos	Prestaciones sanitarias con financiación proporcional.
Financiación	Cuotas obligatorias de trabajadores y empresarios	Impuestos. Contribuciones complementarias de sistemas de seguros sociales	Privada y voluntaria Cofinanciación de trabajadores y empresarios	Impuestos, contribuciones y privada.
Cobertura	Trabajadores y personas dependientes de ellos	Universal	Asegurados	Universal.

Adaptado de Sistemas de Salud en América Latina: entre aciertos y desaciertos, Pérez, (2021), Omnia. Universidad de Zulia. Venezuela.

Así se puede observar que México cuenta con un sistema de salud ubicado en dos modelos, en el de seguridad social y en el sistema nacional de salud, esto debido a que se cuentan con instituciones que funcionan con las aportaciones de los trabajadores, los empleadores y el Estado y otras que solo dependen del financiamiento gubernamental para su funcionamiento.

Siguiendo con el mismo orden de ideas, al evaluar los sistemas de salud en América Latina, en puntuación del 1 al 100, se tiene que, de 10 países, en primer lugar, Costa Rica con 90, Chile con 87.6 y Panamá con 85 y en décimo lugar México con 71.5 (Urrejola, 2023). Esto concuerda con las estadísticas presentadas anteriormente en esta investigación, en las que se muestran los porcentajes en cuanto a calidad en los servicios de salud en Latinoamérica.

En México, el sistema de salud comprende dos sectores, el público y el privado, contando con 1,182 hospitales públicos, de los cuales 718 atienden a población sin seguridad social y 464 atienden a quien sí la tiene, y 2,827 hospitales privados, concentrándose la mayoría en el Valle de México (INEGI, 2024). Las instituciones de seguridad social son: el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), Petróleos Mexicanos (PEMEX), y las instituciones de salud pertenecientes a las fuerzas armadas, así como las instituciones y programas que atienden a la población sin seguridad social como los pertenecientes a la Secretaría de Salubridad y Asistencia (SSA). El sector privado comprende a las compañías aseguradoras y los prestadores de servicios que trabajan en consultorios, clínicas y hospitales privados, pero la cobertura de salud de la mayoría de la población mexicana es a través del sector público (Gómez et al., 2011).

Visión de la gestión estratégica en los profesionales de la salud

En México, un estudio realizado por Ramírez et al. (2022), afirman que, en el sector público, la calidad en los servicios de salud a los que acudieron los usuarios, como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) fue percibida como mala en un 26%, mientras que los usuarios de instituciones pertenecientes a la Secretaría de Salubridad y Asistencia (SSA), perciben la calidad en los servicios como mala en un 18%. Por el contrario, los usuarios de establecimientos privados perciben mala calidad en solo un 10%. La atención sanitaria en el país, ha tenido quejas con respecto a su efectividad, debido a la aparente falta de recursos, lo que ha generado atraso en tratamientos médicos y quirúrgicos, lo que pudiera en un momento dado, evitarse en su mayoría, si hubiera un proceso de gestión estratégica oportuna por parte de la alta dirección, ya que, como se ha mencionado antes, el 43.35% de las quejas por parte de los usuarios tiene que ver con los tiempos largos de espera, tiempos cortos de atención médica y la falta de insumos (IMSS, 2023).

Pero ¿qué es la gestión estratégica?:

Para definir este concepto, primero se tendría que definir que la gestión y es Chiavenato (2017) quien señala a la gestión administrativa como la ejecución de acciones con el propósito de alcanzar ciertos resultados, de la forma más eficaz y económica posible y está relacionada con la misión, visión, objetivos y valores de una empresa, los cuales son la base del plan estratégico de la misma.

La gestión tiene distintos modelos para llevarla a cabo, entre los que se encuentra el modelo de gestión estratégica, el cual implica guiar a las empresas hacia el éxito, beneficiando principalmente a sus clientes, colaboradores y asociados. Así la gestión estratégica es el arte y la ciencia de formular y evaluar decisiones que permitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa, definiendo las

estrategias y políticas apoyadas en diferentes procesos del entorno para lograr su cumplimiento (David, 2013).

