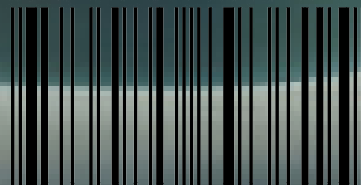


LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO DESDE LA ÓPTICA DE LOS PRONACES

COORDINADOR:
CARLOS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ



ISBN: 978-607-5893-81-5



9 786075 893815

LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO DESDE LA ÓPTICA DE LOS PRONACES

COORDINADOR:

CARLOS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

AUTORES:

IVETH PATRICIA ALARCÓN RAMÍREZ, JESÚS ESCUDERO MACLUF, WALFRIDO LORA ALCOLEA, LUIS ALBERTO DELFÍN BELTRÁN, YESSICA DARIANA MORENO CANTÚ, ÓSCAR GONZÁLEZ MUÑOZ, MARIAME GUADALUPE MARTÍNEZ LÓPEZ, NURY RANERO CASTRO, MARÍA DOLORES HERNÁNDEZ CRUZ, TERESA GARCÍA LÓPEZ, YOHANA BETZABEL IXTLA LANDA, LUIS ENRIQUE GÓMEZ MEDINA, JOSÉ RAFAEL HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, CITLALLI PACHECO RAMÍREZ, ANDREA YOLOTZIN LOBATO LOZADA, CARLOS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, FLOR MARIANA GARCÍA HERNÁNDEZ, PABLO ISRAEL GUZMÁN MARTÍNEZ, JULIANI CABRERA HERNÁNDEZ, MARISA PÉREZ TIRADO, CAROLINA GRAJALES VELÁSQUEZ, ELSA SUÁREZ JASO

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2026



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: 978-607-5893-81-5



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 5.5 MB
Fecha de aparición 04/05/2026
ISBN 978-607-5893-81-5

Xalapa, Veracruz. México a 04 de mayo de 2026

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 **“LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO DESDE LA ÓPTICA DE LOS PRONACES”** 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

Xalapa, Veracruz. México a 04 de mayo de 2026

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 **“LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO DESDE LA ÓPTICA DE LOS PRONACES”** registrado con el **ISBN 978-607-5893-81-5** fue publicado por nuestro sello editorial con fecha de aparición del 04 de mayo de 2026 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

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 2

ANÁLISIS DE LOS FACTORES SOCIOECONÓMICOS QUE INCIDEN EN EL AHORRO PARA EL RETIRO DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA EN XALAPA.

IVETH PATRICIA ALARCÓN RAMÍREZ Y JESÚS ESCUDERO MACLUF

CAPÍTULO 2 22

EFFECTO DEL MARKETING VERDE EN TÉRMINOS DE RENTABILIDAD, COSTOS OPERATIVOS Y COMERCIALES DE EMPRESAS MULTISECTORIALES EN LA REGIÓN DE VERACRUZ CON CERTIFICADO VERDE.

WALFRIDO LORA ALCOLEA Y LUIS ALBERTO DELFÍN BELTRÁN

CAPÍTULO 3 33

PROPUESTA DE INSTRUMENTO DE ESTIMACIÓN DE LAS DIMENSIONES Y VARIABLES SOCIOECOLÓGICAS PARA EMPRESAS DEL SECTOR DE MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ. UN EJERCICIO DE RECONOCIMIENTO A LAS BRECHAS CRÍTICAS (2026).

YESSICA DARIANA MORENO CANTÚ Y ÓSCAR GONZÁLEZ MUÑOZ

CAPÍTULO 4 60

PREFERENCIAS DE COMPRA DE PRODUCTOS DE SKINCARE EN LAS CONSUMIDORAS DE 20 A 25 AÑOS, COMO RESULTADO DE LA INFLUENCIA DE LAS REDES SOCIALES Y TENDENCIAS DE CONSUMO EN XALAPA, VERACRUZ.

MARIAME GUADALUPE MARTÍNEZ LÓPEZ

CAPÍTULO 5 80

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO EN INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN XALAPA, VER.

NURY RANERO CASTRO

CAPÍTULO 6 97

ESTUDIO DE LA APLICACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA SOSTENIBLE EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES) DEL SECTOR COMERCIAL DE XALAPA, VER.

MARÍA DOLORES HERNÁNDEZ CRUZ Y TERESA GARCÍA LÓPEZ

CAPÍTULO 7	120
VIOLENCIA ECONÓMICA DE LAS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA REGIÓN XALAPA Y SU REPERCUSIÓN EN SUS FINANZAS PERSONALES.	
YOHANA BETZABEL IXTLA LANDA Y LUIS ENRIQUE GÓMEZ MEDINA	
CAPÍTULO 8	131
EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y SUS FACTORES DETERMINANTES EN UNA EMPRESA DE IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE EN XALAPA.	
JOSÉ RAFAEL HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ Y CITLALLI PACHECO RAMÍREZ	
CAPÍTULO 9	153
MARCO JURÍDICO DE LA RESPONSABILIDAD AMBIENTAL EN LA AGROINDUSTRIA AZUCARERA DE VERACRUZ, MÉXICO.	
ANDREA YOLOTTIN LOBATO LOZADA Y CARLOS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ	
CAPÍTULO 10	166
PERCEPCIÓN EMPRESARIAL DE LA COMPETITIVIDAD EN FUNCIÓN DE LA MADUREZ DIGITAL: EL CASO DE LAS MIPYME COMERCIALES EN XALAPA, VERACRUZ.	
FLOR MARIANA GARCÍA HERNÁNDEZ Y PABLO ISRAEL GUZMÁN MARTÍNEZ	
CAPÍTULO 11	182
IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL CAPITAL HUMANO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA EN XALAPA VERACRUZ.	
JULIANI CABRERA HERNÁNDEZ Y MARISA PÉREZ TIRADO	
CAPÍTULO 12	197
ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA INMOBILIARIA COBIN, DE LA CIUDAD DE XALAPA, VERACRUZ.	
CAROLINA GRAJALES VELÁSQUEZ Y ELSA SUÁREZ JASO	

INTRODUCCIÓN

Los capítulos de este libro son avances en el proceso de investigación para desarrollar la tesis de grado de Maestría, las y los autores son estudiantes y docentes de la maestría en Administración que imparte el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana. La maestría en Administración se encuentra inscrita en el Sistema Nacional de Posgrados de la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (Secihti).

Las investigaciones que se presentan son avances del desarrollo de la tesis de estudiantes, los temas guardan relación los Programas Nacionales Estratégicos (PRONACES) los organizarán los esfuerzos de investigación sobre problemáticas nacionales concretas que, por su importancia, requieren de una atención y de una solución integral, profunda y amplia.

En la actualidad se presentan nuevos paradigmas en la educación y la sociedad esta necesita de obtener respuesta al complejo contexto que se nos presenta, tanto en cuestiones sociales, económica, y ambientales. Por ello, las instituciones de educación superior (IIES) públicas deben fomentar la investigación en sus estudiantes para concretar acciones pertinentes a través de los Programas Nacionales Estratégicos (PRONACES), donde se establecen prioridades señaladas principalmente en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteados por Naciones Unidas (ONU) en la agenda 2030.

CAPÍTULO 1



**ANÁLISIS DE LOS FACTORES SOCIOECONÓMICOS
QUE INCIDEN EN EL AHORRO PARA EL RETIRO DE
LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA EN
XALAPA.**

**ANALYSIS OF SOCIOECONOMIC FACTORS AFFECTING
RETIREMENT SAVINGS AMONG THE ECONOMICALLY
ACTIVE POPULATION IN XALAPA.**

IVETH PATRICIA ALARCÓN RAMÍREZ
MAESTRANTE IIESCA-UV, ZS24025295@ESTUDIANTES.UV.MX

JESÚS ESCUDERO MACLUF
INVESTIGADOR IIESCA-UV, JESCUDERO@UV.MX

Resumen

Este estudio tiene como objetivo analizar los factores socioeconómicos que inciden en la decisión de ahorro para el retiro de la población económicamente activa de la ciudad de Xalapa. El enfoque de este análisis es de tipo cualitativo con un alcance de tipo exploratorio. La población sujeta para esta investigación está integrada por habitantes de la ciudad de Xalapa, Veracruz, México, que se encuentren en un rango de edad entre los 18 y 65 años, que sean económicamente activos durante el periodo de febrero 2025 – febrero 2027. La exploración se hace con el objetivo de analizar el contexto socioeconómico de la población muestra y determinar los factores de mayor peso que inciden en su comportamiento con respecto al ahorro para el retiro.

Palabras clave: Ahorro para el retiro, factores socioeconómicos, Finanzas personales

Abstract

This study aims to analyze the socioeconomic factors that influence the decision to save for retirement among the economically active population in the city of Xalapa. The approach of this analysis is qualitative with an exploratory scope. The target population for this research consists of residents of Xalapa, Veracruz, Mexico, between the ages of 18 and 65, who are economically active during the period of February 2025 – February 2027. This exploration is conducted to analyze the socioeconomic context of the sample population and to determine the most significant factors affecting their behavior regarding retirement savings

Keywords: Retirement savings, Socioeconomic factors, Personal financial planning

JEL Classification: D14

I. Introducción

Actualmente en México se observa en la población un bajo interés de ahorro para el retiro, a pesar de que los índices de ahorro han incrementado. Solo el 39% de la población entre 18 y 70 años tiene una cuenta individual de ahorro (México cómo vamos, SF). La población prefiere destinar ese recurso en ahorro activo para satisfacer necesidades en el corto plazo, como la atención de emergencias e imprevistos, priorizando la inmediatez.

En cuanto al ahorro para su retiro la población presta menor interés, lo que puede generar problemas en el desarrollo sostenible del país, incrementar la pobreza en la vejez, la brecha de desigualdad y posiblemente afectar la calidad de vida de los individuos durante su etapa de jubilación.

La actividad del ahorro puede parecer un acto con poca importancia en el presente; Sin embargo, llevarla a cabo permea en la seguridad social del individuo a largo plazo. Según Ordaz et al. (2020) teniendo en cuenta el actual sistema de pensiones el cual depende de lo que se

acumule a lo largo del tiempo laboral, se requiere conocer cuánto, cómo y dónde ahorrar. De ahí parte la importancia de conocer cómo funciona el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) en México.

El Consejo Nacional de Población (CONAPO) indica que en la mayoría de las ocasiones la responsabilidad del futuro financiero de la sociedad se le atribuye al Estado, la familia, e incluso en la intervención divina. (Comision Nacional de población, 2017)

A pesar de contar con instituciones y leyes que se enfocan en regular y fomentar el Sistema de Ahorro para el Retiro en México, prevalece la falta de educación financiera y acción con respecto al ahorro para el retiro. Sí la población cuenta con conciencia en temas de ahorro e inclusive una variedad de instrumentos financieros de ahorro para el retiro a su disposición, cuáles son las razones por las que siguen sin adoptar el ahorro para el retiro como parte fundamental para su etapa de vejez.

Algunas barreras que menciona Azuara et al. (2017) son que los individuos ven al ahorro para el retiro como un sacrificio inmediato, frente a una recompensa para un futuro lejano, no les gusta pensar en envejecer por lo que prefieren evitar esos temas, y porque la elección de un instrumento financiero adecuado a sus necesidades los abruma por el desconociendo de su funcionamiento; Sin embargo ¿será esa la única razón?

Según la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro como se citó en El Economista (2018) explica que los seres humanos toman decisiones con respecto a su futuro bajo sesgos y emociones, además factores psicológicos y barreras socioculturales que dificultan que se aborde el tema de la vejez y de ahorro para el retiro con la responsabilidad necesaria a fin de ocuparse por tener un mejor futuro.

Presumiblemente en Xalapa existe un bajo nivel de ahorro para el retiro aparentemente a causa de las condiciones económicas, culturales y el desconocimiento del tema en la región. Sin embargo, actualmente se cuenta con una considerable información tanto en temas de AFORES e instrumentos financieros que coadyuvan; sin embargo, predomina la poca participación de la población económicamente activa en su estrategia con respecto a su plan de jubilación.

Ante esta problemática surge la necesidad de contar con información que describa aquellos factores que intervienen en la población económicamente activa en Xalapa con respecto a su ahorro destinado a su retiro; y que dichos resultados coadyuven a la creación de estrategias para impulsar esta actividad e incentivar la adquisición de productos financieros de ahorro.

En este sentido el análisis tiene por pregunta de investigación:

¿Qué factores socioeconómicos inciden en la decisión de ahorro para el retiro de la población económicamente activa en Xalapa?

Hipótesis

Los principales factores socioeconómicos que inciden en la decisión de la población económicamente activa de la ciudad de Xalapa para realizar ahorro para su retiro son: El nivel de educación, formalidad laboral, nivel de ingresos, edad, genero, ciclo de vida.

Objetivos

General

Determinar los principales factores socioeconómicos que inciden en la población económicamente activa de Xalapa con respecto al ahorro para el retiro.

Específicos

- Analizar las principales teorías que inciden en los factores socioeconómicos con respecto al ahorro para el retiro.
- Describir el contexto en cuanto ahorro para el retiro de la población muestra.
- Identificar los factores socioeconómicos que inciden en la toma de decisiones con respecto al ahorro para el retiro de la población muestra
- Proponer, a partir de los resultados de la investigación, estrategias que incentiven al ahorro para el retiro.

Enfoque de la investigación: De acuerdo con el método de investigación se utilizará un enfoque de tipo cualitativo.

Alcance de la investigación: Esta investigación será de tipo exploratorio.

Población para estudiar:

La población sujeta para esta investigación está integrada por habitantes de la ciudad de Xalapa, Veracruz, México, que se encuentren en un rango de edad entre los 18 y 65 años, que sean económicamente activos durante el periodo de febrero 2025 – febrero 2027.

II. Desarrollo

Marco teórico

Teoría del ciclo de vida del ahorro

A lo largo de los años múltiples expertos en economía han tratado de explicar el comportamiento de las personas con respecto al ahorro, uno de ellos fue Franco Modigliani, economista italiano que ganó el Premio Nobel de economía en 1985 por su trabajo sobre el ahorro en los hogares y la dinámica de los mercados financieros, de donde deriva la Teoría del Ciclo de Vida. (Británica, 2024)

Esta teoría analiza el ciclo de vida de una persona con respecto a sus ingresos, clasificándolo en tres momentos clave: al nacer el individuo no percibe ingresos, durante su madurez trabaja y está en condiciones de ahorrar, al envejecer ya no percibe ingresos por entrar en su etapa de jubilación, en ese momento hace uso de sus ahorros. (Ageingnomics, SF)

Cómo explica Castillo (2010) la trayectoria de ingresos del trabajo, es creciente durante la etapa de madurez hasta alcanzar su máximo dependiendo de las capacidades de cada individuo, luego desciende paulatinamente hasta llegar a la jubilación, una vez ahí el ingreso disminuye a cero. Se puede ver representado visualmente en la figura 1.

Figura 1 Ciclo de vida del ahorro



Fuente: <http://www.inakiortega.com/2018/03/las-pensiones-de-los-modigliani.html>

Se puede analizar que el área D representa la primer etapa en la que el individuo es financiado por los padres o bien se endeuda para poder solventar su nivel de consumo, conforme va alcanzando su etapa económicamente activa va incrementando su nivel de ingreso (representado por el área A) hasta llegar a un pico máximo, en esta etapa es donde el individuo paga deudas y ahorra idealmente conforme a un plan de finanzas personales que le permita mantener el nivel de consumo y la calidad de vida que tiene durante su etapa productiva. Posteriormente entre más se comienza a acercar a su etapa de jubilación (65 años de edad en México) el ingreso disminuye. Esta teoría supone que durante la jubilación (área D) el individuo consume todos sus ahorros y termina finalmente sin activos (Castillo, 2010).

Describiendo los factores socioeconómicos

Para la Real Academia Española los factores son elementos o causa que actúan junto con otros. Son variables que contribuyen en que algún hecho se realice. Para fines de esta investigación es de interés conocer aquellos factores de índole social y económico que inciden en el hábito de ahorro para el retiro.

En cuanto a los factores sociales son agentes, hechos u otro tipo de elementos en una sociedad que influyen o afectan que ocurran ciertos fenómenos en la propia sociedad. Algunos que se consideran con frecuencia son: educación, Ocupación, Salud, estado civil (Sarasola, Factores sociales , 2024).

En lo que respecta a la educación se trata de la calidad de la misma, acceso a ella y el nivel educativo que los integrantes de una sociedad tengan.

Ocupación, clase o tipo de trabajo desarrollado, puede incluir la seguridad social y remuneración (INE, SF).

En relación con la salud se refiere a las condiciones ambientales que existen en torno a la vida diaria y el entorno de alguien, al acceso a servicios médicos y calidad del estilo de vida (Carelon Health, SF)

El INE (2009) define al estado civil como aquel que tiene cada individuo de acuerdo con la legislación matrimonial del país, las principales categorías son: soltero, casado, divorciado y viudo.

Sobre los factores económicos son aquellas variables, fenómenos o sucesos de naturaleza económica que impactan en los diferentes ámbitos de la vida social (Sarasola, 2024). Entre algunos de los que se pueden mencionar se encuentran los ingresos, empleo, inflación, crecimiento económico e infraestructura.

Definimos cada uno de ellos de la siguiente forma:

El ingreso, en términos económicos, hace referencia a todas las entradas económicas que recibe una persona, una familia, una empresa, una organización un gobierno, etc. Pueden ser utilizados para satisfacer una necesidad (Banrepcultural , SF)

Hablamos del nivel adquisitivo de una persona y su capacidad de acceder a recursos financieros.

En lo que respecta al empleo como un factor económico este se refiere la formalidad o informalidad laboral y la tasa de desempleo, población económicamente activa (INEGI, 2025)

La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros CONDUSEF (2024) define la Inflación como: un fenómeno económico en el que se registra un aumento general de precios en bienes y servicios. En otras palabras, el dinero vale menos y se necesita más para comprar las mismas cosas.

La forma en cómo se desarrolla el entorno también impacta en los factores económicos, en este sentido el crecimiento económico:

Se refiere al incremento en la producción de bienes y servicios en una economía de un periodo a otro. Cuando una economía crece, el valor de bienes y servicios que sus ciudadanos pueden consumir y disfrutar aumenta. Sin embargo, el crecimiento de la economía por sí solo no necesariamente se traduce en mejoras al bienestar de toda la población, a menos de que sea sostenido y redistributivo. (México cómo vamos, SF)

La infraestructura como un factor económico es crucial para ofrecer a toda la población los servicios básicos como electricidad y conectividad necesarios para lograr su bienestar y alcanzar óptimos niveles de desempeño económico (INEGI, 2022)

El análisis de estos factores sociales y económicos coadyuvan a entender mucho mejor de qué forma influyen en las decisiones económicas y comportamientos de los individuos, en el caso de esta investigación el determinar cuáles de ellos influyen en su hábito de ahorro para el retiro puede ser la puerta para la creación de estrategias políticas y comerciales.

Seguridad social y pensiones

Para comprender mejor el ahorro para el retiro y sus antecedentes en México primero se definirán la Seguridad social y pensiones.

La seguridad social la podemos relacionar con diferentes ámbitos como lo es la salud y seguridad del trabajador y sus familias.

En la Ley general de Seguridad Social artículo 2 (2021) menciona que:

La seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado.

Para la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET, s.f.) la seguridad social comprende diversas prestaciones económicas como por ejemplo las pensiones y prestaciones en especie como la atención médica y hospitalaria.

La organización Internacional del trabajo (OIT) organismo especializado de las Naciones Unidas y que se especializa en asuntos del trabajo y relaciones laborales conceptualiza a la seguridad

social como la protección que una sociedad proporciona a los individuos y los hogares para asegurar el acceso a la asistencia médica y garantizar la seguridad del ingreso, en particular en caso de vejez, desempleo, enfermedad, invalidez, accidentes de trabajo, maternidad o pérdida del sostén de familia.

Como se puede observar en las diferentes definiciones la seguridad social comprende el bienestar de la población en diferentes ámbitos, para fines de esta investigación a continuación definiremos a las pensiones en México y su antiguo sistema de reparto o beneficio definido, que posteriormente se convertirá en el sistema de cuentas individuales o fondeado que dará paso a la creación del sistema de ahorro para el retiro, del cual se hablará más adelante.

Para definir de una manera simple y fácil a las pensiones encontramos que para la Real Academia Española la pensión es “Cantidad periódica, temporal o vitalicia, que la seguridad social paga por razón de jubilación, viudedad, orfandad o incapacidad.”

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en la página web del Gobierno de México se refiere a la pensión como” una prestación económica destinada a proteger al trabajador al ocurrirle un accidente de trabajo, al padecer una enfermedad o accidente no laborales, o al cumplir al menos 60 años de edad.”

Cómo podemos observar las definiciones anteriores coinciden en situaciones que deben ocurrir para que el trabajador sea acreedor al beneficio de pensión, en esta investigación se tocará solo el tema de pensión por jubilación, la cual se logra al llegar a la etapa de retiro laboral.

Definiendo al ahorro para el retiro

Una de las motivaciones del ser humano es lograr sus metas y objetivos planteados a lo largo de su vida, por lo regular estas metas tienen una connotación económica por lo que es necesario que se plantee cómo es que obtendrá ese recurso esperado. Un medio para estos fines es el ahorro.