Para el fin de esta investigación, la gestión estratégica es la habilidad de determinar los objetivos de las organizaciones, así como el manejo de los recursos humanos (personal médico, paramédico, operativo y administrativo), financieros (manejo de presupuesto, infraestructura, equipo y tecnología) y materiales (medicamentos, suturas, alimentos), para cumplir con ellos, sin dejar de lado la visión y la misión de la institución, esto definirá los resultados en cuanto a calidad del trabajo se refiere (Puertas et al., 2020).

Después de anotar los conceptos de gestión estratégica, se presenta la posibilidad de que si se logra un manejo adecuado de los recursos haya una disminución en el costo día/cama de cada paciente, como resultado de un acotamiento de tratamientos, lo que conlleva aminorar la compra de medicamentos, el uso de equipo electro biomédico, alimentos, etc.; García (1993) como se cita en Vargas y Hernández (2009) afirma que el día/cama ocupada contiene el costo del conjunto de actividades que se realizan para recuperar la salud del paciente que se encuentra hospitalizado, entendiendo que día – cama es el periodo de 24 horas durante los cuales una cama de hospitalización permanece ocupada por un paciente y en lo que se incluye costos de los cuidados médicos directos, además los que están relacionados con diagnóstico, tratamiento, recuperación y rehabilitación, todos los servicios de hotelería que consume el paciente durante el tiempo que permanece hospitalizado y las sumas pagadas para el personal, tecnología, planta física, mantenimiento, entre otros, siendo que estos recursos deben estar disponibles de forma permanente para atender la demanda de los pacientes.

Pero se ha podido observar, que las instituciones de educación superior preparan a los estudiantes de las carreras de medicina y enfermería, con un vasto saber teórico y práctico en el diagnóstico y tratamiento de enfermedades, pero no en los procesos administrativos como la gestión estratégica, y, considerando que son éstos profesionales quienes posiblemente pertenecerán al círculo de la alta dirección en alguna institución sanitaria, éste estudio pudiera ser la base para generar una fusión de ambos temas en los planes de estudio de las universidades, tanto públicas como privadas, con la incorporación de tópicos como habilidades y competencias gerenciales de forma extensa y puntual. Las escuelas de medicina deberían incorporar en sus planes de estudios todo el cuerpo de conocimientos en materia de gestión estratégica, de forma permanente y aprovechar en su enseñanza la experiencia de los directivos de los servicios de salud con el fin de que se pueda conjugar el

conocimiento teórico y práctico, entre las instituciones de atención a la salud y las universidades (Pavón y Gogeoascoechea, 2004).

Con el diseño de un programa educativo para la formación en cuanto a procesos administrativos específicos para los profesionales de la salud, se pretende lograr un beneficio, esto debido al hecho de tener mayores posibilidades de contar con una plantilla directiva facultada para gestionar los recursos institucionales adecuadamente.

CONCLUSIONES

No se puede obviar que el sistema de salud en México es insuficiente en cuanto a cobertura poblacional, es decir, no se ha podido lograr que las instituciones sanitarias proporcionen atención pertinente a quienes lo requieren, cada día hay más usuarios y menos espacios, insumos y materiales.

Se encuentra un déficit de recursos humanos, de equipo, tecnologías, materiales, medicamentos e insumos, así como es visible la reducción del presupuesto federal a este rubro desde el gobierno federal.

También se hace presente la necesidad de que los profesionales de la salud, elijan, adquirir conocimientos y experiencia en cuanto a la gestión estratégica y para ello, es indispensable que el Sistema de Salud en México trabaje en equipo con las instituciones educativas de nivel superior tanto públicas como privadas, para la integración de tópicos administrativos, como la gestión estratégica, en sus planes de estudio, y de la misma forma se elaboren planes de estudio de posgrado específicos para el área sanitaria.

La mejora del sistema de salud en México es posible, siempre y cuando haya recursos y un verdadero trabajo por parte de las autoridades gubernamentales y no solo que se otorgue lo sobrante, no se puede dejar de lado, que sin salud no hay vida.

Son muchas las ventajas de mejorar los conocimientos en gestión estratégica por parte de la alta dirección de las instituciones de salud.

REFERENCIAS

- Bustamante, R. (2022). Estudio revela que Chile es el país con mejor acceso y calidad de salud en América Latina. *Revista Ciencia y Salud.*, 1 - 4.
- Chiavenato, I. (2017). *Planificación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. Editorial McGraw - Hill.
- David, R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Ciudad de México: Editorial Pearson Educacion.