La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) identifica al ahorro como: guardar una parte de tu ingreso para utilizarlo en el futuro. No se trata de guardar lo que te sobra, sino de fijar una cantidad periódica que se puedas incluir en tu presupuesto. (CONDUSEF, GOBIERNO DE MEXICO, SF)

Mientras que para instituciones bancarias como BBVA el ahorro significa, reservar parte de los ingresos actuales para asegurar el futuro. Implica, por tanto, priorizar este ‘yo futuro’ sobre el ‘yo presente. (BBVA, 2025)

Se puede analizar en estas definiciones que el ahorro implica realizar un esfuerzo en el presente por el logro de una meta futura. Así que al tratarse de Ahorro para el Retiro se puede identificar que la meta a lograr es obtener recurso para solventar el retiro. En este caso por retiro nos referimos a la etapa en que un individuo deja de trabajar por edad avanzada. En México dicha edad se encuentra entre los 60 – 65 años.

El actual Sistema del ahorro para el retiro (SAR)

En 1992 surge el Sistema de Ahorro para el Retiro conocido como SAR.

El SAR es el sistema que actualmente rige las pensiones en México. Es una pieza clave de la seguridad social y surge como una solución al anterior sistema de pensiones el cual se volvió insostenible debido al incremento de la esperanza de vida y la reducción de la tasa de natalidad. (AMAFORE, 2025)

¿Cómo funciona el SAR?, el sistema de ahorro para el retiro parte de la apertura de una Cuenta Individual a la que todos los trabajadores que inician su vida laboral automáticamente tienen derecho. ya sea en el sector privado que cotizan en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o público quienes cotizan en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)

En dichas sistema se aporta recurso con el objetivo de acumular recurso destinado para la etapa de retiro de los trabajadores. Quienes aportan a las cuentas son el Trabajador, el Patrón y el Gobierno Federal. La composición y el porcentaje de aportación depende del instituto al que cotices, según PROFUTURO (2024) se componen de la siguiente manera:

- **IMSS LEY DEL 1997**

Se identifica al trabajador con el Numero de Seguridad Social (NSS). La cuenta individual del trabajador en el IMSS está integrada por 3 subcuentas:

1. Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez (RCV). Esta subcuenta divide los porcentajes de aportaciones de la siguiente manera:
 - a. Retiro: 2% del salario base de cotización (SBC). Esta aportación corresponde al patrón.
 - b. Cesantía en edad Avanzada y Vejez:
 - Trabajador: 1.125% del SBC
 - Patrón: 3.150% del SBC
 - Gobierno Federal: 0.255% del SBC. Este porcentaje ira aumentando gradualmente hasta llegar a un tope del 15%, esto hasta el 2030, posteriormente se evaluará ese porcentaje y se espera se realice una reforma.
- Cuota social: Aportación adicional según el rango salarial.

2. Vivienda. Esta subcuenta se refiere a las aportaciones destinadas al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT). Representan el 5% del SBC y la aportación le corresponde al patrón.
3. Aportaciones voluntarias. Se refiere a un apartado en donde el trabajador puede realizar aportaciones voluntarias, esto con el objetivo de mejorar el fondo destinado a la pensión.

- **ISSSTE LEY DEL 2007**

Se identifica al trabajador con la Clave Única de Registro de Población (CURP)

La cuenta individual del trabajador del ISSSTE está integrada por 3 subcuentas:

1. Retiro, cesantía en edad avanzada y Vejez (RCV).
 - Retiro: Representa el 2% del sueldo base de cotización (SBC). A las dependencias y entidades corresponde esta aportación.
 - Cesantía en edad avanzada y vejez. Este fondo se divide en dos aportaciones:
 - Trabajador: 6.125% del Sueldo Base Cotizado.
 - Patrón: 3.175% del Sueldo Base Cotizado.
 - Cuota social: Aportación que corre a cargo del Gobierno Federal y corresponde al 5.5% del Salario Mínimo General del Distrito Federal (SMGDF)
2. Vivienda. Aportación del 5% del SBC, realizada por dependencias o entidades públicas, es administrado por Fondo de la Vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (FOVISSSTE).
3. Aportaciones Voluntarias. Fondo de contribuciones voluntarias que el trabajador realiza a su voluntad. A diferencia del IMSS en ISSSTE se incluye también el Ahorro Solidario que es un descuento vía nómina entre el 1% y 2%. En este caso por cada \$1 ahorra por el trabajador la dependencia aporta \$3.25, existiendo un tope del 6.5% del SBC.

Se puede observar que el SAR está diseñado para quienes trabajan en la formalidad. Sin embargo, Para los trabajadores independientes también es posible acceder a una cuenta individual. Esta cuenta se compone de únicamente una Subcuenta de aportaciones voluntarias en la que el trabajador independiente debe realizar sus depósitos de manera libre según su objetivo de fondo para el retiro.

Resulta evidente que el SAR implica el resguardo de recurso monetario el cual debe ser administrado por algún ente que pueda garantizar la conservación del recurso de los trabajadores.

Administradoras de fondos para el retiro (AFORE)

En el Sistema de Ahorro para el Retiro participan diferentes instituciones, en este apartado se hablará de las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORE) las cuales son instituciones financieras encargadas de administrar las cuentas individuales de ahorro y canalizar los

recursos de las subcuentas a los organismos responsables, así como a administrar a las sociedades de inversión. Efectuando así las inversiones necesarias para la obtención de una adecuada rentabilidad y seguridad en las inversiones de las sociedades de inversión que administren. Sus funciones deben alinearse exclusivamente al interés de los trabajadores. (Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro [L.S.A.R], 2024)

Según la Procuraduría Federal del Consumidor (2013) las AFORES tiene la función de:

- Aperturar las cuentas individuales de los trabajadores.
- Reciben las aportaciones que se depositan en las cuentas individuales, subcuentas y aportaciones voluntarias provenientes de las cuotas de los patrones, gobierno y trabajadores.
- Administran e invierten los fondos de ahorro para el retiro por medio de las Sociedad de Inversión Especializada en Fondos para el Retiro (SIEFORE) con el fin de obtener rendimientos e incrementar los fondos.
- Administran y registran las aportaciones a las cuentas individuales referentes a vivienda (INFONAVIT) y los rendimientos generados.
- Envían un estado de cuenta al menos cada tres meses al domicilio del trabajador informando sobre los movimientos de su cuenta individual.
- Otorgan los recursos a los trabajadores referentes a prestaciones por concepto de gastos de matrimonio y desempleo temporal.
- Entregan el fondo total al trabajador al llegar su etapa de retiro.

En la Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro se menciona que todos los trabajadores tienen derecho a elegir la administradora que más le convenga y también decidir traspasar su cuenta individual de una a otra, es importante mencionar que los traspasos se pueden hacer una vez transcurrido un año contado a partir de que el trabajador se registró o de la última ocasión en que haya ejercitado su derecho al traspaso. (Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro [L.S.A.R], 2024)

Actualmente en México existen 10 AFORES registradas por la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), las cuales administran un total del 69,184,802 cuentas individuales (CONSAR, 2025)

Uno de los objetivos de las AFORES es lograr que los recursos de las cuentas individuales obtengan rendimientos para que crezcan. Por esta labor cobran una comisión al trabajador. La recomendación con respecto a la elección de la AFORE es informarse sobre cuál es la que ofrece mayor tasa de rendimientos netos después de comisiones por administración. En caso de no elegir alguna la CONSAR es quien se encarga de asignar AFORE.

En la figura 2 se puede observar los porcentajes de comisión autorizadas para 2025 por los servicios de administración de las AFORES.

Figura 2 Comisiones cobradas por las AFORES

Comisiones de las Afores en sus Siefores Básicas
[% sobre saldo administrado]

AFORE	Comisión 2024	Comisión 2025
Azteca	0.57	0.55
Banamex	0.57	0.55
Coppel	0.566	0.55
Inbursa	0.57	0.55
Invercap	0.57	0.55
PENSIONISSSTE	0.53	0.52
Principal	0.57	0.55
Profuturo	0.57	0.55
Sura	0.57	0.55
XXI Banorte	0.57	0.55
Promedio del Sistema	0.566	0.547

Fuente: <https://www.gob.mx/consar/articulos/junta-de-gobierno-de-la-consar-autoriza-comisiones-de-las-afores-para-2025>

¿De qué manera las AFORES realizan sus inversiones? Las Administradoras de los Fondos para el Retiro se apoyan de las Sociedades de inversión Especializadas de Fondos de Retiro (SIEFORES) para que a través de ellas se obtengan los rendimientos por inversiones de los recursos.

El objeto de las SIEFORES está en invertir los recursos provenientes de las cuentas individuales que reciban; esto con el fin de obtener un rendimiento y hacer crecer el recurso. (InverCap, SF)

En Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro (2024) se expresa que para operar como SIEFORE se requiere autorización por parte de la CONSAR, así como previa opinión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Las SIEFORES operan bajo la elección de portafolios de inversión que se eligen dependiendo la edad del usuario, al cual se le clasifica en alguno de 10 bloques generacionales de acuerdo al año de nacimiento del trabajador, estos bloques están segmentados por quinquenios. (Principal, sf)

De manera gráfica las SIEFORES generacionales se ven así:

Figura 3 bloques generacionales de las SIEFORES

SIEFORE	Básica Inicial	Básica 95-99	Básica 90-94	Básica 85-89	Básica 80-84	Básica 75-79	Básica 70-74	Básica 65-69	Básica 60-64	Básica de pensiones
Para personas nacidas entre:	A partir del 2000	1995 y 1999	1990 y 1994	1985 y 1989	1980 y 1984	1975 y 1979	1970 y 1974	1965 y 1969	1960 y 1964	Antes de 1960

Fuente: <https://principal.com.mx/afore/siefores#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20las%20SIEFORES%20?,el%20monto%20de%20su%20pensi%C3%B3n>.

Entre más joven es el trabajador más agresivo será el portafolio de inversión al cual se decidirá invertir y esto conllevará a mayores rendimientos, a diferencia de las inversiones de quienes están cerca de la edad de retiro que se vuelven más conservadoras porque el objetivo principal es salvaguardar su capital.

A pesar de que las SIEFORES no revelan exactamente cuál es su portafolio de inversiones, en LSAR (2024) se expone que las SIEFORES deben priorizar las inversiones que fomenten:

- a) La actividad productiva nacional;
- b) La mayor generación de empleo;
- c) La construcción de vivienda;
- d) El desarrollo de infraestructura estratégica del país, y
- e) El desarrollo regional.

Las sociedades de inversión deberán operar con valores, documentos, efectivo y los demás instrumentos que se establezcan en el régimen de inversión en los que decidan invertir. Conocer la figura de las SIEFORES, pero sobre todo el porcentaje de rendimiento que sus inversiones le está otorgando al usuario es primordial para dar seguridad y claridad sobre el uso de sus recursos.

Así como sucede con las AFORES el trabajador también puede cambiar su SIEFORE en caso de querer un portafolio de inversión diferente, este cambio se puede realizar una vez cada tres años. (InverCap, SF)

En la figura 5 se presentan los rendimientos netos de la SIEFORE básica inicial según el portal del gobierno de México al cierre de septiembre de 2025. Es importante tener en cuenta que se debe revisar la que corresponda a casa usuario dependiendo en que generación se encuentre. (CONSAR, Siefore Básica inicial, 2025)

Figura 4 ejemplo SIEFORE básica

Siefore Básica inicial para personas nacidas a partir de 2000

Indicador de Rendimiento Neto SIEFORE Básica inicial*	
Cifras al cierre de septiembre de 2025	
AFORE	Indicador de Rendimiento Neto
Profuturo	8.25%
SURA	7.80%
Inbursa	7.72%
XXI-Banorte	7.62%
Banamex	7.14%
Invercap	7.12%
Principal	6.88%
Azteca	6.84%
PensionISSSTE	6.84%
Coppel	6.56%
Promedio Simple	7.28%
Promedio Ponderado**	7.21%

Fuente: <https://www.gob.mx/consar/articulos/siefore-basica-inicial>

Así como con la sucede con el AFORE el trabajador también puede cambiar su SIEFORE en caso de querer un portafolio de inversión diferente, este cambio se puede realizar una vez cada tres años (INVERCAP , Sin fecha)

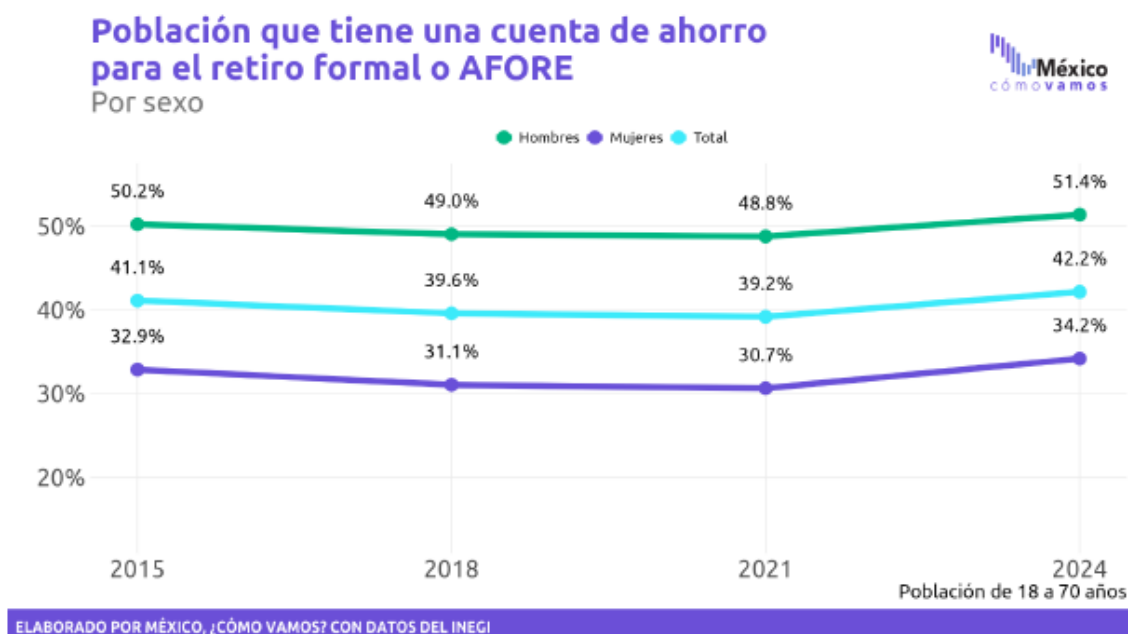
Marco contextual

Contexto del Ahorro para el retiro

Se trató de buscar información en donde se presentarán cifras sobre el ahorro para el retiro específicamente en el municipio de Xalapa. Sin embargo, no fue posible encontrar dicha información tan específica, pese a ello se pudo recolectar información sobre un panorama general del ahorro para retiro en México.

En la siguiente figura se puede observar como de manera histórica, ha habido incrementos y disminuciones en cuanto a los porcentajes de la población entre los 18 a 70 años que tiene una cuenta de ahorro para el retiro de manera formal en un Afore. Del total de la población en 2024 únicamente el 42.2% tiene cuenta de ahorro para el retiro. (México cómo vamos, 2025)

Figura 5 Población con Afore



Fuente: https://mexicocomovamos.mx/wp-content/uploads/2025/10/202510_Ahorro_para_el_retiro_2025-1.pdf

Según el último estudio de panorama anual de inclusión financiera del 2024, Veracruz se encuentra el cuarto lugar como una de las entidades con mayor número de cuentas administradas por las Afores con 3,050,295 sólo por debajo del Estado de México, la Ciudad de México y Jalisco. (Comisión nacional bancaria y de valores, 2024)

Figura 6 Cuentas administradas en Veracruz 2022

● Entidades con mayor y menor número cuentas administradas

↑	Entidad	Número	Demográfico ¹	↓	Entidad	Número	Demográfico ¹
	Estado de México	6,585,049	4,967		Zacatecas	445,082	3,706
	Ciudad de México	4,442,569	6,011		Tlaxcala	433,315	4,243
	Jalisco	3,459,550	5,532		Campeche	351,239	4,730
	Veracruz	2,859,418	4,455		Baja California Sur	343,536	5,668
	Nuevo León	2,844,502	6,661		Colima	342,704	5,814

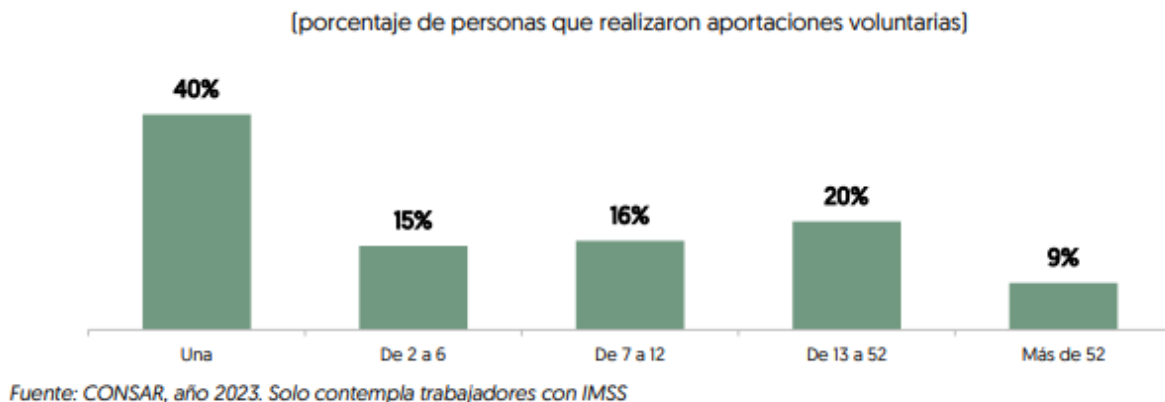
Fuente: https://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Panorama_2022.pdf

En este sentido es importante mencionar que para que el trabajador obtenga un mejor monto al momento de recibir su pensión es fundamental que realice aportaciones voluntarias, las cuales aparte de proporcionarle una mejor pensión tiene beneficios fiscales, altos rendimientos se pueden hacer desde 50 pesos y el trabajador puede disponer del recurso en cualquier momento. Sin embargo, sigue siendo bajo el nivel de aportaciones voluntarias anuales que realizan las personas. 40% realiza aportaciones voluntarias en ventanilla y lo hacen una vez al año, la figura 11 muestra como el porcentaje va disminuyendo conforme el número de aportaciones.

Esto se relaciona con que ahora la forma del ahorro ha cambiado con la digitalización y el uso de las tecnologías. Ahora la población prefiere instrumentos de ahorro de cuentas por Internet sobre su cuenta de pensiones. Esto es debido a que pueden manejar sus cuentas a partir de aplicaciones de celular, que le facilitan la manera de gestionar sus recursos, tienen visibilidad de ellos 24/7 lo que crea un estado mayor de seguridad sobre lo que está ocurriendo con sus recursos. Es por esto que la población prefiere manejar su cuenta a través de aplicaciones. (México cómo vamos, 2025)

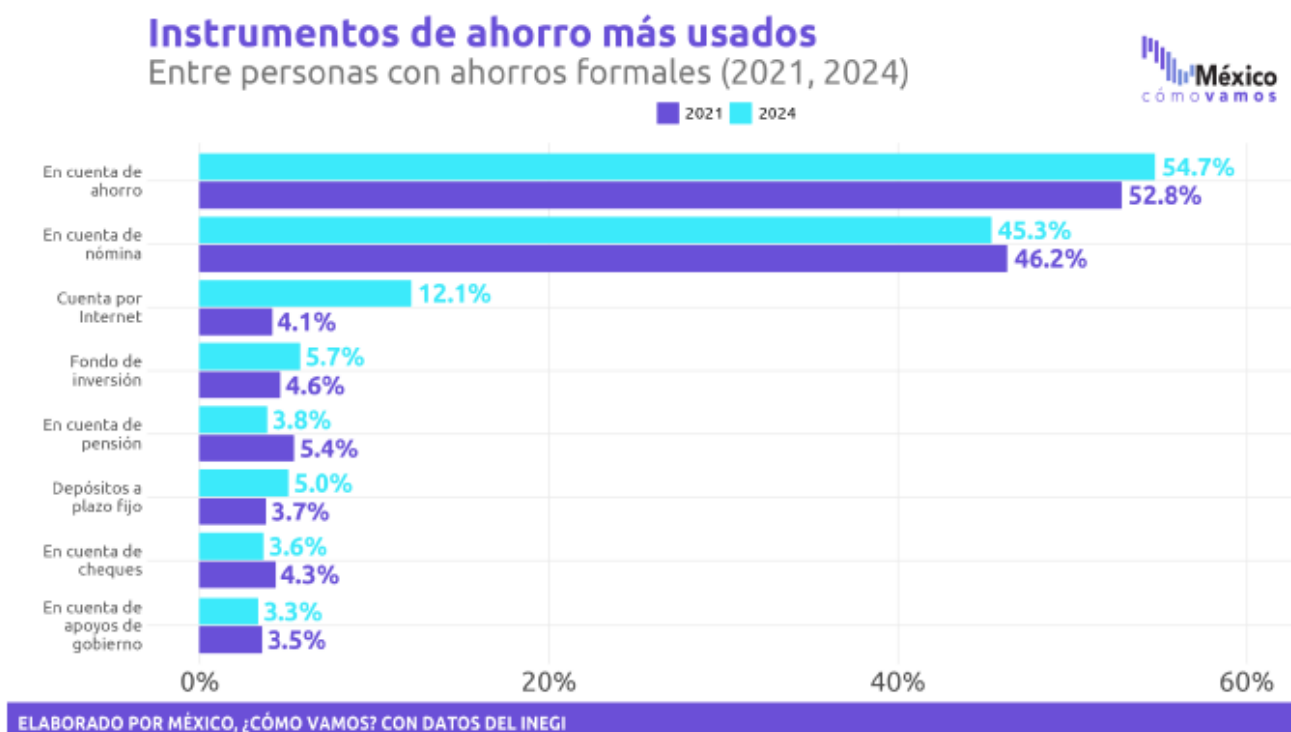
Figura 7: aportaciones voluntarias

● Frecuencia de aportaciones voluntarias en ventanilla



Fuente: https://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Anexos%20Inclusi%C3%B3n/Financiera/Panorama_2024.pdf

Figura 8. Instrumentos de ahorro más usados



Fuente: <https://mexicocomovamos.mx/mexico-como-vamos-con-el-ahorro-para-el-retiro>

No obstante, la atención brindada por la población a su ahorro para el retiro y a las aportaciones voluntarias sigue siendo insuficiente, esto probablemente sucede debido a factores externos que inciden en las decisiones de ahorro de la población, ya que, aunque tengan la voluntad de realizarlo se ven influenciados por situaciones externas. Datos del INEGI (2021) revelan que la principal razón por la que los mexicanos ahorran es para atender Emergencias e imprevistos o solventar gastos de comida personales o pago de servicios.

III. Conclusión

Los índices de ahorro para el retiro son un tema de agenda mundial ya que gran parte de la participación que tengan la población en sus finanzas contribuirá en su bienestar en la etapa de jubilación. A pesar de que en la actualidad ya existen apoyos por parte del gobierno para dar soporte al tema de las pensiones por jubilación los montos no son suficientes para mantener la calidad de vida de la población por lo que es de vital importancia que las personas tomen en cuenta este ahorro que les permitirá tener una vejez digna.

Como se puede observar en este avance de la investigación existe un gran desconocimiento de cómo funciona el Sistema del Ahorro para el Retiro en México por lo que la constante y permanente difusión de la información favorecerá a que este sea un tema de mayor interés. Hacer notar que los montos de aportaciones voluntarias no necesariamente tienen que ser cantidades muy altas, lo que cada trabajador pueda aportar a su cuenta suma, inclusive si no

tienen confianza en las AFORES o en el sistema en general existen otras opciones que pueden coadyuvar al logro de este objetivo de bienestar futuro.

Referencias

- Ageingnomics. (SF). *Teoría ciclos vitales, las tres etapas*.
<https://ageingnomics.fundacionmapfre.org/publicaciones/glosario/definicion-teoria-ciclos-vitales-las-tres-etapas/>
- AMAFORE. (28 de ENERO de 2025). <https://amafore.org/sistemaahorro/introduccion-al-sistema-de-ahorro-para-el-retiro-2/>
- AMIS. (22 de Agosto de 2024). *SEGUROS DE VIDA Y RETIRO* .
<https://sitio.amis.com.mx/seguros-de-vida-y-retiro-asegura-futuro-financiero>
- Azuara, Q., De la Garza, M., & Lopez, J. (19 de Octubre de 2017). *¿Somos irracionales al no ahorrar para nuestro retiro? Esto piensa el Premio Nobel de Economía*.
<https://blogs.iadb.org/trabajo/es/somos-irracionales-al-no-ahorrar-para-nuestro-retiro-esto-piensa-el-premio-nobel-de-economia/>
- Banrepcultural . (SF). *Ingresos* .
<https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Ingresos>
- BBVA. (06 de Septiembre de 2025). *BBVA*. <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-el-ahorro-y-como-ahorrar-mejor-con-estos-consejos/>
- Británica, E. (24 de Septiembre de 2024). *Franco Modigliani* .
<https://www.britannica.com/money/Franco-Modigliani#ref619524>
- Carelon Health. (SF). *Cómo contribuyen los factores sociales de la salud a mejorar las experiencias de salud integral*. <https://www.carelonhealth.com/es/perspectives/how-social-drivers-contribute-to-whole-health#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20factores%20sociales,Contexto%20social%20y%20comunitario>
- Castillo, J. (2010). ANALISI MACROECONOMICO.
- Comisión nacional bancaria y de valores. (octubre de 2024). *Panorama Anual de Inclusión financiera*. 61. Mexico.
https://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Panorama_2024.pdf
- Comision Nacional de población. (2017). *Vejez y Pensiones en México*.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/281921/3_CAP_TULO_5_AL_7.pdf
- Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro. (2025). *SIEFORE Básica inicial*.
<https://www.gob.mx/consar/articulos/siefore-basica-inicial>
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. (21 de Junio de 2024). *¿Sabes qué es la inflación?*
<https://www.gob.mx/condusef/articulos/sabes-que-es-la-inflacion?idiom=es>

- CONDUSEF. (1 de Mayo de 2024). *Proteja su dinero* . <https://revista.condusef.gob.mx/ahorro-general/2024/05/alcanza-tu-seguridad-financiera/>
- CONDUSEF. (SF). *¿Piensas invertir? Empieza por conocer lo básico*. <https://www.condusef.gob.mx/?p=contenido&idc=1835&idcat=1>
- CONDUSEF. (SF). GOBIERNO DE MEXICO. <https://webappsos.condusef.gob.mx/EducaTuCartera/ahorro.html>
- CONSAR. (19 de Julio de 2022). *Tipos de Ahorro Voluntario*. <https://www.gob.mx/consar/articulos/tipos-de-ahorro-voluntario>
- CONSAR. (15 de Octubre de 2025). *Siefore Básica inicial*. <https://www.gob.mx/consar/articulos/siefore-basica-inicial>
- DATA MÉXICO. (S/F). Xalapa. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/xalapa#population-and-housing>
- El Economista. (6 de junio de 2018). *Barreras Psicológicas que afectan el ahorro para su retiro* . <https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Barreras-psicologicas-afectan-el-ahorro-para-su-retiro-20180606-0125.html>
- Escudero M., J. (2025). *Me gustan las gordas* . Xalapa: UV.
- IMSS. (s.f.). <https://www.imss.gob.mx/pensiones/preguntas-frecuentes/que-es-una-pension>
- INE. (2009). *Concepto seleccionado: Estado civil legal*. <https://www.ine.es/DEFIne/es/concepto.htm?c=4488>
- INE. (SF). INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA . <https://www.ine.es/DEFIne/concepto.htm?c=4614>
- INEGI. (15 de Marzo de 2020). *Censo de Población y Vivienda (CPV) 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- INEGI. (2022). *Medición de Infraestructura: Ciclo de conferencias virtuales*. <https://www.inegi.org.mx/eventos/2022/infraestructura/>
- INEGI. (2025). *Empleo y ocupación* . <https://www.inegi.org.mx/temas/empleo/>
- INVERCAP . (Sin fecha) . *¿Que son las SIEFORES generacionales?* <https://invercap.com.mx/conociendo-tu-afore/que-son-las-siefores-generacionales/>
- InverCap, A. (SF). *¿Qué son las SIEFORES Generacionales?* <https://invercap.com.mx/conociendo-tu-afore/que-son-las-siefores-generacionales/>
- Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro [L.S.A.R]*. (2024). (México).
- Martinez, J. (2020). *Una propuesta para reformar el sistema de pensiones de México*. México: Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM.
- México cómo vamos. (2025). *México, ¿cómo vamos con el ahorro para el retiro?* https://mexicocomovamos.mx/wp-content/uploads/2025/10/202510_Ahorro_para_el_retiro_2025-1.pdf
- México cómo vamos. (SF). *Crecimiento económico*. <https://mexicocomovamos.mx/semaforo-nacional/crecimiento-economico/>

- Muñoz , A., Borbón, C., & Laborín , J. (ene/jun de 2019). Economía del Comportamiento: un campo fértil para la investigación de aplicaciones en política pública para México. 29 no.53. (E. s. regional, Ed.) Hermisillo .
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2395-91692019000100113
- OCDE. (2016). *Estudio de la OCDE sobre los sistemas de pensiones en México*. México: CONSAR. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.1787/9789264250017.es>
- OIT. (s.f.). *HECHOS CONCRETOS SOBRE LA SEGURIDAD SOCIAL* .
- Ordaz , M., Antonio, B., Alonso, A., Gutiérrez, J., & Amores, M. (2020). Estudiantes universitarios y su percepción sobre el ahorro para el retiro . *Hitos* , 26(75), 112-126.
<https://doi.org/https://revistahitos.ujat.mx/index.php/hitos/es/article/view/3976/2970>
- PFC. (01 de Marzo de 2013). *Procuraduría Federal del Consumidor*.
<https://www.gob.mx/profeco/documentos/lo-que-debes-saber-de-las-afores?state=published>
- Principal, A. (sf).
<https://principal.com.mx/afore/siefores#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20las%20SIEFORES%20?,el%20monto%20de%20su%20pensi%C3%B3n.>
- PROFEDET. (s.f.). <https://www.profedet.gob.mx/micrositio/index.php/seguridad-social-trabajadora#:~:text=Seguridad%20social,tus%20beneficiarios%20obtengan%20una%20pensi%C3%B3n.>
- PROFUTURO. (22 de Septiembre de 2024).
<https://www.profuturo.mx/profuturoasesora/afore/fundamentales/como-se-compone-mi-cuenta-individual>
- Romero , M. (Julio de 2019). *Nivel de usabilidad de la aplicación “Mis Cuentas”*, 17-18. México. <https://cdigital.uv.mx/server/api/core/bitstreams/bad9ed48-f691-47ac-aae5-97abaac35968/content>
- Sarasola, J. (2024). *Factores económicos*. <https://ikusmira.org/p/factores-economicos>
- Sarasola, J. (2024). *Factores sociales* . ikusmira. <https://ikusmira.org/p/factores-sociales>
- Social, L. d. (23 de abril de 2021). (D. 23-04-2021, Ed.) La presente Ley tiene por objeto garantizar los servicios de salud y protección de los trabajadores .
- Witynski, M. (29 de Septiembre de 2023). *Economía del comportamiento, explicada*.
<https://www.ecomportamiento.org/blog-imec/economia-del-comportamiento-explicada>

CAPÍTULO 2



EFFECTO DEL MARKETING VERDE EN TÉRMINOS DE RENTABILIDAD, COSTOS OPERATIVOS Y COMERCIALES DE EMPRESAS MULTISECTORIALES EN LA REGIÓN DE VERACRUZ CON CERTIFICADO VERDE.

EFFECT OF GREEN MARKETING IN TERMS OF PROFITABILITY, OPERATING AND COMMERCIAL COSTS OF MULTISECTORAL COMPANIES IN THE VERACRUZ REGION WITH GREEN CERTIFICATION.

WALFRIDO LORA ALCOLEA

MAESTRANTE IIESCA-UV, ZS24025291@ESTUDIANTES.UV.MX

LUIS ALBERTO DELFÍN BELTRÁN

INVESTIGADOR IIESCA-UV, IDELFIN@UV.MX

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo determinar a través de un diagnóstico cuantitativo el impacto económico de la implementación de estrategias de marketing verde en determinadas empresas del Estado de Veracruz. Las empresas seleccionadas forman parte de un conjunto de entidades reconocidas por su buena labor hacia lo socio-ambiental, de ahí que el enfoque de investigación este asociado al cuestionamiento ¿es redituable contar con estrategias que protejan el medioambiente?. Los resultados demuestran que una vinculación directa de las etapas productivas y cadenas de servicios con un modelo de gestión eco-amigable no solo resulta en beneficios de imagen y posicionamiento corporativo, sino que además presenta réditos económicos en indicadores como costos operativos, comerciales y en la rentabilidad.

Palabras clave: Marketing Verde, Costos Operativos, Costos Comerciales, Rentabilidad.

Abstract

The objective of this study is to determine, through a quantitative diagnosis, the economic impact of implementing green marketing strategies in certain companies in the state of Veracruz. The selected companies are part of a group of entities recognized for their good work in the socio-environmental field, which is why the research focus is associated with the question: is it profitable to have strategies that protect the environment? The results show that directly linking the production stages and service chains to an eco-friendly management model not only results in benefits in terms of image and corporate positioning, but also yields economic returns in indicators such as operational and commercial costs and profitability.

Keywords: Green Marketing, Operating Costs, Commercial Costs, Profitability.

I Introducción

El desequilibrio ecológico traducido en un cambio climático evidente nos hace reflexionar sobre cómo podemos mitigar e implementar conductas de participación a escala global que protejan nuestro entorno. En el contexto competitivo actual de los mercados resulta importante resaltar los esfuerzos que realizan las empresas para determinar actividades y generar estrategias de gestión de cara a la producción de bienes y servicios que destaquen en un sector económico específico. Dichos esfuerzos representan los objetivos de los grupos de interés en el posicionamiento del mercado de la organización, así como una baza importante para la diferenciación y ventajas sobre otros competidores.

Es cada vez más evidente el esfuerzo por contar con productos o servicios sustentables, que vayan acorde a las demandas actuales con una mirada objetiva en las generaciones futuras (Alnoor et al., 2019). Lo anterior solo puede ser alcanzable contando con una estrategia de sustentabilidad amparada en un plan flexible que comprenda dichas necesidades a través de la innovación, el reposicionamiento de productos y una estrategia de planeación proactiva (Mohammed et al., 2019).

La adopción de estas estrategias por parte del sector corporativo es esencial no solo por el hecho de ser eco-amigables, sino para promover sus productos verdes adecuadamente (Saad et al., 2018). La transición verde de los procesos productivos y de gestión no solo facilita la entrega de este tipo de productos al consumidor, sino que impacta directamente en la competitividad de la marca.

Dentro de este estudio se pretende analizar estas propuestas sustentables en una mirada a diferentes empresas de Veracruz que apuestan por un cambio socioambiental, el objetivo, centrado en el aspecto financiero persigue proporcionar datos económicos sobre la práctica de estrategias de sostenibilidad con el fin de motivar un cambio de mentalidad sobre los beneficios que supone un modelo de gestión responsable con el medio ambiente.

II Desarrollo

El principal reto que asumen las empresas con modelos de gestión establecidos es quizás la adaptación a un nuevo escenario de consumidores más conocedores y comprometidos con un cambio ambiental, el entendimiento por parte de la población sobre la realidad climática ha conseguido reconsiderar la forma en que se produce y se ofertan bienes y servicios. El cambio de conciencia ha transformado la percepción que se tienen de la labor empresarial a nivel mundial, colocando en valor las preocupaciones de las compañías por la sociedad y el ecosistema. En México según Bucio et al., (2020), este comportamiento de los últimos años ha derivado a que las empresas incorporen aspectos de protección ambiental en las actividades de marketing a través del desarrollo de productos verdes, empaques ecológicos y otras acciones de preservación y control ambiental.

El marketing verde surge como una respuesta a la creciente conciencia social sobre los problemas ecológicos y la necesidad de un desarrollo sostenible. La Asociación Americana de Marketing (AMA) lo definió inicialmente como el "estudio de los aspectos positivos y negativos de las actividades de marketing en relación con la contaminación, el consumo de energía y el agotamiento de los recursos no renovables" (AMA, citado en Polonsky, 1994, p. 2). Una definición más integral, propuesta por Polonsky (1994), lo establece como el conjunto de actividades diseñadas para facilitar e impulsar cualquier intercambio destinado a satisfacer las necesidades y deseos humanos, siempre que el cumplimiento de esta satisfacción tenga un impacto mínimo o positivo en el medio ambiente natural.

Esta disciplina se fundamenta en el Marketing Social, el cual sostiene que las empresas deben tomar decisiones que equilibren los deseos del consumidor, las ganancias de la empresa y los intereses de largo plazo de la sociedad y el planeta (Kotler & Keller, 2016).

Una consideración fundamental en el marketing verde es la credibilidad. El consumidor actual es escéptico ante las afirmaciones ambientales. Si una empresa exagera o miente sobre sus prácticas ecológicas, incurre en lo que se conoce como greenwashing (o lavado verde). El greenwashing es la práctica de presentar engañosamente a la empresa o sus productos como ecológicos, lo cual destruye la confianza, impacta negativamente la marca y, a menudo, conlleva sanciones regulatorias (Ottman, 2011).

El marketing verde no se limita a la promoción, sino que integra la sostenibilidad en toda la estrategia empresarial, afectando los elementos tradicionales de la mezcla de marketing. Los elementos clave se operacionalizan a través de la modificación de la Mezcla de Marketing (Lamb et al., 2011; Polonsky, 1994):

1. **Producto Verde:** Debe ser diseñado para minimizar el impacto ambiental durante su ciclo de vida completo. Esto incluye el uso de materiales reciclados, la eficiencia energética y la biodegradabilidad o facilidad de reciclaje al final de su vida útil (Ottman, 2011).
2. **Precio Ecológico:** Debe reflejar los costos más altos de producción sostenible (si los hay), pero también comunicar el valor de los beneficios sociales y ecológicos al consumidor.
3. **Plaza Verde:** Implica reducir la huella de carbono de la logística, optimizar rutas, usar medios de transporte eficientes y utilizar embalajes que minimicen el desperdicio.
4. **Promoción Ecológica:** La comunicación debe ser transparente, veraz y enfocada en educar al consumidor sobre los beneficios ambientales, evitando el greenwashing (Kotler & Keller, 2016).

El futuro del marketing verde está ligado a la ecoinnovación y la Economía Circular. La ecoinnovación implica desarrollar nuevos procesos o productos que reducen el impacto ambiental, permitiendo a las empresas crear valor para el cliente a un menor costo ambiental (Ottman, 2011). El marketing verde no solo busca un beneficio económico, sino la legitimidad social y la supervivencia a largo plazo. Al gestionar de manera proactiva sus impactos, las empresas mitigan los riesgos reputacionales y operativos, asegurando que el intercambio de valor sea beneficioso no solo para las partes involucradas, sino para el sistema ecológico del cual dependen (Polonsky, 1994).

La apuesta por estrategias sustentables en las empresas y comercios está resultando sin lugar a duda cada vez más amplia a nivel nacional e internacional. Se registran casos de estrategias avocadas a la reducción de gases contaminantes, el cambio de matriz energética a través del uso de energía renovables y a la reutilización de desechos con participación ciudadana, son ejemplos de lo que se puede hacer en función de la reducción de la huella climática.

Si bien la recopilación de información referente al uso del marketing verde es cada vez más notable, aún sigue siendo limitada a efectos del impacto económico que genera esta propuesta para las empresas. En el caso de Veracruz, son muy determinadas las empresas que han apostado por procesos y técnicas verdes de producción, su aplicación está ligada a mecanismos y modelos innovadores a partir de inversiones por parte de administrativos conscientes de los desafíos de la realidad medioambiental. La utilidad de este estudio se enmarca en analizar a través de la información financiera y entrevistas, las experiencias de estas empresas que han apostado por el Marketing Verde como modelo de innovación para el desarrollo empresarial sustentable, y así generar documentación referencial para investigaciones posteriores en el contexto de estudio.

La evidencia empírica refleja la reticencia de muchos administrativos hacia la implementación de acciones eco sustentables, quizás provocado por la percepción de retornos de inversión aletargados que no satisfacen los intereses de determinados inversionistas. En el escenario actual muchas empresas que adoptan acciones de mitigación ofrecen informaciones poco precisas del impacto de su gestión ambiental, muchas refieren el logro de objetivos sociales a la mejora del control y consumo de los recursos de producción, pero no se brindan estudios ni existen métodos cuantitativos que nos aseguren la veracidad de estas afirmaciones.

La Certificación de Empresas Verdes se enmarca en las estrategias que se generan desde los organismos estatales hacia un cambio como sociedad del consumo, sin embargo, la categorización no debe ir enmascarada en simples auditorias con premisas evaluativas sobre el cumplimiento de normativas ambientales, no se debe correr el riesgo de caer en la “fachada verde” para intentar atraer un público específico. El beneficio de contar con elementos cuantitativos sobre el proceso de transformación verde al interior de las empresas es un factor argumental importante para atraer más clientes, más inversiones, y ganar más reconocimiento.

Esta investigación constituye una herramienta cuantitativa que permitirá proporcionar datos sobre casos recientes que constaten los beneficios financieros de la aplicación del Marketing Verde y como incide en la competitividad de las empresas. Se busca proporcionar elementos de carácter económico que resulten en una propuesta atractiva para empresarios y comercios con el fin de eliminar concepciones conservadoras y masificar el Marketing Verde como propuestas de gestión. El estudio más allá de referir los resultados ecológicos desde una mirada financiera busca poner en valor lo que están logrando dichas empresas para beneficio de la sociedad, es una herramienta con la cual mirar de forma integral la problemática actual del medio ambiente, sus actores y las acciones de mejora.

El desarrollo de este estudio refleja el compromiso con el cuidado del medio ambiente visto desde la perspectiva del crecimiento económico regional. El modelo de sobreconsumo que aun prevalece en la sociedad puede ser mitigado desde la posición ofertante de productos y

servicios a través de un modelo de sustentabilidad sin dejar de lado la esencia de las empresas comerciales. El propósito de este trabajo va encaminado a investigadores y empresarios interesados en conocer y promover el conocimiento del Marketing Verde para beneficio socio ambiental y económico.

II.1 Metodología

Debido al alcance de la investigación el estudio es de tipo descriptivo debido a que se describen las características y propiedades del fenómeno de estudio. Además, para la descripción de variables se utiliza un diseño de investigación de tipo no experimental al no haber manipulación de los datos recogidos.

Por otro lado, la investigación tiene un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). Según Hernández et al., (2014), “El enfoque cualitativo busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende “acotar” intencionalmente la información (medir con precisión las variables del estudio, tener “foco”.” El diseño del estudio es no experimental de tipo transversal. Según Hernández et al., (2014): en el estudio no experimental se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por quien la realiza, las variables independientes no pueden ser manipuladas, no se tiene control directo ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Por otra parte, el autor refiere que un diseño transeccional descriptivo tiene como objetivo “indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población”, el procedimiento consiste en proporcionar una descripción de un grupo de elementos ubicados en una o más variables.