- Donabedian, A. (1966). Evaluating the quality of medical care. *Milbank Mem Fund Q.*, 166 - 203.
- Donabedian, A. (1966). Evaluating the quality of medical care. *Milbank Mem Fund Q.*, 166 - 2003.
- Gómez, O., Sesma, S., Becerril, V., Knaul, F., Arreola, H. y Frenk, J. (2011). Sistema de Salud en México. *Revista Salud Pública de México.*, 220 - 232.
- Instituto Mexicano del Seguro Social. (2023). *Encuesta nacional de satisfacción a derechohabientes usuarios de servicios médicos del IMMS*. Ciudad de México: Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). *Estadísticas de salud en establecimientos particulares (ESEP)*. Ciudad de México: INEGI.
- Organización Mundial de la Salud. (2000). *The World Health Report 2000: health systems: improving*. Ginebra: OMS.
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Calidad en Salud. Reporte de la OMS sobre la calidad de los servicios sanitarios*. Bruselas: OMS.
- Pavón, P. y Gogiascoechea, M. (2004). La importancia de la administración en salud. *Revista Médica de la Universidad Veracruzana.*, 3 - 5.
- Pérez, J. (2021). Servicios de Salud: Qué es, definición y concepto. *Revista de Salud y Sociedad*, 1 - 3.
- Puertas, E., Sotelo, J. y Ramos, G. (2020). Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 44 - 124.
- Ramírez, O. (2022). Falta de atención médica o medicamentos, causa del 20% de muertes en México, estiman expertos. *Forbes México*, 1 - 2 .
- Ramírez, T., Nájera, P. y Nigenda, P. (2022). *Percepción de la calidad de la atención de los servicios de salud en México: perspectiva de los usuarios*. Ciudad de México: Instituto Nacional de Salud Pública.
- Seguí, E., Toledo, J. y Jiménez, J. (2023). Sistemas de salud. Modelos. En M. Martínez, *Conceptos de salud pública y estrategias preventivas: un manual para ciencias de la salud*. (pág. 476). ELSEVIER.
- Urrejola, J. (2023 de 11 de 24). DW. Obtenido de DW.
- Vargas, V. y Hernández, C. (2009). Sistemas de Información de costos para la gestión hospitalaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 716 - 726.

Verdug, A. (06 de 09 de 2012). *Calidad de la atención de enfermería en el servicio de aplicación de quimioterapia*. Obtenido de <https://www.portalesmedicos.com:https://www.portalesmedicos.com/publicaciones/articles/3982/2/Calidad-de-la-atencion-de-enfermeria-en-el-Servicio-de-Aplicacion-de-Quimioterapia->

CALIDAD DE SERVICIO Y NECESIDADES RESTAURANTERAS EN LA PLAYA DE CHACHALACAS: ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA EXPERIENCIA TURÍSTICA

Jazmín Balderrabano Briones¹

Carolina Sac Nicté Méndez González²

Alfredo Rubio Galván³

Ana Graciela Pérez Solís⁴

RESUMEN

La experiencia turística en destinos de playa depende en gran medida de la calidad del servicio restaurantero, ya que los visitantes no solo buscan disfrutar del entorno natural, sino también de una oferta gastronómica que complemente su estancia. En la Playa de Chachalacas, la industria restaurantera se presenta como un eje estratégico para el fortalecimiento del turismo local y regional. Identificar las necesidades específicas de los restaurantes en esta zona permite reconocer áreas de oportunidad orientadas a mejorar la atención al cliente, la variedad y calidad de los alimentos, la limpieza y comodidad de las instalaciones, así como la integración de elementos culturales que otorguen autenticidad a la experiencia culinaria.

A partir del análisis realizado y con base en la aplicación de encuestas, se evidencian carencias significativas en aspectos de servicio, infraestructura y expectativas no cubiertas, lo que influye directamente en la percepción de los turistas. La información recabada señala la importancia de implementar estrategias de profesionalización, sostenibilidad y diferenciación que permitan a los restaurantes responder de manera más efectiva a las demandas de los visitantes.

En este sentido, el fortalecimiento de la calidad de servicio no solo incide en la satisfacción y fidelización de los turistas, sino que también repercute en el crecimiento económico local, la generación de empleos y la consolidación de la identidad gastronómica de la región. Por ello, conocer y atender las necesidades restauranteras en Chachalacas se convierte en un factor clave para impulsar un desarrollo turístico sostenible y competitivo.