Para el desarrollo del estudio se considera como población las empresas con Certificado Verde de la región de Veracruz. Las características de estas empresas en cuanto a la estructura de gestión en su cadena de producción facilitan la incorporación de procesos sustentables que generan costos y gastos que van en correspondencia con el enfoque y objeto de estudio de la presente investigación. Hasta la fecha de inicio de la presente investigación, la Procuraduría de Medio Ambiente (PMA) en Veracruz había otorgado el Certificado Verde a 44 empresas desde que inicio la entrega de este reconocimiento en el año 2021 hasta inicios del 2024 (Imagen de Veracruz, 2024), a lo que se suman 39 más a finales del mismo año (VeracruzInforma, 2024) para un total de 83 Empresas Certificadas en la región de Veracruz. Debido a la limitante de tiempo y el gasto en recursos de movilidad y logísticos, se selecciona una muestra de estudio por conveniencia de 5 empresas el total señalado pertenecientes a diferentes sectores económicos para enriquecer el estudio y brindar un panorama más amplio de casos de estudio

a diferentes escalas y contextos productivos de implementación del marketing verde en la región de Veracruz.

II.2 Variables

La variable dependiente es el Marketing Verde, definido como las acciones dirigidas a todos los consumidores, el cual incorpora una amplia gama de actividades de marketing orientadas a demostrar el firme compromiso de minimizar el impacto ambiental de los productos y servicios de la empresa (Groening et al. 2018).

Las variables independientes son los costos operativos, los costos comerciales y la rentabilidad: Aguirre et al. (2020) definen la rentabilidad como un indicador financiero importante que permite a la empresa hacer una valoración sobre su capacidad de generar beneficios y de esta manera financiar sus operaciones. La rentabilidad encierra el control de diferentes factores de gestión que repercuten de manera asertiva en la toma de decisiones de las empresas.

Por su parte Casanova et al. (2021), define los costos operativos o de producción como una de las variables de mayor impacto en la gestión empresarial. Conceptualmente se observan como el “sacrificio” financiero que se obtiene de la compra de bienes y servicios con el objetivo de ser utilizados en el desarrollo de productos para la venta o redito en general. Mantener el control de esta variable es expresión de la planificación de objetivos empresariales y competitivos.

Finalmente, Mostacero, (2020), resume los costos comerciales o de venta, como las erogaciones que realiza una entidad con el fin de colocar un producto o servicio a la venta o distribución. Su valor está estimado por todos los elementos que se incluyen en su cadena de distribución hasta llegar al cliente final.

Para la captura de datos y elaboración del instrumento se propone diferentes dimensiones a partir de las variables señaladas:

Operacionalización de Variables			
Variable	Dimensiones	Indicador	
		Materiales Reciclados	
		Empaques Biodegradables	
	Producto Verde	Facilidad de reparación, reutilización o reciclaje	
		Eficiencia de recursos	
		Certificación Ecológica	
		Nivel de elasticidad	
VD	Marketing Verde	Precio Verde	Valor Percibido por el consumidor
			Valor Añadido de Sostenibilidad

			Economía circular	
			Eficiencia Energética	
			Transporte Eficiente	
			Embalajes con eficiencia de recursos	
		Plaza Verde	Control de Desperdicios	
			Consumo Eficiente del Agua	
			Emisión de Gases Contaminantes	
			Huella Ecológica	
			Reportes GRI	
			Distintivo ESR	
		Promoción Verde	Informes ASG	
			Ecoetiquetas	
			Certificación ISO	
			Costos Directos	
		Costos de Producción	Costos Indirectos	
			Costo Unitario de Producción	
		Eficiencia Operativa	Rotación de Inventarios	
	Costos Operativos		Margen de Gastos	
		Gastos Operativos	Gastos de Administración	
		Gastos de Distribución	Gastos de Promoción y Venta	
		Promoción	Comisiones y Representación	
VI	Costos Comerciales		Costos de Almacenamiento	
		Logística de Distribución	Costos de Embalaje	
			Costos de Post-Venta	
			Margen de Utilidad Bruta	

		Margen de Utilidad	Margen de Utilidad Operativa	
			Margen EBITDA	
			Margen de Utilidad Neta	
	Rentabilidad		Razón de Deuda a Capital (DaC)	
		Apalancamiento	Razón de Deuda a Activos Totales (DaAT)	

III Conclusiones

Se concluye que el desequilibrio ecológico y el cambio climático han dejado de ser variables externas para convertirse en factores determinantes de la operatividad empresarial. La investigación permite inferir que la mitigación del impacto ambiental no debe entenderse como una carga administrativa, sino como una estrategia de gestión proactiva. Como se observó en la literatura citada (Alnoor et al., 2019), la supervivencia de las organizaciones en el largo plazo depende de su capacidad para alinear sus procesos con las demandas de las generaciones futuras.

La adopción de modelos sustentables trasciende la ética; se posiciona como una baza de diferenciación fundamental. En un mercado saturado, la capacidad de una empresa para innovar en sus procesos productivos y ofrecer productos "verdes" no solo responde a una conciencia ambiental, sino a una necesidad de posicionamiento frente a competidores que aún operan bajo modelos tradicionales y lineales.

Uno de los puntos críticos de este estudio es la desmitificación de la sostenibilidad como un gasto. A través de la mirada a las empresas de Veracruz, se evidencia que el objetivo financiero y el socioambiental no son excluyentes. Por el contrario, la transición verde actúa como un catalizador de la competitividad de la marca.

El análisis de los datos económicos obtenidos sugiere que:

- La eficiencia en el uso de recursos reduce costos operativos a mediano plazo.
- La transparencia en la gestión responsable mejora la percepción de los grupos de interés (stakeholders), facilitando el acceso a capital y mercados más exigentes.
- La "estrategia de planeación proactiva" (Mohammed et al., 2019) permite a las empresas anticiparse a regulaciones gubernamentales ambientales que, de otro modo, representarían sanciones o cierres operativos.

El estudio subraya que el principal reto para las empresas consolidadas es el abandono de la inercia institucional. Los modelos de gestión establecidos enfrentan la presión de un nuevo

escenario de consumidores más informados, críticos y conscientes de su poder de elección. Este consumidor moderno no solo busca calidad y precio, sino congruencia de marca.

La transición hacia procesos productivos sostenibles facilita la entrega de valor real. No basta con que un producto sea "eco-amigable" en su etiqueta; la conclusión lógica es que la sostenibilidad debe estar embebida en toda la cadena de suministro. La innovación, por tanto, se convierte en la herramienta indispensable para flexibilizar los planes de negocio y responder a un entorno volátil y demandante.

En conclusión, el caso de las empresas en Veracruz sirve como un microcosmos de la realidad global: aquellas organizaciones que no integren la sostenibilidad en su ADN financiero y operativo corren el riesgo de la obsolescencia. El cambio de mentalidad propuesto no es opcional, sino una evolución necesaria del capitalismo contemporáneo hacia un modelo de gestión responsable.

Es imperativo que el sector corporativo vea en el cambio climático no solo una crisis, sino una oportunidad para reinventar la relación entre empresa, sociedad y naturaleza. El éxito económico del siglo XXI será, sin duda, de aquellas organizaciones que logren armonizar sus libros contables con el bienestar del ecosistema que las sustenta.

Referencias

- Aguirre Sajami, C. R., Barona Meza, C. M., & Dávila Dávila, G. (2020). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial. *Revista De Investigación Valor Contable*, 7(1), 50-64. https://rivc.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1396
- Alnoor, A., Eneizan, B., & Makhamreh, H. (2019). The Effect of Reverse Logistics on Sustainable Manufacturing. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 9(1), 71-79. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARAFMS/v9-i1/5768>
- Bucio-Gutierrez, D., Jiménez-Almaguer, K. P., & Azuela-Flores, J. I. (2020). Intención de compra verde. *INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA*, 49(125), Rango de páginas. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456061607007>
- Casanova Villalba, C. I., Núñez Liberio, R. V., Navarrete Zambrano, C. M., & Proaño González, E. A. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 302–314. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35315>
- Groening, C., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2018). Green marketing consumer-level theory review: A compendium of applied theories and further research directions. *Journal of Cleaner Production*, 172, 1848-1866. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652617329323>

- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Imagen de Veracruz. (2024, 21 de febrero). *Hasta 100 empresas veracruzanas se han inscrito para obtener Certificado Verde*. Imagen de Veracruz. <https://imagendeveracruz.mx/veracruz/Hasta-100-empresas-veracruzanas-se-han-inscrito-para-obtener-Certificado-Verde-20240221-0060.html>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15a ed.). Pearson Educación. https://www.academia.edu/37145555/Dirección_en_Marketing_Kotler_y_Keller_15va_edición
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11a ed.). Cengage Learning. https://fir.bsu.by/images/departments/ee/ee-materials/ee-materials/drozd/drazd_Lamb.Marketing%2011%20edition.pdf
- Mohammed, A., Alnoor, A., Eneizan, B., & Abdulaali, A. (2019). Determinants of the Production System Time (JIT) on Reduce Waste: Case Study in a Salsal Water Company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(7), 17-32. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i7/6088>
- Mostacero Díaz, R. B. (2020). *Influencia de los costos de venta en la rentabilidad de la empresa Compañía Agro Industrial de la Sal E.I.R.L., Chiclayo* [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://www.google.com/search?q=https://hdl.handle.net/20.500.12692/53307>
- Ottman, J. A. (2011). *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. Berrett-Koehler Publishers. http://www.greenmarketing.com/files/NRoGM_20rules.pdf
- Polonsky, M. J. (1994). An Introduction To Green Marketing. *Electronic Green Journal*, 2. <https://escholarship.org/uc/item/49n325b7>
- Saad, A., Alnuaimi, S. A., Alabboodi, A. S., & Eneizan, B. (2018). The influence of environmental marketing mix on the non-financial performance of solar energy firms: The mediating role of corporate image. *International Journal of Applied Research*, 4(7), 190–196
- VeracruzInforma. (2024, 27 de noviembre). *PMA entrega Certificado Verde a empresas veracruzanas comprometidas con el medioambiente*. <https://veracruzinforma.com.mx/pma-entrega-certificado-verde-a-empresas-veracruzanas-comprometidas-con-el-medioambiente/>

CAPÍTULO 3



**PROPUESTA DE INSTRUMENTO DE ESTIMACIÓN
DE LAS DIMENSIONES Y VARIABLES
SOCIOECOLÓGICAS PARA EMPRESAS DEL SECTOR
DE MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ. UN EJERCICIO
DE RECONOCIMIENTO A LAS BRECHAS CRÍTICAS
(2026).**

**PROPOSAL FOR AN INSTRUMENT TO ESTIMATE THE
SOCIO-ECOLOGICAL DIMENSIONS AND VARIABLES
FOR COMPANIES IN THE AUTOMOTIVE MAINTENANCE
SECTOR. AN EXERCISE IN RECOGNIZING CRITICAL GAPS
(2026).**

YESICA DARIANA MORENO CANTÚ
MAESTRANTE IIESCA-UV, ZS24025293@ESTUDIANTES.UV.MX

ÓSCAR GONZÁLEZ MUÑOZ
INVESTIGADOR IIESCA-UV, OSCGONZALEZ@UV.MX

I Fundamentos del estudio

I.1. Antecedentes y justificación

El término sistema u organización socioecológica (SE) ha evolucionado desde su surgimiento en el año de 1971 bajo la necesidad de buscar un entendimiento sobre la forma en que se relacionan las organizaciones con el entorno ecológico que las rodea. Integración que involucra aspectos sociales, económicos y ambientales con el principal objetivo, de eliminar los impactos antrópicos mediante modelos que prevean las consecuencias de las actividades humanas sobre su entorno y con ello, transitar hacia procesos de gobernanza del territorio y manejo de los recursos naturales (Arango et al. 2021).

En tal situación el origen del SE, nació como consecuencia de lograr una visión que distinga al ser humano de la naturaleza y a su vez, se reconozca la interdependencia entre la sociedad y los entornos dominados por recursos naturales.

En México, se han logrado importantes avances en la divulgación y reconocimiento en relación con el tema de sistemas socio ecológicos, resiliencia y vulnerabilidad. Sin embargo, es necesario fortalecer no solo las interacciones interdisciplinarias entre investigadores de las distintas disciplinas, sino trascender las barreras del ámbito científico para desarrollar propuestas transdisciplinarias en colaboración con diversos actores de la sociedad (Balvanera et al., 2017 como se citó en Astier, et al., 2017).

El enfoque de los SE ha tomado mayor relevancia en la percepción de las organizaciones respecto a su entorno. Cuyos aportes teóricos-prácticos evidencian que empresas de ciertos giros como los servicios en general o el sector automotriz en particular, resultan inexistentes. Incluso reconociendo que la industria automotriz mexicana es un pilar fundamental en la economía nacional con avances significativos y a su vez importantes desafíos bajo el contexto medioambiental, económico y político (Zoraya, 2024).

Conforme a los resultados de la revisión teórica en relación a los aportes del SE con la industria automotriz, las investigaciones demuestran la relación entre los objetivos del enfoque de sistema socio ecológico como referente de conciencia en el actuar del ser humano sobre el sistema ecológico a fin de promover acciones ambientalmente sostenibles.

El maestro José J. Paulín Larracochea (2021) en su tesis de doctorado "*La Gestión Ambiental en la industria de autopartes de Querétaro*" llevado a cabo en la Universidad Autónoma de Querétaro, estudió la gestión ambiental dentro de la industria automotriz y de autopartes bajo un enfoque de estudios multidisciplinarios sobre el trabajo, puesto que resulta fundamental por la problemática ecológica y climática aunado a la importancia económica y laboral de la industria. El objetivo de la investigación fue revelar los vínculos de la configuración sociotécnica y la gestión ambiental presentes en la industria para demostrar los niveles de participación de

los actores involucrados en el proceso de transformaciones globales de la industria automotriz y la crisis ambiental.

El estudio concluyó bajo tres niveles de análisis: 1) *relaciones débiles y fuertes*, 2) *contradicciones* y, 3) *expectativas versus realidad*. En síntesis, destaca que las decisiones de las empresas de implementar la gestión ambiental se rigen en su mayoría por demostrar públicamente el compromiso de mejorar de manera continua su desempeño ambiental ante OEMs por sus siglas en inglés (Original Equipment Manufacturer) y clientes, conseguir ahorros optimizando su proceso de producción y cumplir con las normativas ambientales (federal y local).

Por otra parte, se encontró que lo que las empresas hacen público en relación a la gestión ambiental con lo que en realidad algunas hacen es simular un compromiso ecológico, cuando lo existente solo es una preocupación de costos económicos (Paulín, 2021).

El artículo “*Soluciones innovadoras en la reparación y mantenimiento de sistemas de suspensión: nuevas prácticas ambientales en talleres automotrices*” publicado en la revista *Gner@ndo* escrito por el Ing. Ramiro Enrique Guaman Chávez (2024) proporciona un acercamiento de la adopción de prácticas automotrices más sostenibles y responsables con el medio ambiente dentro de los talleres de mantenimiento automotriz, el diseño de investigación fue cuantitativo y descriptivo mediante el uso de encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas llevándose a cabo en talleres automotrices ubicados en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador. El objeto de estudio fue analizar las soluciones innovadoras en la reparación y mantenimiento de sistemas de suspensión, con énfasis en las prácticas ambientales adoptadas.

Los principales hallazgos del artículo mostraron que el 40% de los talleres implementaban como mínimo una práctica ambiental, sin embargo, en su mayoría continuaban utilizando practicas convencionales, generando altos niveles de residuo y consumo energético.

Al igual que Paulín (2021), se concluye que aún existen oportunidad de mejoras en prácticas ambientales más responsables con el medio ambiente puesto que la transición hacia las mismas está siendo limitada. La semejanza de sus conclusiones demuestra la tendencia de la conducta empresarial del sector automotriz en América Latina frente a las actuales exigencias ambientales y futuras.

Resulta importante mencionar que el aporte del sistema socioecológico en empresas del sector automotriz ha sido divulgado en la Unión Europea (UE), aunque siendo limitada esta información, en el artículo publicado en la revista *Environmental Innovation and Societal Transitions* “*Industrial policy: Between modernization and transformation of the automotive*

industry”, Melanie Pichler, Nora Krenmayr, Etienne Sheneider y Ulrich Bran, (2021) se profundiza conceptualmente en los avances de los estudios en la transición y transformación con el objeto de analizar empíricamente las características de la política industrial de la UE en las transformaciones socioecológicas y, específicamente analiza el potencial para transformar el sector automotriz basándose en un estudio de caso cualitativo de la industria automotriz (proveedora) austriaca.

Los autores de acuerdo a su investigación y análisis mencionan que, “las políticas industriales de la UE, en el mejor de los casos modernizan ecológicamente y en el peor, conservan activamente las estructuras insostenibles de la industria automotriz” (Pichler, et al. 2021). Asimismo, enfatiza en la relevancia de una *política industrial socioecológica* transformadora que brinde la importancia necesaria para afrontar los desafíos ambientales y sociales actuales y no solo busque promover la innovación tecnológica para aumentar la competitividad externa e impulsar un crecimiento económico.

Sustentado en la revisión teórica realizada, otro de los artículos que permite el acercamiento al sistema socioecológico dentro de la industria automotriz es “*Cars, capitalism and ecological crises: understanding systemic barriers to a sustainability transition in the German car industry*” de las autoras A. Katharina Keil y Julia K. Steinberger, (2024), en el cual, se profundiza en examinar los límites del sistema socioecológico de la restructuración industrial en Alemania a través de una revisión narrativa de la literatura desde la perspectiva económica política marxista logrando comprender como las tendencias capitalistas impiden lograr la sostenibilidad socio ecológica.

Las autoras concluyen con tres principales juicios: 1) *centrar la diversificación en la sustitución de sistemas de propulsión sin reducir la producción total es ecológicamente insostenible*, 2) *las posibles mejoras ecológicas, en el mejor escenario, restringidas y en el peor, revertidas gracias al funcionamiento del dinamismo tecnológico en el capitalismo*, y 3) *la industria automotriz depende de insumos que se obtienen bajo un alto coste social y ecológico relacionado con su apropiación*.

Empero, a lo largo de esta revisión teórica resultó inquietante la limitada información referente a los aportes del sistema socioecológico en empresas del sector automotriz siendo este, uno de los sectores con gran relevancia en aspectos económicos, sociales y ambientales si bien a nivel internacional este tópico ya está siendo abordado, a lo que refiere en América latina la información es precaria es por ello que se necesita una mayor divulgación y comprensión del sistema socioecológico en las organizaciones y particularmente en el sector automotriz considerado uno de los más estratégicos y de mayor importancia económica en México y Latinoamérica.

I.2 Planteamiento del problema

Dentro de su continuo devenir, la teoría administrativa fundamentada en el desarrollo de las organizaciones ha concluido que la comprensión del entorno resulta ser un elemento básico para generar estrategias de posicionamiento y pervivencia (Paturel, 2006). Por lo que se han fortalecido los paradigmas de gestión de negocio que, desde una aproximación transdisciplinar buscan convertirse en fuentes de entendimiento para mejorar las estructuras empresariales (Vélez, et al. 2025).

Diferentes aportaciones de la teoría vigente hasta el siglo XXI, han permitido desarrollar instrumentos útiles para conocer la capacidad de las empresas para enfrentar los desafíos que los nuevos contextos exigen. Desde la identificación de procesos y medios de adaptación, hasta perturbaciones y factores que modifican su construcción y madurez. Acaecido el año 2025 solo algunas organizaciones han respondido a esta nueva dinámica de relaciones entre medio ambiente y entorno social por medio del enfoque conocido como *sistemas socioecológicos*.

El concepto de las *organizaciones socioecológicas*, describe la capacidad de interacción entre una organización o sistema y su entorno, para responder adecuadamente a las condiciones del contexto tanto ambiental como de su propia naturaleza económica buscando soluciones para la gestión de recursos y el desarrollo sostenible.

En tanto, algunas otras organizaciones de acuerdo con su giro y capacidad se encuentran en proceso de seguimiento a las nuevas exigencias promovidas desde la institucionalidad para la conservación medioambiental. Finalmente, algunas otras se mantienen al margen del reconocimiento de ciertas prácticas de conservación medioambiental o de los ecosistemas y de las consecuencias que en ellas tiene el actuar del propio entorno o medio ambiente.

No obstante, la diferencia en las condiciones que permitan comprender su entorno y formas de responder ante este, muestra la capacidad de las organizaciones para pervivir en el mercado; marca las capacidades para competir y con ello, sus brechas para adaptarse a un entorno en constante evolución y exigencia. Situación que resulta necesario conocer para demostrar su capacidad de adaptación a los retos actuales que, de acuerdo con Muñoz (2022), resulta fundamental para hacer a las organizaciones competitivas desde un enfoque centrado en los criterios de los sistemas socioecológicos del siglo XXI.

Dentro del contexto global, México tiene una legislación ambiental cada vez más rigurosa, que exige un crecimiento generalizado para la protección ambiental (Guzmán, et al. 2019). Es por ello, que las empresas dentro del territorio deben considerar el impacto de sus procesos productivos con entorno para acoplarse a las exigencias institucionales y a las de una sociedad cada vez más preocupada por las problemáticas ambientales.

Si bien la industria automotriz desempeña un papel fundamental dentro de la economía mexicana (Cabrera, et al. 2025) debido a su crecimiento exponencial en los últimos años (Guzmán, et al. 2019). Sin embargo, dicho crecimiento ha repercutido a que sea considerada como una de las industrias con mayor impacto ambiental (Cabrera, et al. 2025).