Palabras Clave: administración, calidad, desarrollo empresarial

¹ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. jazmin.bb@ugalvan.tecnm.mx

² Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. carolina.mg@ugalvan.tecnm.mx

³ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. alfredo.rg@ugalvan.tecnm.mx

⁴ Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. ana.ps@ugalvan.tecnm.mx

ABSTRACT

The tourist experience in beach destinations depends to a large extent on the quality of the restaurant service, since visitors are not only looking to enjoy the natural environment, but also a gastronomic offer that complements their stay. In Chachalacas Beach, the restaurant industry is presented as a strategic axis for the strengthening of local and regional tourism. Identifying the specific needs of restaurants in this area allows us to recognize areas of opportunity aimed at improving customer service, the variety and quality of food, the cleanliness and comfort of the facilities, as well as the integration of cultural elements that give authenticity to the culinary experience.

From the analysis carried out and based on the application of surveys, significant shortcomings are evident in aspects of service, infrastructure and unmet expectations, which directly influences the perception of tourists. The information collected points to the importance of implementing professionalization, sustainability, and differentiation strategies that allow restaurants to respond more effectively to visitor demands.

In this sense, the strengthening of the quality of service not only affects the satisfaction and loyalty of tourists, but also has an impact on local economic growth, the generation of jobs and the consolidation of the gastronomic identity of the region. Therefore, knowing and attending to the restaurant needs in Chachalacas becomes a key factor to promote sustainable and competitive tourism development.

Keywords: management, quality, business development

INTRODUCCIÓN

Para mejorar la calidad del servicio en los turistas de Playa en Chachalacas, es fundamental conocer las necesidades y expectativas específicas de los restaurantes de esta zona. La industria restaurantera juega un papel crucial en la experiencia general de los turistas, ya que los visitantes suelen buscar no solo una prueba culinaria satisfactoria, sino también un servicio de calidad que mejore su estancia.

Al comprender las necesidades restauranteras en Playa de Chachalacas, es posible identificar oportunidades para la mejora de la calidad del servicio, la oferta gastronómica y la experiencia general de los turistas. Factores como la atención al cliente, la variedad y calidad de los alimentos y bebidas, la comodidad y limpieza de las instalaciones, y la integración de elementos culturales locales pueden influir en la percepción de éstos.

El análisis de las necesidades restauranteras también puede proporcionar información valiosa para el desarrollo de estrategias que fomenten la sostenibilidad, la autenticidad y la diferenciación en la experiencia culinaria y de servicio en Playa de Chachalacas. Al considerar estos aspectos, los

restaurantes pueden posicionarse de manera más sólida en el mercado turístico y contribuir a la promoción de la oferta gastronómica de la región.

En resumen, conocer las necesidades restauranteras en Playa de Chachalacas es esencial para elevar la calidad del servicio y la experiencia de los turistas, lo que a su vez puede impulsar el turismo y el desarrollo económico de la zona.

CONTENIDO, MATERIAL Y MÉTODOS

El diseño metodológico de la investigación es exploratorio-descriptivo, las encuestas se realizaron a través de Google Forms.

Los participantes de la investigación fueron turistas y restauranteros de Playa de Chachalacas, quienes fueron voluntarios de la investigación y a los cuales previamente se les explicó el objetivo del estudio y se les garantiza la reserva de la información con fines académicos y científicos.

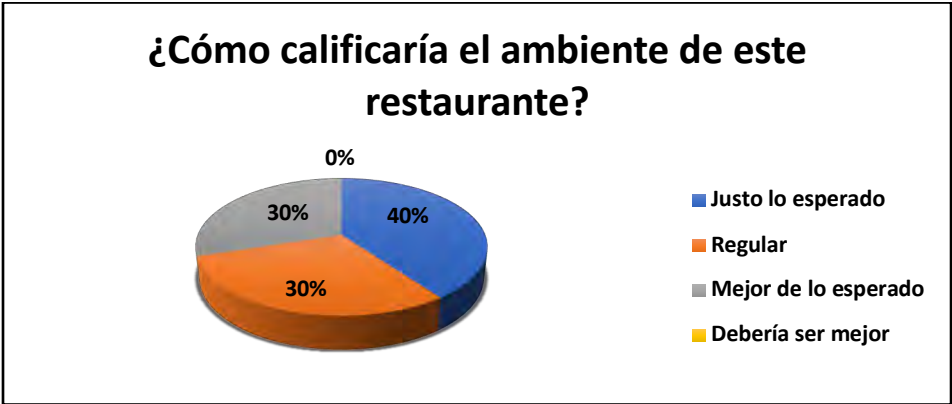
La técnica que se utilizó fue la encuesta, para obtener mayor información. El instrumento que se ocupó para recolectar datos e información fue un cuestionario diseñado con preguntas específicas dirigidas a los turistas y restauranteros. Mismos que cuentan con las bases necesarias para proporcionar los datos y a través de los resultados obtener las tablas y gráficas correspondientes.

Con los resultados obtenidos de los cuestionarios, se elaborarán gráficos, cuadros y análisis de cada una de las preguntas realizadas.

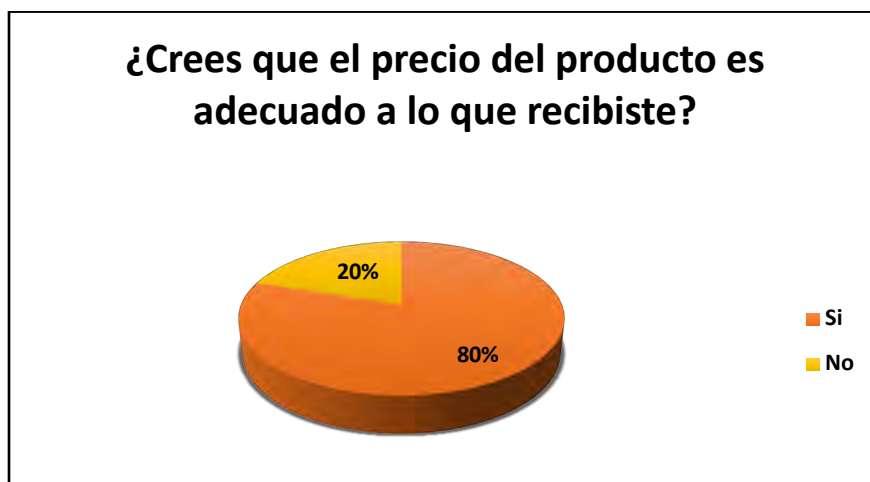
RESULTADOS

Se realizó una encuesta a 40 turistas, las cuales arrojaron la siguiente información:

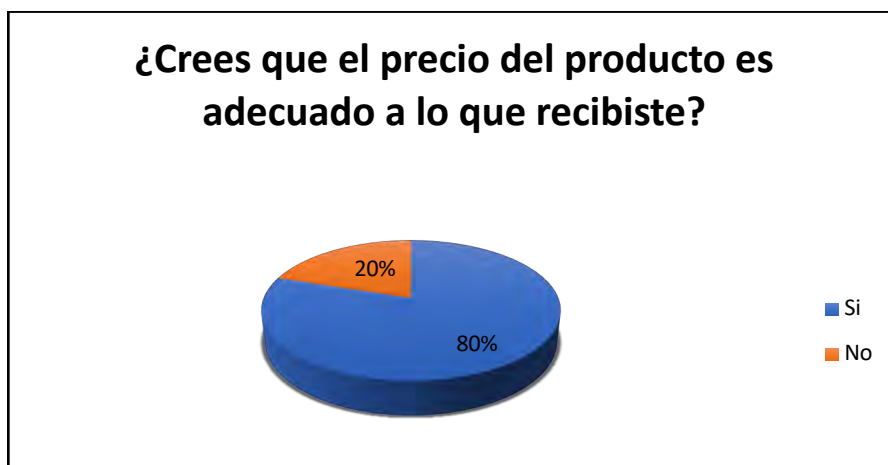
El análisis de la percepción de los turistas que visitan la Playa de Chachalacas permitió identificar diversos elementos que inciden directamente en la calidad del servicio restaurantero y en la satisfacción general de la experiencia gastronómica.