En este sentido, resulta imperativo que este sector y sus servicios asociados respondan de manera estratégica a una interacción idónea con su entorno, orientándose a la mitigación de sus impactos medioambientales.

I.3 Pregunta de investigación

De lo anterior, surge como pregunta de investigación: ¿Cómo puede ser una propuesta de instrumento de estimación de las dimensiones y variables socioecológicas para las empresas del sector de mantenimiento automotriz que permita conocer las brechas críticas en su capacidad adaptativa en el 2026?

I.4 Hipótesis de trabajo

Una propuesta de instrumento que estime dimensiones y variables económicas, sociales, ecológicas y de gobernanza propios del enfoque de sistemas socioecológicos en empresas del sector de mantenimiento automotriz permitirá conocer las brechas críticas en su capacidad adaptativa en el 2026.

I.5 Variables de estudio

I.5.1 Interdependiente

Diseño del instrumento de evaluación basado en el enfoque de sistemas socioecológicos.

I.5.2 Dependiente

La identificación de brechas críticas en la capacidad adaptativa de las empresas del sector de mantenimiento automotriz en 2025-2026.

I.6 Objetivos

I.6.1 General

Diseñar una propuesta de instrumento de estimación de las dimensiones y variables socioecológicas para las empresas del sector de mantenimiento automotriz con el fin de identificar las brechas críticas en su capacidad adaptativa en el año 2026.

I.6.2 Específicos

- Analizar las características, dimensiones y variables de cada dimensión integrada en la comprensión de los sistemas socioecológicos en contextos organizacionales, con el fin de fundamentar la capacidad adaptativa.
- Identificar desde el enfoque de sistemas socioecológicos, las dimensiones y variables clave que resultan pertinentes al análisis de su capacidad adaptativa de las

organizaciones prestadoras de servicios de mantenimiento automotriz ante desafíos ambientales.

- Conocer las condiciones organizacionales, ambientales y sociales actuales de las organizaciones del sector automotriz en la región de estudio.
- Diseñar un instrumento de evaluación que, a partir del análisis teórico y la comprensión contextual de las empresas del sector automotriz, integre las dimensiones y variables socio ecológicas identificadas, orientado a estimar la capacidad adaptativa de la empresa.
- Validar y aplicar el instrumento para identificar posibles brechas en su capacidad adaptativa de las empresas estudiadas de acuerdo con el criterio característico de las organizaciones socioecológicas entre empresas de mantenimiento automotriz.

II. Planteamiento metodológico

La investigación se abordará desde un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, mediante la aplicación del instrumento de medición e interpretación contextual de las organizaciones del sector automotriz en la ciudad de Orizaba, Ver.

II.1 Tipo de estudio

Se trata de una investigación de tipo descriptivo con enfoque mixto; de tipo instrumental y teórico-aplicado. Al ser diseñada bajo una corriente documental existente y ser aplicado en un entorno real y por medio de instrumentos validados en un contexto empresarial específico.

II.2 Diseño de la investigación

Para lograr el objetivo propuesto, este proyecto se divide en 5 periodos de desarrollo. En el periodo de inicio, se realizó la revisión teórica y conceptual sobre sistemas socioecológicos y capacidad adaptativa de las organizaciones. En un segundo tiempo, se analiza el contexto de estudio: empresas del sector automotriz en la Ciudad de Orizaba Veracruz (2025-2026).

En la etapa siguiente, se realizará el diseño del instrumento con base a las dimensiones de estudio comprendidos en el ejercicio de estudio socio ecológico con sus respectivas variables e indicadores validados por expertos o sínodo, seguido por la aplicación del instrumento. Finalmente, se obtendrán datos y analizarán e interpretará la información obtenida con herramientas estadísticas.

II.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El ejercicio de análisis teórico se realizará por medio de fichas de trabajo. En tanto, la aplicación de encuestas estructuradas -previamente construidas y validadas entre personal directivo y

operativo de la empresa- será pilotado entre persona elegidas de manera errática con experiencia en la construcción de instrumentos de investigación.

II.4 Criterios de validez y confiabilidad

Para garantizar validez de contenido, se buscó el juicio de expertos en el instrumento; se perfeccionará de acuerdo con un acercamiento inicial. Para dar confiabilidad se probará la capacidad del instrumento para evidenciarla por medio del índice Alpha de Cronbach (si es cuantitativo). Finalmente, para la triangulación del instrumento se acercará el instrumento a fuentes cualitativas y cuantitativas.

II.5 Población

La población se compone por **118 unidades económicas dedicadas al servicio de reparación y mantenimiento mecánico en general de automóviles y camiones** registrados en el Registro Público de Comercio ubicados en la ciudad de Orizaba, Veracruz. (INEGI, s.f.).

II.6 Unidad de análisis

La unidad de análisis serán seis empresas dedicadas al servicio de mantenimiento automotriz seleccionados a partir de la técnica de muestreo por conveniencia, no probabilístico.

III. Economía y *socioecología* de las organizaciones

III.1 Economía ecológica de una organización

El inicio de la industrialización surge a partir de que el hombre se diera cuenta de que podía generar mayores ingresos derivados de una sobre explotación de recursos creyendo inicialmente que estos eran “ilimitados”, (Maya, 2013 como se citó en Ramírez, 2018) sin embargo, este fenómeno también dio inicio a una importante degradación ambiental, que hasta el día de hoy prevalece.

Para mediados del siglo XX la sociedad empieza a tomar conciencia del daño provocado al medio ambiente, asociado con los procesos de crecimiento económicos (Left, 2011 como se citó en Ángeles, 2017) lo que hizo posible, vislumbrar que el modo de producción a partir de la industrialización superaba los límites de sostenibilidad en el planeta y es ahí donde emana el termino de Economía Ecológica (EE), el cual comienza a ser un campo que propone los límites del crecimiento económico (Ángeles, 2017).

El campo de estudio de la EE es relativamente reciente sin embargo, ha generado interés en su estudio gracias a su enfoque que integra la realidad y que, a diferencia de la economía ambiental, éste reconoce que el sistema económico es abierto y finito, que utiliza recursos y

genera desechos (García, 2024b), una de sus principales características recae en el estudio de la relación en los ecosistemas naturales y el sistema económico con el objetivo de hallar un equilibrio entre la extracción, producción, circulación, distribución, consumo e inversión con el ambiente dentro de una empresa y así lograr la preservación relacionada con la sostenibilidad y sustentabilidad del planeta (Haro Martínez y Taddei Bringas, 2014 como se citó en Ramírez, 2018).

La economía ecológica está bajo un enfoque transdisciplinar considerando que, la ecología pertenece a las “ciencias naturales” y la economía al de las “ciencias sociales” borrando así las fronteras entre estas dos disciplinas, condición necesaria para enfrentar las problemáticas actuales del siglo XXI como lo es: la crisis socioambiental (Peinado y Mora, 2024).

En la economía ecológica prevalecen conocimientos sistemáticos que buscan un uso adecuado de los recursos naturales respecto al desarrollo de las actividades humanas, este planteamiento está directamente relacionado con el sector empresarial puesto que permite que cumplan con los procesos organizacionales alineado a una relación saludable con el entorno ecológico (García, 2024b).

La economía ecológica en el sector privado busca fortalecer el desarrollo de las empresas económicamente desarrolladas y ecológicamente eficientes esto con el fin de construir una cultura con sistemas racionales, una sociedad equilibrada y un entorno ecológico saludable que, a su vez, permite desarrollar una economía empresarial ecológica fomentando el desarrollo sostenible de la economía global (Li y Xuefeng, 2023).

III.1.1 Principios básicos

A continuación, se exponen los principios fundamentales en los que se sustenta la económica ecológica, los cuales resultan determinantes en la implementación dentro de los modelos económicos circulares.

Escala sostenible. Este principio busca que la economía sea capaz de adaptarse a las fuerzas entrópicas y mantener la calidad de vida de las personas a lo largo de las generaciones presentes y futuras, logrando un bienestar sin declive a largo plazo. (Constanza, et al. 2007; Pearce, et al. 1994 como se citó en Haddad y Solomon, 2024)

Distribución justa. El principio de la distribución justa busca reconocer división relativa respecto al flujo de recursos, materializado en bienes y servicios finales entre las personas. Responde a una importante pregunta: ¿Cuánto le corresponde a usted, a mí, a otros y a las generaciones futuras? (Costanza, et al. 1997), la respuesta apropiada a esta interrogante está estrechamente

relacionada con el reconocimiento y valoración de todas las personas individuales, sin importar clase, edad, sexo, origen, etc.

Eficiencia en la asignación. En la economía estándar la eficiencia en la asignación tiene un principal enfoque en el valor monetario, la cual, se logra cuando se destinan los recursos escasos al uso que genera mayor valor monetario considerando una medida de utilidad.

Frecuentemente, los economistas se inclinan por la eficiencia de Pareto, la cual consiste en que nadie pueda mejorar su situación sin empeorar la de otros y ésta, a su vez, no permite comparaciones entre individuos y acepta la distribución de la riqueza actual sin importar la desigualdad que tenga (Daly y Farley, 2009).

Reconocimiento del capital natural. Existen dos vertientes referentes al capital, para los economistas es definido como los medios de producción producidos por los seres humanos, y los economistas ecológicos han ampliado la definición de capital para incluir los medios de producción proporcionados por la naturaleza, reconociendo al capital natural como una reserva que genera un flujo de bienes y servicios hacia el futuro a partir de servicios y recursos naturales tangibles (Daly y Farley, 2009).

III.1.2 Aprendizaje organizacional

El aprendizaje se desprende a partir de experiencias y estudios, desarrollando las potencialidades y facultades de los individuos a través del tiempo. A su vez, de manera general se considera “un proceso natural de los organismos vivos” (M. Visser, 2007 como se citó en Villar et al., 2018).

El aprendizaje organizacional se puede considerar como un proceso dinámico en el cual la estrategia de la organización se reestructura a partir de los tres niveles: individual, grupal y organizacional, con base en cuatro premisas fundamentales:

1. Exploración y explotación de la información
2. Aprendizaje multinivel: individual, grupal y organizacional
3. Unión de los tres niveles mediante interacciones sociales
4. Impacto del conocimiento en la acción de la organización (Crossan, Lane y White, 1999 como se citó en Vega, et al. 2019).

El resultado de la relación e interacción de las cuatro premisas anteriormente citadas es; el aprendizaje organizacional, siguiendo el orden lógico de las premisas se puede interpretar que en primera instancia el individuo y la organización necesitan lograr una comprensión clara y adecuada de la información, la cual, es resultado de experiencias y conocimientos específicos. Una vez obtenida dicha información se debe aplicar de manera adecuada con el objetivo de generar beneficios individuales y colectivos.

Bajo el paradigma de la nueva economía, el aprendizaje organizacional adquiere mayor importancia para generar a la organización una ventaja competitiva sostenible en mercados globalizados a partir de un uso eficiente de los recursos y optimización de los procesos, es necesario que las organizaciones gestionen eficientemente este recurso estratégico y renueven su fuente de ventaja competitiva a través de un constante aprendizaje (Londoño y Acevedo, 2018).

III.2 La organización empresarial

Chiavenato, (2019) menciona que las organizaciones son sistemas sociales que constituyen una forma dominante de la institución en la sociedad moderna, se reconocen como la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente que se caracteriza por un creciente padrón de vida.

Asimismo, las organizaciones están condicionadas a los constantes procesos de cambios sociales, los cuales en la época primitiva eran lentos y se producían en periodos largos, sin embargo, con el paso de los años se aceleraron con la llegada de la sociedad feudal y capitalista; y posteriormente alcanzaron cambios más dinámicos y constantes gracias al capitalismo imperialista y socialismo (Alama y Ropa, 2022).

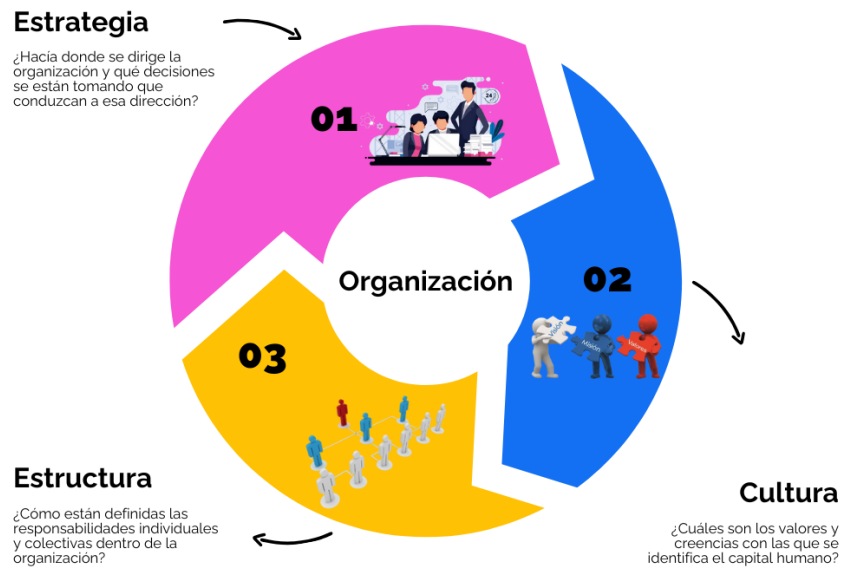
Las organizaciones actualmente enfrentan retos trascendentales con el objetivo de adaptarse a las actuales exigencias del siglo XXI. A fin de lograr una solidez empresarial y alcanzar los propósitos organizativos, existen tres pilares fundamentales de toda organización: estrategia, estructura y cultura.

Estrategia: es la visión que la alta dirección tiene del futuro de su organización y de su posicionamiento en el mercado, del plan necesario para alcanzar los objetivos planteados y de un patrón integrado de comportamiento donde no sólo es importante la dirección sino el enfoque elegido para seguirla.

Cultura: se encuentra en las raíces de toda organización como un generador invisible de energía que posibilita el desarrollo de las estrategias, las estructuras y los sistemas de la empresa.

Estructura: es la suma total de las formas en que está dividido el trabajo en las distintas tareas coordinadas, los mecanismos de control de dichos trabajos y las restricciones que significan las reglas del negocio (Lorenzon, 2020, p. 214).

Figura 1 Pilares organizacionales



Nota: adaptado de Sistemas y Organizaciones [libro], por Lorenzon, E, 2020, Editorial de la UNLP, https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/99629/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

La alineación de estos tres pilares interdependientes, influyen significativamente en el éxito de una organización empresarial al potenciar su eficiencia y eficacia, facilitando el proceso organizativo en el cumplimiento de sus objetivos.

III.3.1 La organización empresarial como sistema en economía ecológica

La organización es considerada como un sistema socio-técnico vista desde una perspectiva sistemática la cual está incluida dentro de otro sistema más amplio que es la sociedad con la que interactúa. En la actualidad la necesidad de ver y estudiar a las organizaciones bajo una perspectiva sistemática considerándolas “*sistemas dinámicos*” se convirtió en una necesidad imperativa para que las mismas pudieran sobrevivir en un ambiente fuertemente exigente y competitivo (Lorenzon, 2020).

En el contexto de la gestión de las empresas dentro del enfoque sistemático, las cuales, se reconocen como una unidad estructurada por elementos interrelacionados donde cada uno aporta una dinámica al todo y el todo es mayor que la suma de cada uno de estos elementos. La gestión de las empresas implica emprender acciones estratégicas a partir del análisis entre la relación exógena (contexto) y endógena de las empresas en proceso de cambio (Alama y Ropa, 2022), debido a que las mismas se enfrentan a entornos que las obliga a adaptarse e innovarse continuamente.

Capra (2003b) (como se citó en Arias y Ramírez, 2019) considera que el reto fundamental en la actualidad consiste en comprender las organizaciones humanas como sistemas vivos, es decir, como sistemas de redes complejas no lineales, y así lograr construir organizaciones empresariales ecológicamente sustentables como resultado de una consideración del entorno externo donde estas se desarrollan, valorando los servicios y recursos obtenidos del mismo.

La relevancia de la economía ecológica a partir del enfoque sistemático es que ésta engloba conocimientos sistemáticos para un uso correcto de los recursos naturales en la realización de las actividades humanas permitiendo con ello que las empresas respondan adecuadamente a sus actividades y necesidades, teniendo en consideración mantener un equilibrio ecológico (García, 2024b).

III.4 Gestión Empresarial ante la Economía Ecológica

La globalización evidentemente ha propiciado a las organizaciones nuevas formas de gestión para pervivir ante los constantes cambios y superarlos de forma eficiente y eficaz logrando mayores probabilidades de éxito y competitividad.

La gestión empresarial ante la economía ecológica refiere a un cambio de paradigma de las formas actuales de gestión que en su mayoría han prevalecido hasta la actualidad, el considerar la “economía ecológica” en las empresas permite tomar decisiones económicas que valoren aspectos como: la gestión sostenible de los recursos, reducir a medida de lo posible el impacto ambiental, eficiencia en el uso del capital natural, etc., a fin de alcanzar el éxito en las organizaciones

La gestión ecológica ocupa un lugar esencial en el desarrollo sostenible como herramienta exploratoria independiente en la construcción de modelos económicos. Una forma directa de abordar los fallos que se han generado a partir de la ecología tradicional sería diseñar acciones ecológicas y a su vez, económicas (Stojanovic, 2019).

Para ello, es necesario una revolución en la metodología económica y su representación, en el que su principal objetivo sea la creación de nuevas estructuras y sistemas socioeconómicos que impacten en los modos de vida y producciones más eficientes y ecológicas (Daly y Farley, 2010 como se citó en Stojanovic, 2019), resultado al que se espera llegar a partir de la integración de estas nuevas metodologías dentro de la gestión empresarial.

III.5 Sistemas Socioecológicos (SSE)

La evolución de la sociedad se da a través de constantes cambios debido a la necesidad de adaptación del hombre ante su entorno, como efecto de esta evolución se perciben nuevas formas de ver la realidad social y ecológica, mediante la noción de sistemas complejos.

Existen cinco razones principales por las que esto sucede:

1. Abandona toda idea de bienestar, producto del pensamiento de estabilidad.
2. Está controlado por varios elementos interrelacionados entre sí, pero con diferentes objetivos.
3. Entiende los mecanismos de retroalimentación que influyen en los patrones de comportamiento del sistema.
4. Privilegia la coevolución social y ecológica.
5. Reconoce la relevancia de la resiliencia como método de comprensión de cambio (Farrell y Twining-ward, 2004 citado en Chontasi y Ortega, 2020).

Los sistemas socioecológicos (SSE) son considerados de carácter complejo y adaptativo debido a su interdependencia y que no son lineales, éstos se conciben como una nueva forma de pensar o de encarar la objetividad de un determinado fenómeno a través del cambio. El enfoque de los SSE significa una contra narrativa respecto a los análisis convencionales del ambiente humano, otorgándole mayor relevancia a los principios de rendimientos máximos sostenibles y capacidad de carga por encima de ellos de cambio y sorpresa (Chontasi y Ortega, 2020).

Lograr una percepción y aceptación de los sistemas socioecológicos en la esfera social ha exigido de un continuo proceso de enseñanza buscando una reorientación conceptual debido a la complejidad de su proceso y la reestructuración de prácticas arraigadas por la sociedad.

III.5.1 Características del sistema socioecológico

Para el estudio y análisis de los sistemas socioecológicos es necesario comprender de forma holística cada una de sus características para lograr reconocer la interrelación que se da dentro del sistema, es decir, el comportamiento de los diferentes subsistemas ya mencionados en el subtema anterior y, de esta forma reconocer su estructura y dinámica interior.

III.5.1.1 Complejidad y adaptabilidad

Los sistemas socioecológicos se consideran sistemas adaptativos y complejos debido a la interrelación que se da al interior del mismo entre los subsistemas y actores involucrados los cuales poseen características y comportamientos intrínsecas.

La compleja naturaleza adaptativa de los SSE da lugar a un comportamiento emergente y frecuentemente inesperado e incierto (Levin et al., 2013; Folke et al., 2016, como se citó en Folke, et al. 2019), cambiando el contexto de las futuras acciones humanas y la dinámica de los ecosistemas (Folke, et al. 2019).

Las interacciones que se producen entre los elementos humanos y no humanos dentro del sistema dan lugar a patrones, estructuras y dinámicas que se retroalimentan de los procesos que se encuentran en constante evolución (Levin, et al. 2013 como se citó en Folke, et al. 2019).

III.5.1.2 Interacciones y retroalimentación

El concepto de sistemas socioecológicos resalta la conexión intrínseca existente entre el sistema natural y el sistema humano (Berrouet et al., 2018; Rincón Ruiz, et al., como se citó en Cerón et al. 2019), manifestando interacciones continuas y necesarias entre estos dos sistemas a partir de retroalimentaciones recíprocas.

La resiliencia y adaptabilidad tienen relación de manera conjunta en las interacciones que se manifiestan entre el sistema natural y humano, pues, sin la capacidad adaptativa que tienen los sistemas la resiliencia de los mismos se vería perjudicada. Los procesos adaptativos-resilientes provistos en los SSE tienen lugar mediante interacciones como: prácticas de manejo sostenible, de adaptación y uso de recursos o servicios ecosistémicos (Viraponse et al., 2016 como se citó en Cerón et al., 2019).

III.5.1.3 No lineales

A diferencia del pensamiento de equilibrio surgido en el siglo XX, el cual es considerado sistema lineal puesto que se encuentra bajo un enfoque de ingeniería, los sistemas socioecológicos son considerados no lineales debido a que el hombre y la naturaleza fueron vinculados evolutivamente como sistemas no lineales, donde se estudia y convive con el constante cambio (Chontasi y Ortega, 2020), como consecuencia de la interacción entre los diferentes subsistemas que lo integran, cada uno caracterizados por propiedades y dinámicas intrínsecas.

Los SSE tienen múltiples estados de equilibrio y no responden a cambios graduales, sino que existen umbrales de cambio, la idea de umbrales críticos y fronteras se deben considerar en el estudio de los sistemas socioecológicos, los umbrales se definen como transiciones no lineales en el funcionamiento de los sistemas socio-ambientales acoplados. El umbral es la zona de transición entre dos estados (Rathe, 2017).

III.5.1.4 Resiliencia y vulnerabilidad

La resiliencia en el sistema ecológico refleja como responden los componentes involucrados del sistema a los cambios ambientales, por otra parte, la resiliencia en un sistema social depende de la capacidad de los actores dentro del sistema para autoorganizarse, aprender y adaptarse a los cambios emergentes (Folke, et al. 2002; Berkes, 2017 como se citó en Basu, et al. 2021).

La vulnerabilidad es una de las características propias de los SSE esta propiedad consta de tres elementos: exposición a perturbaciones, sensibilidad a estas perturbaciones y su capacidad de adaptación. La resiliencia es una propiedad de la fortaleza interna del sistema mientras que la vulnerabilidad depende de factores externos (Adger, 2006; Gallopin, 2006 como se citó en Basu, et al., 2021). Estas dos características de los SSE son cruciales para determinar su capacidad de adaptabilidad y supervivencia frente a perturbaciones inherentes.

III.5.1.5 Gobernanza

La gobernanza es otro elemento relevante en el sistema socioecológico, es entendida como el proceso social para tomar decisiones sobre un tema particular a partir de la organización y deliberaciones de los actores involucrados, esta característica se identifica principalmente como el proceso de gobernanza descentralizado con el fin de lograr las metas, objetivos y reglas establecidas (Aguilar, 2006; Hufty, 2012; Bassols, 2011 como se citó en Sánchez, 2020).

Los actores involucrados se identifican como directos e indirectos a diversas escalas, siendo estos los encargados de decidir, organizarse y deliberar sobre el aprovechamiento y conservación de los recursos de usos común (Sánchez, 2020). La adecuada gobernanza por parte de los actores resulta esencial para lograr mecanismos de adaptación social y ecológica a través de la objetiva toma de decisiones.

III.5.1.6 Multiescalaridad

La multiescalaridad reconoce que el sistema es resultado de las interacciones entre las diferentes escalas territoriales y espaciales (Secretaría de Agrario, Territorial y Urbano [SEDATU], 2023), en ella se presentan desafíos y posibles soluciones en la que intervienen los diferentes actores involucrados para la construcción de propuestas y toma de decisiones (Márquez, 2024).

Asimismo, los sistemas socioecológicos permiten generar modelos a diferentes escalas productivas para consolidar relaciones y actividades beneficiosas para la comunidad, estado y oferta ambiental (Arango, et al. 2021). A su vez, la multiescalaridad permite comprender la importancia entre las relaciones en tres sectores: privado, académico y gubernamental, cuya colaboración sinérgica es fundamental para la percepción adecuada de los SSE.

III.5.2 Resiliencia de los sistemas socioecológicos

El término resiliencia es un utópico esencial a estudiar para el análisis y comprensión de los Sistemas Socio-Ecológicos, ésta se identifica como la capacidad de absorber las perturbaciones y reorganizarse mientras se experimentan cambios dentro del sistema (Walker et al., 2004 como se citó en Chontasi y Ortega, 2020).

La resiliencia ecológica reconoce que una de las características de los diferentes subsistemas dentro de un sistema socioecológico es que éstos no son lineales, es decir son heterogéneos por lo que en ellos se efectúan múltiples interrelaciones, lo que los hace susceptibles a cambios inesperados provocando consecuencias negativas y/o positivas para los mismos. Asimismo, es un marco teórico útil para identificar y evaluar comportamientos de los actores involucrados y cómo aumentan o atentan a su capacidad de resiliencia y, por ende, a su sostenibilidad (Chontasi y Ortega, 2020).

En la misma línea, la resiliencia no solo busca mantener más robustos los sistemas socioecológicos, sino también analizar el funcionamiento de los mismos conforme a las transformaciones que sufren, y con ello, aprovechar las oportunidades de estos cambios para potenciarlos, haciendo uso de otra de las características de los SSE: la autoorganización (Heath et al., 2020), la cual busca desarrollar patrones de conducta para responder adecuadamente a las relaciones y actividades que surgen en su mayoría de forma espontánea dentro del sistema.

El enfoque de la resiliencia se efectúa en tratar de resistir a los cambios dinámicos que surjan y controlarlos para mantener una estabilidad, es decir, es la capacidad de persistir frente al cambio y continuar desarrollándose en entornos exigentes y contantemente cambiantes (Folke, 2016 como se citó Suarez, et al. 2022).

III.6 La racionalidad empresarial

En el ámbito empresarial la toma de decisiones operativas, tácticas y estratégicas constituyen a una actividad continua y fundamental que influye significativamente en el logro de los objetivos organizacionales.

El autor Hebert Simón, plantea que las organizaciones son un sistema de toma de decisiones y que la acción de tomar una decisión es el elemento dinámico que activa y mantiene la administración en constante movimiento (Morales et al. 2016). En síntesis, tomar una decisión es elegir un camino, esta acción involucra tres componentes: la decisión, es decir, el acto de elegir que camino tomar, el objeto sobre el cual recae y el sujeto que la toma. Asimismo, la toma de decisiones no puede ser vista desde un solo enfoque, esta actividad requiere una mirada interdisciplinaria para comprender objetivamente su proceso (Duran et al. 2018).

El papel de los individuos en las organizaciones toma gran importancia puesto que ellos son los encargados de tomar las decisiones de las cuales inminentemente se busca obtener el máximo de los beneficios, estas decisiones se toman mediante el uso de tres principales elementos: racionalidad, análisis e interacción con el medio y demás factores que intervienen (Delgado, 2019).

“la racionalidad es un punto central y resulta particularmente relevante al analizar el actuar de los tomadores de decisión” (Duran et al. 2018, p.3)

A partir de ello, se reconoce que la racionalidad en la toma de decisiones debe ser comprendida desde el reconocimiento de las limitaciones que tiene el individuo en cuanto a la información con la que dispone y bajo el contexto en que se sitúa. Es vital que exista la racionalidad en la toma de decisiones (Duran et al. 2018), considerando en medida de lo posible todos los elementos que intervienen, ya que permitirá a los individuos decisores tomar la elección más acertada de acuerdo a los objetivos de la organización y del contexto en el que prevalecen.

Es esencial que los directivos apliquen la racionalidad de manera más deliberada en la toma de decisiones no solo buscando beneficios organizativos, sino que también considerando el impacto inherente a su entorno resultado de estas decisiones.

III.7 Análisis y evaluación de recursos y capacidades ante las exigencias sostenibles de la economía ecológica

Las empresas a lo largo de la búsqueda hacia una transición ecológica han navegado por aguas inciertas en las que han hecho uso de recursos y capacidades propios y de terceros a fin de hacer frente a las exigencias ecológicas del siglo XXI. Es por ello, que se han identificado tres principios esenciales que han sido cimiento en la adaptación ante la crisis medioambiental, los cuales son:

Investigación. La ciencia para la sustentabilidad comienza a desarrollarse teóricamente en la segunda mitad de la década de 1990, constituyendo a un campo emergente de investigación que busca entender las interacciones entre naturaleza y sociedad, con el objetivo de tomar acciones para afrontar la crisis ambiental global (Casas, et al., 2017). Los principales rasgos que destacan de la ciencia para la sustentabilidad son:

- Visualizar y comprender los procesos de interacción de naturaleza-sociedad, bajo un enfoque de procesos socioecológicos.
- Reconocer dichos procesos como fenómenos sistemáticos y complejos y la importancia de entender los componentes de tales sistemas, a fin de comprender la sustentabilidad como un proceso dinámico y continuo.
- La comprensión de los sistemas socioecológicos a escalas locales, regionales y globales y las influencias recíprocas de los mismos.
- La importancia en desarrollar estrategias de investigación multidisciplinar, interdisciplinar y transdisciplinar, capaces de fomentar interacciones en distintas áreas de la investigación científica para entender las diversas dimensiones de un problema común y,
- Establecer bases institucionales sólidas para compartir los saberes y experiencias interdisciplinarias y multisectoriales sobre las problemáticas medioambientales (Casas, et al. 2017).

Este último punto nos conduce al segundo principio que se desempeña como base en la adaptación,

Procesos participativos. Dentro de estos procesos se busca la sinergia entre los diferentes grupos e individuos de distintos sectores de la sociedad.

Es apropiado que, en la búsqueda de hacer frente a los problemas ambientales, los sectores (ej., grupos indígenas, asociaciones de productores, organizaciones civiles, entidades gubernamentales, empresas) en un diálogo acertado con grupos académicos desarrollen

continuamente estrategias y conocimientos para adaptarse ante las nuevas condiciones y así fortalecer e integrar los sistemas de conocimientos en los distintos sectores lo cual es fundamental en la construcción de sistemas socioecológicos firmes (Tengö, Brondizio, Elmqvist, Malmer y Spierenburg, 2014 como se citó Casas, et al. 2017)

Educación. Este último principio es el punto de partida, se necesita generar conocimiento y no solo, científico, tecnológico y humanístico sino también el conocimiento tradicional que de acuerdo a FONCICYT (2011) (como se citó en Gutiérrez y Marúm, 2015) los conocimientos tradicionales pueden contribuir de manera valiosa a la comprensión y solución de problemas sociales y ambientales a nivel local, nacional y hasta global.

Se necesita transitar hacia sociedades del conocimiento (UNESCO, 2005) cimentadas en la creación de alto valor agregado económico y social y la continua innovación fundamentada en el conocimiento ampliamente y socialmente difundido, apropiado y aplicado (Gutiérrez y Marúm, 2015).

El principio de educación es sustancial dentro de los criterios claves en las acciones que implementan las empresas como parte de su adaptación ante la crisis medioambiental. Por esta razón, se evidencia la necesidad de diseñar y establecer programas capacitación para todos los colaboradores de la empresa, con el propósito de integrar la sostenibilidad en el desarrollo de competencias y, a su vez, incorporar la sostenibilidad como parte de la cultura organizativa.

IV. Marco legal

El cumplimiento normativo es esencial para establecer una cohesión sistemática entre la sociedad, el Estado y el sector privado, permitiendo que sus acciones sean llevadas a cabo conforme a los derechos y obligaciones de todos los actores involucrados.

IV.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es reconocida como la Ley suprema dentro del territorio mexicano. En esta se reconocen los derechos de la ciudadanía, las decisiones para regir jurídicamente el país, la organización de su economía, su funcionamiento y estructura política (Secretaría de la Defensa Nacional, 2017). En adición, la constitución rige como cimiento legal dentro de la legislación ambiental en México.

En el artículo 25 se estipula la responsabilidad del Estado de garantizar un crecimiento nacional que sea integral y sustentable (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [CPEUM], 1917), esto implica, impulsar no solo un crecimiento meramente económico, sino que debe estar alineado al cumplimiento de objetivos sociales y sustentables propiciando un desarrollo sostenible para todos los actores involucrados.

IV.2 Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente

Dentro de la normativa mexicana, una de las leyes con mayor importancia enfocadas a la preservación y cuidado del medio ambiente es la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (LGEEPA), publicada por el Diario Oficial de la Federación el 28 de enero de 1988 (Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente [LGEEPA], 1998).

Dicha ley tiene por objeto propiciar un desarrollo sustentable y establecer las bases para garantizar el derecho de las personas a vivir en un ambiente sano; definir los principios de la política ambiental e instrumentos para su aplicación; la preservación, la restauración y el mejoramiento del medio ambiente; la preservación y el control de la contaminación del aire, agua y suelo (Procuraduría Federal de Protección al Ambiente, 2016), y demás puntos específicos que aborda la LGEEPA en materia ambiental.

Asimismo, el artículo 18 señala que el Gobierno Federal promoverá la participación de los distintos grupos sociales en la elaboración de programas que tengan por objeto la preservación y restauración del equilibrio ecológico y la protección al ambiente (LGEEPA, 1998). Lo anterior busca integrar a los diferentes actores en procesos participativos para la búsqueda de la conservación del planeta.

IV.3 Ley General en Materia de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación

La Ley General en Materia de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación (LGHCTI) es reconocida como la principal norma que rige la actividad científica dentro del territorio mexicano.

En ella se garantiza el ejercicio del derecho humano a la ciencia conforme a los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad a fin de gozar los beneficios del desarrollo de la ciencia y la innovación tecnológica (Ley General en Materia de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación [LGHCTI], 2023).

La presente investigación se alinea con el marco normativo de la LGHCTI, al orientar su propósito en la atención de los Programas Nacionales Estratégicos (PRONACES). Específicamente, a través de la presente investigación científica se pretende contribuir en el abordaje de programa de “Sistemas Socioecológicos” mediante la evaluación y reconocimiento de la capacidad adaptativa de las organizaciones que integran la muestra de estudio.

IV.4 ISO 14001:2015 Sistema de Gestión Ambiental

Las normas ISO pueden describirse como la mejor forma de hacer algo, son estándares internacionales creados por la Organización Internacional de Normalización los cuales proporcionan directrices y requisitos para asegurar la calidad y eficiencia de la fabricación de

un producto, la gestión de un proceso, la prestación de un servicio o el suministro de materiales (Organización Internacional de Normalización [ISO], s.f.).

Uno de los propósitos fundamentales en los que convergen en común diversas normas ISO consiste en lograr un equilibrio entre el medio ambiente, la sociedad y la economía. Para ello, se busca que las organizaciones integren un enfoque sistemático en sus procesos operativos mediante la implementación de sistemas de gestión ambiental (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2015).

El principal propósito de la norma ISO 14001:2015 es brindar a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medio ambiente y, a su vez, responder a las condiciones ambientales cambiantes sin dejar de lado las necesidades socioeconómicas. Este enfoque sistemático a la gestión ambiental puede contribuir en el éxito a largo plazo de la organización y a un desarrollo sostenible.

V. Marco contextual

V.1 Macrolocalización

La ciudad de Orizaba se encuentra en el estado de Veracruz.

Figura 2

Mapa de la República Mexicana



V.2 Microlocalización

La ciudad de Orizaba se localiza en la zona centro del estado de Veracruz y posee una extensión territorial de 27.97 km² (Unión Iberoamericana de Municipalistas, 2022). Es considerada uno de las ciudades más pequeñas del estado. La mayor parte de su territorio es urbanizado, ocupado por el centro de la población homónimo (H. Ayuntamiento de Orizaba, 2022).

La población total de Orizaba en el año 2020 fue de 123, 182 habitantes, siendo el 53.9% mujeres y 46.1% hombres, el crecimiento de la población fue de 1.81% respecto al año 2010 (Secretaría de Economía, s.f.).

Una vez descritas las características principales de la microlocalización del objeto de estudio, es importante mencionar que el presente trabajo de investigación abarca un contexto temporal que comprende el periodo 2025-2026.

VI Conclusiones

A partir de reconocer los nuevos retos globales que se asocian a la forma en que se estructura el desarrollo de las comunidades, desde los círculos académicos se ha considerado apremiante reconocer la importancia de los paradigmas centrados en la protección y equilibrio medioambiental para la pervivencia de los ecosistemas. Fuentes de vida fundamentales.

De esta manera, el criterio socio ecológico ha buscado dar respuesta al planteamiento expresado por las exigencias de los ecosistemas y de los riesgos medioambientales por medio de la capacidad de respuesta por las organizaciones; desde el análisis a su forma de actuar e intervenir en el contexto.

Es el caso de las características de ciertos sectores como los dedicados a servicios industriales y en particular al mantenimiento automotriz, donde se puede reconocer de manera específica los retos y las oportunidades que enfrenta cómo alternativas de atención.

Así, el presente ejercicio de investigación está centrado en servir de referente a la aplicación de este criterio en medio del análisis y estudio de ciertos sectores cuya elevada competitividad favorece directamente la propuesta de ciertas formas de atención.

Referencias

- Alama, M., y Ropa, B. (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>
- Ángeles, M., Escalera, A., y Palafox, M. (2017). Los límites de la economía ecológica en la era del capitaloceno. *Revista de ciencias sociales*, 11(160). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15357108012>
- Arango, J., Morales, S., Ramírez, G., Ramos, P.A., y Vivas, N.J. (2021). Sistemas socio ecológicos: análisis bibliométrico del estado actual desarrollo y escenarios futuros. *Biología en el sector agropecuario y agroindustrial*, 19 (2), 251-270. <http://www.scielo.org.co/pdf/bsaa/v19n2/1692-3561-bsaa-19-02-251.pdf>

- Arias, A. A., y Ramírez, L. (2019). La organización-empresa: ¿un sistema vivo? Aportes de la teoría de la complejidad y la filosofía ambiental a la teoría administrativa y organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (86), 133-150. <https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2298>
- Astier, M., Balvanera, P., Gurri, F. D., y Zermeño, I. (2017). Resiliencia, vulnerabilidad y sustentabilidad de sistemas socioecológicos en México. *Revista Mexicana de Biodiversidad*, 88, 141-149. <https://doi.org/10.1016/j.rmb.2017.10.005>
- Basu, S., Dalton, T., Humphries, A., Lacasse, K., Refulio, S., Uchida, E. y Uchida, H. (2021). Coastal and Marine Social-Ecological Systems: A Systematic Review Of the Literature. *Front. Mar. Sci.* 10.3389/fmars.2021.648006
- Cabrera, M. F., Alvarado, J. V., Llivigañay, J. I., y Sigcho, R. D. (2025). Propuesta Técnico-Ambiental para la Gestión de Residuos Líquidos y Sólidos en el Sector Automotriz del Cantón Loja. *Polo del conocimiento*, 10(3), 557-565. <https://doi.org/10.23857/pc.v10i3.9073>
- Casas, A., Torres, I., Delgado-Lemus, A., Rangel-Landa, S., Ilsey, C., Torres-Guevara, J., Cruz, A., Parra, F., Moreno-Calles., A. I., Camou, A., Castillo, A., Ayala-Orozco., B., Blancas, J. J., Vallejo, M., Solís, L., Bullen, A., Ortíz, T., Farfán, B. (2017). Ciencia para la sustentabilidad: investigación, educación y procesos participativos. *Revista Mexicana de Biodiversidad*, 88, 113-128. <https://doi.org/10.1016/j.rmb.2017.10.003>
- Cerón, V. A., Fernandez, G., Figueroa, A., y Restrepo, I. (2019). El enfoque de los sistemas socioecológicos en las ciencias ambientales. *Investigación y Desarrollo*, 27(9), 85-109. <http://dx.doi.org/10.14482/indes.27.2.301>
- Chiavenato, I. (10 Ed.). (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chontasi, D., y Ortega, D.P. (2020). Comunidad con vocación turística: una visión desde los Sistemas Socio-Ecológicos y la resiliencia. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, 21, 185-205. <https://orcid.org/0000-0002-1669-8787>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [CPEUM], reformada, Diario Oficial de la Federación [DOF], 5 de febrero de 1917 (México). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Constanza, R., Cumberland, J., Daly, H., Goodland, R., y Norgaard, R. (1997). *An Introduction to Ecological Economics*. Recuperado de: https://library.uniteddiversity.coop/Measuring_Progress_and_Eco_Footprinting/An_Introduction_to_Ecological_Economics.pdf
- Daly, H. E., y Farley, J. (2009). *Ecological Economics*. https://library.uniteddiversity.coop/Measuring_Progress_and_Eco_Footprinting/Ecological_Economics-Principles_and_Applications.pdf
- Delgado, K. J. (2019). *Relación entre racionalidad múltiple y toma de decisiones en las organizaciones*. [Tesis de maestría, universidad nacional de Colombia].