En primer lugar, se observó una valoración positiva del ambiente de los restaurantes, donde el 60% de los encuestados calificó el entorno como “bueno” y un 40% como “excelente”. Este dato refleja una atmósfera agradable, adecuada para el descanso y disfrute de los visitantes, lo cual representa un factor de fidelización turística



En cuanto a la amabilidad del personal, el 40% de los turistas señaló que fue “justo lo esperado”, mientras que el 30% la consideró “mejor de lo esperado”. Este hallazgo sugiere una atención adecuada, aunque con áreas susceptibles de mejora en capacitación y trato al cliente



El cumplimiento de estándares de higiene obtuvo una valoración favorable del 80%, aunque un 20% indicó que estos no se cumplen totalmente, lo cual evidencia la necesidad de reforzar las prácticas sanitarias, especialmente en temporadas de alta afluencia. Asimismo, el 70% de los encuestados manifestó que los alimentos recibidos cumplieron con la calidad descrita en el menú, mientras que un 20% expresó dudas (“tal vez”) y un 10% insatisfacción.

¿Crees que el precio del producto es adecuado a lo que recibiste?



Respecto al precio del producto, el 70% lo consideró adecuado, aunque un 30% percibe cierta desproporción entre costo y calidad, lo que sugiere revisar estrategias de precios y porciones para alinear expectativas y valor percibido.

En cuanto a la variedad del menú, el 70% de los turistas manifestó sentirse satisfecho con la oferta culinaria disponible, destacando la diversidad de opciones como un elemento de atracción. Además, el 90% de los visitantes consideró que los tiempos de espera entre platillos fueron adecuados, lo que refleja eficiencia operativa y buena gestión del servicio.

La disponibilidad de mesas también obtuvo resultados positivos: el 60% reportó “bastante disponibilidad” y el 40% “buena”, lo que sugiere una adecuada organización del flujo de comensales, incluso en días de actividad turística moderada.

Sin embargo, al indagar sobre sugerencias para mejorar la calidad del servicio, los encuestados destacaron aspectos como incrementar el sazón, fortalecer la higiene, mejorar los tiempos de espera y revisar los precios. Finalmente, la opinión general sobre los restaurantes fue predominantemente favorable: el 40% los calificó como “buenos” y un 30% como “excelentes”, evidenciando una percepción positiva general del destino gastronómico.

En síntesis, los resultados del segmento turístico revelan una valoración globalmente satisfactoria, pero con retos vinculados a la consistencia del servicio, la higiene y la relación precio-calidad, factores determinantes para fortalecer la competitividad gastronómica de Chachalacas.

Resultados obtenidos con restauranteros

El levantamiento de información con los propietarios y encargados de restaurantes complementó la visión del estudio, permitiendo contrastar percepciones y detectar brechas entre la oferta y las expectativas de los consumidores.

En términos de orientación del servicio, el 100% de los restauranteros afirmó que su propuesta se basa en ofrecer un servicio integral que combina calidad, rapidez y precio justo, lo que denota una intención clara de satisfacer múltiples dimensiones del cliente.

El porcentaje de ventas en los últimos tres años mostró una tendencia alentadora: el 67% de los participantes indicó un incremento significativo, mientras que el 33% reportó estabilidad. Este crecimiento parece vincularse con la recuperación del turismo postpandemia y la aplicación de estrategias de promoción digital.

Precisamente, el 100% de los encuestados afirmó contar con un plan estratégico orientado al incremento de ventas. Las estrategias más recurrentes fueron el uso de redes sociales (67%) y la combinación de publicidad con un buen servicio (33%), lo que refleja la creciente importancia del marketing digital en la visibilidad del destino gastronómico.

No obstante, al abordar las necesidades prioritarias, el 67% de los restauranteros expresó la urgencia de que los servicios públicos —como recolección de basura y atención médica— sean más frecuentes y eficientes, mientras que el 33% señaló requerimientos de infraestructura y arborización para mejorar el entorno y confort de los clientes. Estas necesidades externas evidencian que la calidad del servicio no depende únicamente del esfuerzo interno, sino también de la coordinación institucional y el fortalecimiento de la gestión turística local.

Finalmente, respecto a los componentes organizacionales, el 100% declaró contar con una visión empresarial, el 67% con objetivos definidos y el 33% con organigramas. Sin embargo, la ausencia de misión, reglamentos y manuales operativos sugiere que muchos negocios aún se encuentran en etapas tempranas de formalización administrativa.