<https://bffrepositorio.unal.edu.co/server/api/core/bitstreams/d5f7199b-2868-45a1-97a1-15a7ed99f20d/content>

- Duran, I, M., Ganga, F. A., y Rodríguez, E. (2018). Racionalidad, como un punto focal de las decisiones estratégicas: un acercamiento teórico conceptual. *Revista Espacios*, 39(26). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n26/a18v39n26p05.pdf>
- Folke, C., Haider, L. J., Lade, S. J., Lindikvist, E., Martin, R., Orach, K., Schlüter, M., y Wijermans, N. (2019). *Capturing emergent phenomena in social-ecological systems: an analytical framework*. *Ecology and Society*, 24(3). <https://www.ecologyandsociety.org/vol24/iss3/art11/>
- García, A. (2024a). Acciones e iniciativas de Grupo Bimbo en el marco de desarrollo sostenible en México. [Tesina de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México]. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/4521>
- García, A. (2024b). La economía ecológica para la sustentabilidad de las empresas mexicanas. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(6), 1973-1992. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3137>
- Guaman, R. E. (2024). Soluciones innovadoras en la reparación y mantenimiento de sistemas de suspensión: nuevas prácticas ambientales en talleres automotrices. *Revista científica multidisciplinar G-ner@ndo*, 5(2), 1845-1859. <https://revista.gnerando.org/revista/index.php/RCMG/article/view/339/340>
- Guzmán, A. V., Ramírez, L. I., y Domínguez, M. Del C. (2019). Sistemas de gestión ambiental en la industria automotriz en México. Estudio de caso: taller mecánico de la Ciudad de México. *RD-ICUAP*, 5(15). <https://doi.org/10.32399/icuap.rdic.2448-5829.2019.15.394>
- Gutiérrez, E., y Marúm, E. (2015). Los sistemas regionales de innovación base para un sistema nacional sustentable de innovación en México. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3772-3779. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1112>
- Haddad, B. M., y Solomon, B. H. (2024). Ecological economics as the science of sustainability and transformation: Integrating entropy, sustainable scale, and justice. *PLOS Sustain Transform*, 3(2). <https://doi.org/10.1371/journal.pstr.0000098>
- H. Ayuntamiento de Orizaba. (2022). *Programa municipal de desarrollo urbano de Orizaba*, Ver. <https://www.orizaba.gob.mx/wp-content/uploads/2023/12/Gaceta-Oficial.pdf>
- Heath, L. C., Prakash, T., Bedoshriti. S., Sunandan. T., Prem, C., Tingbao, X., Geraldine Li, Bhagwati, J., y Jianzhong, Y. (2020). “Building Climate Change Resilience by Using a Versatile Toolkit for Local Governments and Communities in Rural Himalaya”. *Environmental Research*, 188, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2020.109636>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (s.f.). Censos Económicos: sistema Automatizado de Información Censal (SAIC). <https://www.inegi.org.mx/app/saic/default.html>
- Keil, A. K., y Steinberger, J. K. (2024). Cars, capitalism and ecological crises: understanding systemic barriers to a sustainability transition in the German car industry. *New Political Economy*, 29(1), 90-110. <https://doi.org/10.1080/13563467.2023.2223132>

- Li, M., y Xuefeng, L. (2023). Strategies for Environmental Protection and Optimization of Ecological Business Economic Growth from the Perspective of Sustainable Development [Automóviles, capitalismo y crisis ecológica: comprender las barreras sistémicas a la transición hacia la sostenibilidad en la industria automovilística alemana]. *Sustainability* 2023, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032758>
- Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, reformada, Diario Oficial de la Federación [DOF], 28 de enero de 1998 (México). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGEEPA.pdf>
- Ley General en Materia de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación, Diario Oficial de la Federación [DOF], 8 de mayo de 2023 (México). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGMHCTI.pdf>
- Londoño, J. A., y Acevedo, C. A. (2018). El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje. *Revista CEA*, 4(7), 103-118. <https://doi.org/10.22430/24223182.762>
- Lorenzon, E. (2020). *Sistemas y Organizaciones*. Argentina: Editorial de la UNLP. https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/99629/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Márquez, C. (2024). El contexto de la pandemia del COVID 19 y sus efectos en el manejo forestal comunitario en Chiapas, México. *Revista del Instituto de Investigaciones Geográficas Universidad Nacional de Luján*, 11. <https://posicion-inigeo.unlu.edu.ar/posicion/article/view/237>
- Morales, S., Ladino, T., y Pineda, V. (2016). La racionalidad en la toma de decisiones de empresarios en pequeñas y medianas empresas en Pereira enfocado en la empresa óptica las gafas S.A.S. *Grafías Disciplinadas de la UCP, Pereira*, 34, 57-74. <https://doi.org/10.31908/grafias.v0i34.1248>
- Muñoz, A. N. (2022). Ruta formativa: hacia la configuración de una cultura de sostenibilidad ambiental. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 14(27), e2137. <https://doi.org/10.22430/21457778.2137>
- Organización Internacional de Normalización [ISO]. (2015). *Sistemas de Gestión Ambiental- Requisitos con orientación para su uso* (ISO 14001:2015). <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es>
- Organización Internacional de la Normalización [ISO]. (s.f.). *Normas*. <https://www.iso.org/es/normas>
- Palacios, A., y López, V. M. (2013). Haz lo que yo digo pero no lo que yo hago: sistemas de evaluación del alumnado en la formación inicial del profesorado. *Revista de educación*, 361. 279-365. 10.4438/1988-592X-RE-2011-361-143
- Paturel, R. (2006). Por una nueva metodología de análisis del entorno de las organizaciones. *Innovar*, 16(28), 33-42.

- Paulín, J. J. (2021). *La gestión ambiental en la industria de autopartes de Querétaro*. [Tesis de doctorado, universidad autónoma de Querétaro]. <https://ri-ng.uaq.mx/bitstream/123456789/2837/1/RI005882.pdf>
- Peinado, G., y Mora, A. (2024). La economía ecológica como sistema teórico. *Revista iberoamericana de Economía Ecológica*, 36(2), 41-58. <https://redibec.org/ojs/index.php/revibec>
- Pichler, M., Krenmayr, Schneider, E. N., y Brand, U. (2021). EU industrial policy: Between modernization and transformation of the automotive industry. [Política industrial de la UE: entre la modernización y la transformación de la industria automovilística] *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 38, 140-152. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2020.12.002>
- Procuraduría Federal de Protección al Ambiente. (05 de septiembre 2016). *Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/profepa/documentos/ley-general-del-equilibrio-ecologico-y-la-proteccion-al-ambiente-63043>
- Ramírez, G. S. (2018). Economía ecológica-ambiental como una estrategia de la industrialización sustentable. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación*, 2 (18), 55-63. <https://doi.org/10.31876/er.v2i18.669>
- Rathe, L. (2017). La sustentabilidad de los Sistemas Socio-Ecológicos. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 22(78), 65-78. <https://www.redalyc.org/journal/279/27952381006/html/>
- Sánchez, L. O. (2020). *Análisis de la gobernanza de los sistemas socioecológicos Llano Grande y las Minillas, Puebla*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México]. <https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000799995/3/0799995.pdf>
- Secretaría de Economía. (México). (s.f.). *Orizaba: economía, empleo, equidad, calidad de vida, educación, salud y seguridad pública*. Data México. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/orizaba#economy>
- Secretaría de la Defensa Nacional. (2017). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917. En Secretaría de la Defensa Nacional (ed), *Centenario de la Constitución Política de 1917: la participación militar en la consolidación institucional*. (Pp. 21-41). Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM; Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México INEHRM. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/11/5277/11.pdf>
- Stojanovic, M. (2019). Conceptualización de la gestión ecológica: práctica, marcos y filosofía. *J Agric Environ Ethics* 32, 431-446. <https://doi.org/10.1007/s10806-019-09783-2>
- Suarez, A., Villegas, C., y Berreout, L. (2022). Resiliencia en agroecosistemas. Un índice bajo el enfoque de sistemas socio-ecológicos. *Nosotros, Sociedad climática*, 14, 425-438. <https://doi.org/10.1175/WCAS-D-21-0023.1>

- Unión Iberoamericana de Municipalistas. (6-10 de diciembre 2021). *Conoce Orizaba*. XIII Congreso Iberoamericano de Municipalistas. <https://congresodeorizaba.eventosuim.org/orizaba/>
- Vega, J. E., Martínez, M. C., y Párga, N. (2019). Influencia del aprendizaje organizacional y los resultados de las Pymes. *Revista Investigación Administrativa*. 48(124). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456059299003>
- Vélez, J. S., Ortiz, D., del Cairo, C., Rodríguez, A., Ortega, J. E., Vergara, T., y Gómez, S. (2025). Ecología política e investigación-acción participativa para la transformación de sistemas socioecológicos: Reflexiones desde el trabajo transdisciplinar con organizaciones campesinas en Colombia. *Journal of political ecology*, 31(1). <https://doi.org/10.2458/jpe.6124>
- Villar, M. F., Araya, L., y Giraldo, E. (2018). Construyendo la capacidad de aprendizaje organizativo desde la perspectiva del conocimiento. *Investigación y desarrollo*. 18(2), 111-130. 10.23881/idupbo.018.2-7e
- Zoraya, J. (9 de enero 2024). Retos y perspectivas de la industria automotriz en México para 2024. *Forbes México*. <https://forbes.com.mx/retos-y-perspectivas-de-la-industria-automotriz-en-mexico-para-2024/>

CAPÍTULO 4



PREFERENCIAS DE COMPRA DE PRODUCTOS DE SKINCARE EN LAS CONSUMIDORAS DE 20 A 25 AÑOS, COMO RESULTADO DE LA INFLUENCIA DE LAS REDES SOCIALES Y TENDENCIAS DE CONSUMO EN XALAPA, VERACRUZ.

PURCHASE PREFERENCES OF SKINCARE PRODUCTS AMONG FEMALE CONSUMERS AGED 20 TO 25, AS A RESULT OF THE INFLUENCE OF SOCIAL MEDIA AND CONSUMPTION TRENDS IN XALAPA, VERACRUZ.

MARIAME GUADALUPE MARTÍNEZ LÓPEZ

MAESTRANTE IIESCA-UV, MARIAMLOP1504@GMAIL.COM

Resumen

Este estudio tiene como objetivo analizar las preferencias de compra de productos de skincare en mujeres de 20 a 25 años residentes en Xalapa, Veracruz. Además, es un trabajo que permitirá comprender los patrones de consumo en un grupo que representa a una generación influenciada por redes sociales, tendencias de belleza, conciencia sobre ingredientes naturales y preocupaciones éticas. El análisis de estas decisiones de compra aportará información valiosa para las marcas y estudios posteriores a éste, ya que se conocerá el comportamiento de la población ante el alcance de información sobre estos productos, la influencia del precio, la calidad, el tipo de ingredientes, así como el posicionamiento de ciertas marcas, la fidelidad hacia ellas y la percepción del cliente.

Palabras clave: Consumo, Preferencias, Prácticas, *Skincare*,

Abstract

This study aims to analyze the purchase preferences of skincare products among women aged 20 to 25 residing in Xalapa, Veracruz. Furthermore, it seeks to understand consumption patterns within a group that represents a generation influenced by social media, beauty trends, awareness of natural ingredients, and ethical concerns. The analysis of these purchasing decisions will provide valuable information for brands and future studies, as it will reveal consumer behavior regarding the availability of information about these products, the influence of price, quality, type of ingredients, as well as brand positioning, customer loyalty, and perception.

Keywords: Consumption, Preferences, Practices, Skincare

JEL Classification: M31, Q56, D91

I. Introducción

Actualmente la industria del skincare ha cobrado popularidad principalmente en las generaciones más jóvenes, sin embargo, existe una problemática que, a pesar de ser conocida, no se le da la importancia que requiere: el impacto ambiental que esta industria genera en la elaboración de sus productos, además, la adopción de prácticas de responsabilidad social, aunque cada vez cobra más fuerza, existen procedimientos que demuestran que esta industria aún no se actualiza del todo en la materia; la experimentación en animales es un claro ejemplo de ello.

La decisión de compra es un proceso personal y complejo que implica, principalmente, identificar necesidades y buscar la manera de cubrirlas mediante la adquisición de productos o servicios que satisfagan dichas carencias. Este proceso no ocurre de manera aislada, sino que está influenciado por una serie de factores internos y externos que guían al consumidor en cada

etapa, desde el reconocimiento de una necesidad hasta la evaluación de la experiencia posterior a la compra.

Sin embargo, cuando se trata del consumidor sustentable, este proceso adquiere una dimensión más reflexiva y responsable. El consumidor sustentable no solo busca cubrir sus necesidades inmediatas, sino que es más consciente de las repercusiones que sus decisiones de compra tienen sobre el entorno social, económico y ambiental. Por ello, sus acciones van más allá del simple acto de adquirir un producto, pues incorpora de manera activa la búsqueda de información confiable, la evaluación crítica de las alternativas disponibles y un interés por seleccionar opciones que se alineen con sus principios éticos y sostenibles.

La industria del *skincare* ha incrementado su influencia en mercados más jóvenes, especialmente en la población femenina, es por eso que esta investigación está enfocada en mujeres xalapeñas de 20 a 25 años, para detectar qué las incentiva a adquirir este tipo de productos de ciertas marcas en específico, si es el precio, los ingredientes, la calidad o incluso el entorno local. En la ciudad de Xalapa, Veracruz, podría influir la disponibilidad de productos en tiendas físicas o si el envío en plataformas en línea está disponible en la ciudad, además de las tendencias globales de cuidado de la piel.

II. Desarrollo

II. 1 El cuidado de la piel como práctica cultural y de consumo

II.1.1 Evolución del concepto de *skincare*: de necesidad médica a práctica estética y social

El cuidado de la piel ha experimentado una transformación e incremento notorio en los últimos años, pasando de ser una necesidad médica vinculada al tratamiento de padecimientos dermatológicos a convertirse en una práctica de consumo para el beneficio estético, pero ahora con un valor social agregado, la constante necesidad de aprobación y las tendencias de las generaciones a través de redes sociales.

El *skincare* en sus orígenes ayudaba en mejoramiento de los padecimientos clínicos, como el acné, prevenir enfermedades como el cáncer de piel, así como tratar infecciones causadas por hongos, entre otros; sin embargo, con el avance de la dermatología, combinada con la cosmética y una cultura consumista, el cuidado de la piel ahora se asocia con la belleza, identidad, autoestima e incluso el estatus social (derivado de las diversas marcas que existen, ya que algunas son más accesibles y otras son de alta gama).

González y Bravo (2017), mencionan que las grandes empresas de cosmética han generado millones de dólares y se fundaron en el Siglo XX por químicos y farmacéuticos de los Estados Unidos y Francia, sin embargo, el cuidado de la piel solo inicia de manera formal en ese siglo, sus inicios datan de la época antigua, con los egipcios y el uso de minerales y plantas para

generar un efecto visual de que sus ojos eran más grandes y brillantes, además de la momificación donde se utilizaban aceites especiales para llevar a cabo dicho proceso. Aunque pueda resultar difícil de creer, realmente son prácticas que se asociaban con la belleza y conservación, pero adecuado a la época y el contexto histórico.

Los conocimientos de los egipcios se expandieron rápidamente a la cultura greca, donde surge la palabra cosmética que proviene del griego “Kosmetos” y que significa buen orden, adorno u ornamento (2017). La cultura romana se popularizó con el uso de una mezcla de higo, plátano, avena y agua de rosas para la elaboración de una crema facial, por otra parte, los helenos ya establecían cánones de belleza como depilarse el cuerpo y la aplicación de ungüentos en la cara.

Comprender el contexto histórico de cada una de las civilizaciones es importante para saber que estas prácticas realmente fueron los pilares de toda la industria que actualmente representa el cuidado de la piel, ya que las técnicas e ingredientes que se conocen hoy en día tienen sus raíces en conocimientos ancestrales. El hecho de reconocer este legado permite que la industria de la cosmética refleje valores culturales, creencias sobre la salud y preservación de conocimiento a través de los años.

Por su parte, en Israel hay gente que visita el Mar Muerto, y no solo por el hecho de flotar en aguas hipersalinas, sino también por la gran cantidad de productos cosméticos que ofertan, desde barros, arcillas y agua que han funcionado desde hace miles de años para el cuidado de la piel, esto claro, antes de la existencia del *E-commerce*.¹

En la actualidad con la introducción de las ventas por el Internet y la globalización de las tendencias del cuidado de la piel, los productos del Mar Muerto han trascendido fronteras y se pueden obtener fácilmente a través de plataformas como Amazon o Mercado Libre; lo que antes era una experiencia exclusiva para turistas, ahora está al alcance de millones de consumidores.

¹ Compraventa de bienes y servicios a través del Internet.

Dicha transición evidencia que, tanto la tradición, como la innovación, son vertientes que, fusionadas, se encargan de satisfacer necesidades.

Hoy en día, continúan utilizándose los recursos naturales para el cuidado de la piel, basados en las tradiciones y los avances científicos como la creación de productos sustentables, tratamientos anticontaminación o los hallazgos del cáncer de piel, así como el incremento de la preocupación por el envejecimiento, que provoca la creación de más productos destinados a estas necesidades de retrasar marcas por la edad.

Estas prácticas no solo evidencian la evolución de los hábitos de consumo y estándares de belleza, sino que la cosmética dejó de ser una práctica aislada para convertirse en una industria que fusiona la ciencia, la ética y la identidad. Actualmente, el cuidado de la piel ya no solo es una rutina que refleje bienestar, ahora implica factores como estándares de belleza, prejuicios y seguridad de las consumidoras, quienes son más informadas y exigentes.

II.1.2 Influencia de la globalización en la adopción de rutinas cosméticas

La globalización ha transformado la manera en que las personas perciben y practican el cuidado personal, específicamente en las rutinas cosméticas mediante el intercambio cultural, la expansión de medios digitales y la internacionalización de marcas de esta industria. Debido a esta globalización, se puede acceder a todo tipo de productos importados de otro país y también se comparten discursos de belleza que han trascendido fronteras.

Además, este fenómeno ha modificado los estilos de vida de las personas, en diversos ámbitos, para García (2019), esos aspectos son la alimentación, el vestuario, la moda, el consumo o el entretenimiento, por otra parte, los medios de comunicación son el principal factor para la masificación de ciertos patrones de comportamiento, gustos o de maneras de vestir; a medida que el ser humano y su entorno se globaliza se vuelve una sociedad con más necesidades y requerimientos para sentirse estables.

Aunque el cuidado de la piel era una práctica exclusiva de ciertas regiones, ahora es posible que sea parte de la cotidianidad de casi cualquier consumidor, sin importar su nacionalidad. En ese contexto, las rutinas cosméticas se han vuelto complejas y han permitido el acceso a una mayor diversidad de productos de diferentes funcionalidades, precios, calidad, entre otros. Esto es consecuencia de las nuevas expectativas de autocuidado, principalmente influenciadas por los estándares globales de belleza.

Para Villar (2024), la piel es “el órgano más grande y en el que se aprecian los cambios y estados dependiendo el momento vital”, y aunque la importancia de cuidarla ha surgido en los últimos años, lo cierto es que es un concepto que tuvo mayor auge durante y después de la pandemia, debido a que las ventas de la industria cosmética han crecido considerablemente, ya que el cuidado de la piel se ha convertido en algo normal.

Dicha autora también menciona que antes del confinamiento, el objetivo era tener una piel perfecta, pero a medida que la pandemia avanzó, esta tendencia se ha centrado en la naturalidad, perfección y limpieza. Por eso afirma que antes del 14 de marzo de 2020, los productos más vendidos eran de maquillaje y después estos fueron superados por los artículos para el cuidado de la piel.

De acuerdo con Howarth (2025), la industria cosmética está en constante evolución; después de 2020, las empresas están buscando y a su vez encontrando formas innovadoras de atraer y conectar con sus clientes, ya sea a través de *influencers*², dinámicas, *reels*³ o expandiendo sus líneas de productos y canales de distribución para satisfacer las nuevas demandas que surgen de acuerdo con las diferentes tendencias.

En el artículo *La lista definitiva de estadísticas de la industria de la belleza (2025)*, se mencionan estadísticas después del auge del comercio electrónico, donde se afirma que la industria cosmética es exitosa debido a que genera más de \$650 mil millones en ingresos en todo el mundo; para 2030 se proyecta que el cuidado personal masculino alcance los \$276.9 mil millones; y en la rama del cuidado de la piel se proyecta ganancias de hasta \$177 mil millones en 2025.

De acuerdo con Statista (2025), la industria del cuidado de la piel representa una parte importante del mercado general de belleza, entre los cuales destaca el uso de limpiadores faciales que reporta \$7.4 mil millones en ventas anuales. Tal industria ha detectado un punto débil entre consumidores ansiosos, es por eso que les venden la satisfacción de sentirse bien consigo mismos y alcanzar estándares impuestos por la sociedad; por lo que el cuidado de la piel, ha reportado un 42 % de participación en la industria de belleza.

² De acuerdo con la Real Academia Española, *influencer* es un término que se utiliza para referirse a una persona que emplea su capacidad de convencimiento, mediante el uso de las redes sociales.

³ La plataforma Instagram menciona que son videos cortos que se pueden crear y ver con facilidad en su plataforma.

Estas estadísticas se deben a que se ha fomentado la diversidad, el acceso digital y la adopción de prácticas estéticas interculturales; esa es la influencia de la globalización en el ámbito cosmético, principalmente guiado por el intercambio de tradiciones como el uso de aceites naturales en medio oriente, rutinas coreanas o productos de marcas europeas reconocidas, los cuales se han integrado en mercados globales, reafirmando estándares de belleza.

A su vez, las marcas también han ampliado sus gamas de productos para adaptarse a los diversos tipos de piel y necesidades estéticas o de salud, además de que han mejorado sus canales de distribución, basta con hacer *click* en una página para poder adquirir los productos que quieras en cuestión de días, sin importar que se importe en otra parte del mundo, es así como responden a una demanda más diversa y exigente.

La globalización ha transformado a las rutinas cosméticas en un fenómeno que fusiona la tradición, la innovación y las diversas culturas, las cuales se entrelazan para generar experiencias más satisfactorias, dicho proceso también ha permitido que se integren los diferentes estándares de belleza en el mundo, ofreciendo lo que cada cliente necesita. La belleza se ha convertido en un lenguaje global, que no solo refleja preferencias estéticas, sino también preferencias, valores culturales, sostenibilidad, inclusión e identidad.

II. 2 Comportamiento del consumidor

II.2.1 Teorías del consumidor

El comportamiento del consumidor es fundamental para la rama de la administración, del *marketing* y de la ética empresarial, debido a que permite comprender cómo y por qué los individuos toman decisiones de compra de bienes y servicios. Existen teorías que explican dichos comportamientos y se complementan con aportes de otras disciplinas como la psicología o la sociología, las cuales analizan las influencias culturales y sociales que repercuten en la conducta del individuo.

La Teoría del Consumidor, en el enfoque económico, busca comprender cómo es que las personas toman decisiones de compra con base en sus preferencias, ingresos y precios de bienes y servicios, también considera si existen preferencias, si los consumidores se informan sobre los precios y la calidad de lo que adquieren. Terreros (2023), explica que el objetivo principal es comprender estas decisiones de compra, basándose en preferencias, ingresos y precios para satisfacer sus deseos y necesidades.