En conjunto, los resultados muestran que los restauranteros de Chachalacas mantienen una actitud proactiva y disposición al crecimiento, aunque enfrentan limitaciones estructurales y organizativas que restringen su potencial competitivo. El fortalecimiento de capacidades gerenciales, la implementación de sistemas de calidad y la cooperación con entidades locales podrían potenciar la profesionalización del sector y consolidar a Chachalacas como un referente turístico y gastronómico sostenible.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten interpretar la calidad del servicio restaurantero en la Playa de Chachalacas como un componente esencial en la experiencia turística, en estrecha relación con los principios de la teoría de la calidad del servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988), la cual plantea que la satisfacción del cliente se deriva del equilibrio entre las expectativas previas y la percepción

posterior del servicio recibido. En este sentido, los turistas manifestaron niveles de satisfacción elevados respecto al ambiente, la atención y los tiempos de espera, lo que sugiere que las expectativas iniciales fueron, en gran medida, cubiertas. Sin embargo, los aspectos de higiene, sazón y relación precio–calidad mostraron discrepancias que representan brechas críticas entre la promesa del servicio y la experiencia percibida.

La evaluación de los restauranteros refleja una autopercepción de servicio integral y estrategias orientadas a la promoción y fidelización del cliente mediante redes sociales y calidad en la atención. No obstante, la carencia de manuales, reglamentos y estructuras organizacionales formales indica una brecha administrativa que puede limitar la consolidación de estándares de calidad sostenibles en el tiempo. Esta situación coincide con lo propuesto por Crosby (1979) y Deming (1986), quienes sostienen que la calidad no se logra únicamente con buena intención o esfuerzo operativo, sino mediante una gestión sistemática, medible y basada en la mejora continua.

Asimismo, la necesidad de fortalecer la infraestructura, los servicios públicos y la sostenibilidad ambiental del entorno pone de relieve la interdependencia entre el desarrollo empresarial y las políticas de gestión territorial. Bajo la perspectiva del turismo sostenible (Organización Mundial del Turismo, 2019), la calidad del servicio no se reduce a la satisfacción inmediata del cliente, sino que implica prácticas que respeten el entorno, promuevan la economía local y garanticen beneficios sociales equitativos. En este caso, los restauranteros expresan preocupación por factores externos —como la recolección de residuos o la falta de atención médica—, lo que indica que la sostenibilidad del destino no depende únicamente del sector privado, sino también de la colaboración público–privada y de una planificación turística integral.

Desde la óptica de la economía local, los hallazgos reafirman el papel del sector restaurantero como motor de desarrollo en comunidades costeras. Tal como plantea Porter (1990) en su teoría de la ventaja competitiva local, la articulación de recursos endógenos, la identidad cultural y la calidad del servicio son elementos determinantes para fortalecer los clústeres turísticos. En el caso de Chachalacas, el impulso a la gastronomía local y a la capacitación del personal puede generar una cadena de valor que dinamice el empleo, incremente los ingresos familiares y fomente la cohesión social, especialmente si se adoptan principios de economía circular y sostenibilidad comunitaria.

En suma, los resultados confirman que la percepción favorable del turista está estrechamente vinculada a la profesionalización de la gestión restaurantera, a la coherencia entre el discurso de calidad y la práctica operativa, y a la existencia de un entorno institucional que respalde la competitividad sostenible del destino.

Los resultados y su discusión permiten establecer conclusiones relevantes tanto para el ámbito académico como para la gestión práctica del turismo gastronómico en la Playa de Chachalacas:

La calidad del servicio constituye un factor determinante en la experiencia turística. Los turistas valoran de manera positiva el ambiente, la atención y la eficiencia operativa, aunque demandan mejoras en higiene y en la relación precio–calidad. Estas dimensiones deben atenderse a través de programas de capacitación, estándares de servicio y control de calidad permanentes.

La gestión restaurantera en Chachalacas muestra fortalezas operativas, pero debilidades estructurales. Si bien los propietarios manifiestan contar con visión y objetivos definidos, la falta de instrumentos administrativos —misión, manuales, reglamentos— limita la institucionalización de la calidad. Implementar modelos de gestión basados en normas ISO 9001 o en el enfoque de mejora continua fortalecería su competitividad.

La sostenibilidad turística requiere una visión integral. Las necesidades detectadas por los restauranteros (infraestructura, limpieza, servicios médicos) reflejan la urgencia de políticas locales que integren a los prestadores de servicios, autoridades municipales y organismos de desarrollo regional en un marco de corresponsabilidad y planificación sostenible.

El sector restaurantero puede convertirse en un catalizador del desarrollo económico local. Su fortalecimiento contribuye a la generación de empleo, la circulación de capitales dentro de la comunidad y la valorización de la identidad gastronómica regional. El aprovechamiento de productos locales y la promoción de una cocina sustentable permitirían, además, posicionar a Chachalacas como un referente de turismo responsable y con identidad propia.

La articulación entre calidad, sostenibilidad y economía local representa la vía hacia un turismo resiliente. Integrar estos tres pilares permitirá que la oferta gastronómica no solo satisfaga a los visitantes, sino que genere bienestar duradero para los habitantes de la región, consolidando a Chachalacas como un destino competitivo y socialmente comprometido.

En conclusión, los hallazgos de este estudio confirman que la mejora de la calidad del servicio restaurantero no debe entenderse como un proceso aislado, sino como parte de una estrategia territorial de desarrollo sostenible, donde la colaboración entre empresarios, comunidad y gobierno se traduzca en una experiencia turística integral, auténtica y de alta calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Albrecht, K. (1992). *La revolución del servicio: cómo las empresas líderes del mundo están cambiando la forma de hacer negocios*. McGraw-Hill Interamericana.
- Álvarez, M., & López, R. (2019). Calidad del servicio y satisfacción del cliente en empresas turísticas de América Latina. *Revista de Estudios Turísticos*, 29(4), 45–63. <https://doi.org/10.1016/j.ret.2019.02.003>
- Balderrabano-Briones, Jazmín; Martínez-Gutiérrez, Rodolfo; Pérez-Garmendia, Gloria. Administrative audit of the administrative office of a multinational industrial. *ECORFAN Journal Mexico*, 1-5. <https://doi.org/10.35429/EJM.2025.16.34.3.1.5>
- Balderrabano-Briones, J., Martínez-Gutiérrez, Rodolfo & Utrera-Velez, Y. (2024). Administrative Audit of the Subdirectorate of Planning and Liaison of a Higher Education Institution of the State of Veracruz. *ECORFAN Journal Mexico*, 23-27. <https://doi.org/10.35429/EJM.2024.32.15.23.27>
- Balderrabano-Briones, J., & Utrera-Velez, Y. (2023). Impact of creativity and innovation in the subdirectorate of planning and liaison of a higher education institution in the State of Veracruz, Mexico. *ECORFAN Journal Mexico*, 19–23. <https://doi.org/10.35429/ejm.2023.31.14.19.23>
- Bigné, E., & Andreu, L. (2004). Emociones, satisfacción y lealtad del consumidor en entornos turísticos. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 8(2), 7–25.
- Camisón, C., & Monfort, V. (2012). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Pearson Educación.
- Carballo, R., & Ritchie, B. (2018). Sustainable tourism and local economic development: A review and future agenda. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(4), 524–543. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1355772>
- Castro, M. Á., & Vega, M. T. (2020). Calidad percibida y fidelización del turista en destinos emergentes. *Turismo y Sociedad*, 27(1), 59–78. <https://doi.org/10.18601/01207555.n27.04>
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68. <https://doi.org/10.1177/002224299205600304>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>

- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2017). *Marketing turístico*. Pearson Educación.
- López-Guzmán, T., & Sánchez-Cañizares, S. (2012). Turismo sostenible y desarrollo local: análisis y perspectivas. *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2012.10.001>
- Molina, A., & Sánchez, J. (2015). Innovación y competitividad en destinos turísticos sostenibles. *Cuadernos de Turismo*, 36, 233–256. <https://doi.org/10.6018/turismo.36.234871>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Rivas, J. A., & Castillo, E. (2021). Turismo rural comunitario y sostenibilidad económica local: experiencias en México y Centroamérica. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Sustentable*, 8(2), 77–95. <https://doi.org/10.22201/rlds.2021.08.02.005>
- UNWTO (Organización Mundial del Turismo). (2019). *Turismo sostenible para el desarrollo: guía práctica para los responsables de políticas públicas*. Naciones Unidas. <https://www.unwto.org>