Para Barzola (2022), la Teoría de la Conducta del Consumidor explica que el individuo tiene una necesidad constante de satisfacer sus necesidades debido a que está en constante evolución y siempre busca obtener un beneficio, inicialmente era alimento, ropa o instrumentos de trabajo, con el paso del tiempo estos beneficios se han expandido. Esta expansión refleja

que el acto de consumir pasa de ser únicamente funcional para convertirse en una expresión de un estilo de vida, lo que exige a las organizaciones comprender las motivaciones del consumidor.

Desde una perspectiva evolutiva, el comportamiento del consumidor se ha transformado en una medida que satisface sus necesidades, además de la búsqueda de beneficios, tanto emocionales, como sociales. Inicialmente, el individuo saciaba requerimientos básicos de las funciones humanas, pero ahora necesita reflejar aspiraciones, estilos de vida y construir una identidad. Dicha transición es evidencia de que el consumo no solo es propio de la actividad económica, sino, también, consecuencia de un fenómeno cultural y psicológico, que se adapta a los diversos contextos sociales, históricos e incluso tecnológicos.

En dicho sentido, el consumidor transforma su papel en un agente que influye en la transformación del mercado, así como en la orientación de estrategias empresariales adecuadas a la demanda; el papel de los consumidores va más allá de adquirir un bien o servicio, de hecho, ellos son los que determinan si estos están destinados al éxito o fracaso. Para León (2019), “la creatividad, sensibilidad a la salud, preocupación por el entorno, desarrollo personal y las preocupaciones por el sentido de la vida, se expresan en buena medida a través del consumo”.

Terreros (2023), también menciona 7 elementos que son primordiales para la Teoría de la Conducta del Consumidor; la preferencia es el primer elemento del consumo y se analizan a través de la utilidad que generan en una organización, la cual no solo refleja valores numéricos significativos para la empresa, sino también algo más profundo como las emociones y las preferencias, las cuales permiten a las organizaciones, identificar patrones de consumo y diseñar estrategias más efectivas. Asimismo, este elemento es un conjunto de percepción, aprendizaje, actitudes y personalidad; en torno a los cuales interactúan de manera significativa en el proceso de decisión del consumidor.

El segundo elemento se refiere a las restricciones presupuestarias, las cuales los consumidores enfrentan debido a sus limitaciones económicas que condicionan sus decisiones de compra y los obligan a elegir entre bienes y servicios, algunos de ellos únicamente adquieren lo necesario. Estas restricciones presupuestarias limitan el máximo de consumo de un individuo y se atribuye al ingreso disponible considerando los precios del mercado. Este principio es fundamental para entender por qué una persona adquiere o no un producto.

La utilidad marginal es el tercer elemento pues se refiere al incremento de satisfacción o beneficio que experimenta un consumidor al consumir o adquirir unidades adicionales de un bien o servicio. Este elemento es clave porque permite analizar la percepción del valor, conforme se acumulan unidades de un mismo producto. A medida que el consumidor adquiere

más unidades de un bien, cada unidad adicional le aporta menos satisfacción que el anterior, este principio es indispensable para maximizar el valor percibido por el cliente.

El cuarto elemento se refiere a las curvas de indiferencia, las cuales son herramientas gráficas empleadas para representar las distintas combinaciones de los bienes y los servicios que generan el mismo nivel de satisfacción o utilidad en un individuo. Este elemento ayuda a revelar cómo las preferencias del consumidor se ajustan en función de la utilidad, incorpora valores como la percepción de valor, complementariedad entre bienes y racionalidad en la elección.

El equilibrio del consumidor es el quinto elemento que explica cuando se alcanza la curva de indiferencia de un comprador, la persona aumenta su utilidad sujeta a la restricción presupuestaria. A continuación, el sexto elemento es la elasticidad de precio de la demanda de un bien o servicio ante los cambios de precio, cuando es alta, se generan modificaciones a la demanda, por el contrario, una elasticidad baja indica que el consumo se mantiene relativamente estable pese a las fluctuaciones de precio.

Finalmente, el último elemento, el excedente del consumidor puede implicar la diferencia entre el valor que se está dispuesto a pagar por un bien o servicio; es importante porque permite el análisis de los consumidores. Desde la perspectiva organizacional, facilita la identificación de oportunidades para la mejora de la propuesta de valor, ajustar los precios estratégicamente y el diseño de políticas que maximicen el bienestar del consumidor.

Por otra parte, Recalde, M; Suárez, L & Páez, J. (2020), explican que la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades también es relevante para comprender el comportamiento del consumidor, definen “necesidad” como la carencia de algo, aunque, también, se podría interpretar como un deseo. Por su parte, Maslow en 1954, propuso que las personas tenían dos tipos de necesidades: deficitarias y de crecimiento, las cuales, a su vez, se subdividen en forma jerárquica, ya que el individuo cumple con la necesidad más básica hasta llegar a la cúspide, donde, de acuerdo con lo que necesiten, buscará la forma de satisfacerse.

Inicialmente están las necesidades fisiológicas, que permiten la subsistencia del ser humano como el sueño, hambre o sed, realmente se refiere a las acciones que se realizan de manera cotidiana; también hay las necesidades de protección, las cuales, como su nombre lo dice, se enfocan en que el individuo se sienta seguro, protegido y estable contra agentes físicos y psíquicos, por ejemplo, la estabilidad financiera.

Ahora bien, las necesidades propuestas por Maslow se pueden relacionar con la comprensión de la conducta del consumidor, por ejemplo, la necesidad de estima y aceptación, ya que implica relacionarse con otros individuos y generar lazos como amistad, amor, afecto, sentirse parte de un grupo; la necesidad de valoración o reconocimiento, estudia el ego del individuo, es decir, el

reconocimiento hacia la misma persona, está ligado directamente con los logros, apariencias o incluso el estatus, además puede orientar a la compra de objetos que realcen ese sentimiento y que sirvan como señales de éxito personal.

En ambas necesidades, el consumo se convierte en una herramienta de satisfacción de aspiraciones, lo que obliga a las empresas a considerar dichos factores en su diseño de estrategias de una propuesta de valor. Finalmente, las necesidades de autorrealización o autorreconocimiento, representan el nivel más elevado de desarrollo personal, pues ahora el individuo busca satisfacer aspiraciones profundas relacionadas con el crecimiento interno, predomina la lógica y la reflexión. El consumidor motivado por la autorrealización, tiende a elegir productos, servicios o experiencias que complementen ese deseo constante de sentirse realizado.

La Teoría Económica desarrollada por J. Marshall, destaca el conocimiento y la capacidad que el consumidor tiene para satisfacer sus necesidades, influyendo en las decisiones de compra (Coronado, 2019). Asimismo, plantea la manera en que el poder adquisitivo impulsa dicho deseo. En este marco, la elección del consumidor se presenta como un proceso subjetivo, pero racional, basado en la evaluación del costo-beneficio que cada alternativa representa.

En la industria cosmética el consumidor no está enfocado únicamente en cubrir necesidades funcionales (como el cuidado de la piel, prevención de enfermedades cutáneas o el tratamiento de éstas), actualmente busca mejorar la autoestima, imagen personal y el bienestar, que están ligadas a los estándares de belleza que cada vez son más rigurosos. La Teoría que plantea Marshall se refleja en la decisión de compra de los consumidores, que, a su vez, es influenciada por el poder adquisitivo y delimita el acceso a otras marcas o productos *premium*.

Coronado (2019), destaca la importancia de la Teoría Psicológica Social de Veblen, la cual explica que el comportamiento del consumidor no sólo se centra en factores económicos, sino también en variables psicológicas, como la personalidad, la necesidad y el deseo. Dicha corriente reconoce la influencia del entorno en el que se rodean los individuos y cómo éste influye en su elección de compra. Algunas elecciones no son del todo autónomas, también se ven condicionadas por decisiones y comportamientos de otros. En esta Teoría se observa una relación con la Pirámide de Maslow, específicamente en relación con las necesidades de estima y aceptación, que motivan al consumidor a adoptar conductas de su entorno.

En dicho contexto, el consumo se transforma en una herramienta de validación social, donde las decisiones de compra reflejan no solo las preferencias individuales, sino las aspiraciones colectivas. Es importante recalcar como el entorno en el que se desarrolla un individuo, llámese familia, amistades o comunidades, son capaces de alterar la percepción del valor simbólico de los bienes o los servicios.

En una industria como la del cuidado personal, el *skincare* genera un sentido de pertenencia y estatus, así el consumidor busca satisfacer necesidades que van más allá de lo funcional, acoplándose a patrones de consumo que les permita ser socialmente aceptados, reconocidos o valorados en el entorno al que pertenecen, esto refuerza la idea de que el consumo no es exclusivo del ámbito económico, sino también ligado a procesos de identidad, autoestima y construcción social.

II. 3 Comportamiento del consumidor joven en productos de cuidado personal

II.3.1 Segmentación generacional: estrategia de marketing para las organizaciones

En el contexto del mercado actual, se comprende que los mercados son altamente dinámicos y digitalizados, además de que las jóvenes son un sector estratégico y prioritario que las organizaciones de diversas industrias utilizan para incrementar sus ventas. La segmentación generacional ha permitido identificar los patrones de consumo vinculados a preferencias, estilos de vida, poder adquisitivo y contextos sociales diferentes. Esta Generación Z se compone por personas nacidas entre 1997 y 2012, también son conocidos como “centenials” o “post-milenials” y se caracterizan por haber nacido en un mundo digitalizado (Generación Z, 2025).

Entender a la Generación Z, implica conocer que tienen una relación estrecha con la tecnología, aunque existe una preferencia por el compromiso social, ya que dicha Generación ya no solo consume productos, sino que busca una experiencia que genere satisfacción por el cumplimiento de su compromiso social, así como el reflejar los valores que la caracterizan.

El compromiso de compra también es influenciado por las redes sociales, mediante *influencers*, quienes brindan recomendaciones de ciertas marcas y la interacción con ellas. Es importante adaptar las estrategias de *marketing* a las expectativas de esta Generación, utilizando medios digitales, contenido personalizado, propuestas éticas que conecten emocionalmente con ellos y no solo visualizarlos como consumidores, sino también como promotores activos de las marcas.

La segmentación generacional ha funcionado como una estrategia de *marketing*, pues ha permitido que las organizaciones realicen campañas de acorde a las motivaciones, tendencias, hábitos y valores de los consumidores. Las marcas pueden adaptar los canales de comunicación para lograr conectar con sus clientes potenciales. Esta estrategia mejora la exactitud con la que las generaciones rechazan o adoptan una campaña, pues está acorde a las experiencias que buscan vivir y los valores con los que se identifican.

La segmentación generacional tiene como objetivo la creación de un *marketing* de acorde al público que se quiere atraer. De acuerdo con Santos (2025), en el *marketing* generacional, los clientes se dividen con base el año en el que nacieron, actualmente existen cuatro generaciones activas: *Baby boomers*, Generación X, Generación Y y Generación Z. Asimismo, este autor

menciona que cada generación tiene su propio conjunto de creencias, preferencias y experiencias colectivas que influyen en la forma de pensar y actuar.

Las generaciones se basan en factores culturales, tecnológicos y financieros para la toma de decisiones respecto a su consumo. En el caso de la Generación Z, quienes pertenecen a ésta, crecieron con la tecnología y fueron testigos del auge de la Internet, así como de las redes sociales, por lo que es común que prefieran adquirir productos o servicios de manera virtual, aunque es una tendencia en ese público, no quiere decir que ya no asisten a las tiendas físicas.

Asimismo, el *marketing* generacional no debe ser la única consideración de las empresas para la segmentación de sus clientes, ya que existen otros factores que también se deben considerar, por ejemplo, la ubicación, ya que cada empresa debe adaptarse a las cultura del país al que quiera ingresar; por otra parte, los ingresos son un determinante para saber qué tipo de producto pueden adquirir los clientes potenciales, la apreciación de la marca ante cada uno de ellos, así como los intereses individuales, ya que los sucesos políticos, religiosos o sociales suelen repercutir en algunas decisiones de compra.

II.3.2 Factores que influyen en la decisión de compra de la Generación Z

La decisión de compra es un proceso complejo que involucra más allá de una preferencia que varía de acorde al perfil del consumidor, al tipo de producto y al contexto social y económico en el que se encuentra. En un entorno de un mercado cada vez más competitivo y lleno de opciones, es necesario comprender qué motiva a una persona a elegir un producto o servicio sobre otro, lo cual se ha convertido en una estrategia funcional para las organizaciones. Existen elementos influyentes en el proceso, como el precio, la calidad, la marca, la reputación o las recomendaciones de terceros, cada uno con su propia influencia según las preferencias individuales o generacionales.

Para Douglas (2024), la acción de comprar no termina cuando se adquiere el producto o servicio, va más allá. Después de la compra es normal que el cliente evalúe qué tan satisfecho está con su compra, si cubre sus necesidades y expectativas, entre otros factores. De ahí nace la lealtad hacia una marca, si un cliente se siente debidamente agradecido con el producto o el servicio, es probable que seguirá adquiriendo el producto y desarrollará gratitud hacia ella, creando cierta fidelidad hacia ello.

La fidelidad no solo implica la compra frecuente, sino también otras acciones que beneficien la reputación de la marca, un ejemplo de ello son las recomendaciones y reseñas del bien adquirido. Por lo que, la experiencia de compra no termina solo cuando se adquiere el producto, ya que la postcompra es una etapa estratégica que influye en la percepción del cliente y en la decisión de mantener una relación con la marca.

En el caso de las mujeres de entre 20 y 25 años, quienes se ubican en el núcleo de la Generación Z y se caracterizan por una alta relación con la tecnología, especialmente, con la exposición a redes sociales, son parte de una generación más consiente de los problemas sociales de su entorno, así como de la problemática ambiental a la que se enfrenta el mundo, con lo cual, tales mujeres se inclinan por marcas transparentes que opten medidas para contrarrestar dichos efectos.

Las organizaciones cada vez se adecuan a los estándares sociales debido a que esta Generación busca experiencias nuevas que contrasten con los valores que profesan. El panorama ambiental es un factor con mayor peso debido a que los consumidores son más conscientes acerca de la huella ecológica que obtienen debido a sus actividades cotidianas, el hecho de adquirir un bien con una empresa que esté consciente de su huella ecológica, es satisfactorio para los clientes

Sin embargo, la huella ecológica no es lo único importante, las certificaciones como *cruelty-free*, PETA o *Leaping bunny*, son relevantes en el ámbito internacional, ya que los consumidores son conscientes de que existen productos, principalmente del área cosmética, que testean en animales, lo cual implica el sufrimiento de los animales destinados a este tipo de pruebas, por lo que una certificación que respalde a la organización de que es libre de crueldad animal, sin duda es importante para la percepción ante la sociedad.

Rodríguez (2024), indica que una persona utiliza de siete a catorce productos de cuidado personal al día y estima que cada artículo se desarrolló testeando en alrededor de 150 animales. En México existen más de 200 marcas que cuentan con certificaciones *cruelty free*, posicionándose como las favoritas entre los consumidores mexicanos, así que esto confirma que una generación más informada puede tomar decisiones más acertadas respecto a su consumo.

En cuanto al contexto de la Responsabilidad Social, Ramírez (2025), menciona que la Generación Z realmente valora empresas que ofrecen salarios justos, incluyen grupos vulnerables en su plantilla y que evitan prácticas discriminatorias, por lo que las preferencias de dicha Generación ya no solo se basan en el producto o servicio ofertado, sino también en las prácticas que adoptan las organizaciones para el bienestar de sus colaboradores.

Es así como las tendencias impulsan a las organizaciones a modificar sus estrategias de acorde a la inclusión, la equidad y al bienestar colectivo, debido a que les genera un valor adicional en cuanto a las preferencias de consumo, es por eso que las empresas que promueven una cultura respetuosa fortalecen su imagen ante los demás. Hoy en día, la Responsabilidad Social es un elemento fundamental para las organizaciones debido a que las generaciones que tienen

acceso a las diversas plataformas sociales tienden a investigar el comportamiento de éstas y aprecian la transparencia.

II.4 Influencia de redes sociales y tendencias digitales

II.4.1 El papel del influencer en la decisión de compra

En una era dominada por la tecnología, los *influencers* han cobrado relevancia entre las generaciones más jóvenes debido, principalmente, a que plataformas como Instagram, TikTok o YouTube, ayudan a potencializar a los creadores de contenido para tener más visualizaciones en este tipo de público. Estas figuras se han encargado de ganarse la confianza de sus seguidores para, posteriormente, compartir recomendaciones, opiniones y reseñas de productos o servicios que adquieran.

Sin embargo, es importante mencionar que usualmente estas recomendaciones vienen de colaboraciones pagadas por las empresas; debido a la cercanía que generan con sus seguidores, las marcas los buscan para comunicarse con el público a través de ellos, siendo ésta una de las más efectivas estrategias de mercadotecnia. No obstante, lo que realmente se plantea es sobre la influencia que ejercen estos *influencers* sobre los consumidores y cómo logran posicionarse en el mercado.

De acuerdo con Campines (2024), “un influencer es una persona que tiene credibilidad sobre algún tema en concreto y que puede influenciar las decisiones de otras personas, basándose en su autoridad, conocimiento y posición, cuenta con un número de admiradores que lo siguen y a quienes motiva gracias a la relación que construye”. Por ello, es importante saber que usualmente son personas que han adquirido credibilidad a lo largo de su carrera, ya sea por su trayectoria personal o profesional.

La aparición de esta figura radica en los inicios de las redes sociales, ya que son el principal canal de comunicación con el público y que permiten llegar a más allá de una sola región; es por eso que cada vez hay más influencia sobre una cultura en diversas regiones, por ejemplo, el *skincare* coreano ha sido una tendencia que diversos *influencers* utilizan en su rutina y lo dan a conocer a sus seguidores, por lo que ha incrementado la demanda de estos productos en diversas partes del mundo, sin importar la región en la que se encuentren.

La globalización ha influenciado el mercado, es por eso que las empresas optan por buscar por región a los *influencers* más relevantes entre ciertos sectores de la población para nombrarlos “embajadores de marca”, básicamente se trata de promocionar unida y exclusivamente los productos de ciertas marcas, realizan convenciones y se encargan de crear contenido viral y claro para las generaciones que están en constante uso de las diversas plataformas.

Esta estrategia ha funcionado en un mundo donde la tecnología cada vez es más relevante para las generaciones debido a que las marcas pueden construir una conexión emocional entre los clientes y la marca a través de personas que admiran. A pesar de que los embajadores de marca promueven productos, también representan un estilo de vida que la audiencia a la que están destinados suele desear, este es un tipo de *marketing* que permite que las organizaciones se posicionen en segmentos de la población y es personalizado de acuerdo con lo que ellos necesitan.

Los investigadores, Ata, S.; Arslan, H. y Pazvant, E. (2022), aplicaron un instrumento en Turquía para conocer la influencia en redes sociales de estas figuras públicas. Los datos arrojaron que, de un total de 408 usuarios de redes sociales, el 78% eran mujeres y el 22% hombres, quienes, en su mayoría (77%), usaban diariamente Instagram; la distribución por edades se centra, principalmente, entre los 22 y 28 años (37 %) y de 29 a 35 años (23 %). Son datos importantes que demuestran la exposición de las mujeres jóvenes a las plataformas sociales, principalmente, al Instagram.

Dicha investigación también menciona que los *influencers* se perciben como una fuente más creíble para los consumidores, además de que, para ellos, es relevante que los creadores de contenido transmitan confianza a través de sus experiencias con las marcas y así animarse en adquirirlos. Básicamente, son figuras que la sociedad se ha encargado de enaltecer para después confiar en ellas y adquirir productos que recomiendan o visualizan en su rutina diaria. Este fenómeno refleja una transformación en la manera en que el público toma decisiones de consumo.

El *marketing* tradicional ha sido desplazado, en algunas generaciones, para abrir paso a aquél utilizado a través de *influencers*, gracias a que estos pueden lograr una conexión emocional entre sus seguidores y las marcas; esta relación es capaz de adaptarse a las tendencias, las opiniones y las demandas de la sociedad a través de una sola publicación, sin embargo, esta dinámica tiene desafíos como la incoherencia entre los discursos del *influencer* y los valores de la empresa, lo que puede generar, no solo, una crisis en la organización sino que se establezcan acuerdos desde el inicio.

La popularidad no es suficiente para la elección de un embajador de marca, sí es un factor relevante pero la congruencia y la responsabilidad social, son pilares fundamentales para construir una relación duradera con los clientes. Es así como este tipo de *marketing* se consolida como una herramienta comercial que refleja los valores y las nuevas formas de interactuar con el usuario a través de la confianza en una era digital donde todo se viraliza.

2. 5 Criterios éticos en el consumo de productos cosméticos

2.5.1 *Ética empresarial: transparencia, responsabilidad social, marketing honesto*

La ética es un valor fundamental en las empresas debido a que el entorno actual se basa en políticas de responsabilidad social y en un mercado globalizado; el acceso a la información se convierte en una herramienta para la toma de decisiones y la toma de conciencia social; las organizaciones luchan constantemente con la transparencia y éstas asumen compromisos con la responsabilidad social; el consumidor valora las buenas prácticas en las organizaciones, es por eso que cada día son más las empresas que se adaptan a estas políticas.

De acuerdo con Alonso (2014), la transparencia en las organizaciones es la disposición de éstas para informar acerca de su situación. Esta información sirve para que se tomen decisiones por los grupos de interés de esta organización. Para los inversionistas, en el contexto ético, sirve para conocer si la organización cuenta con una buena reputación y es un proyecto viable en el cual invertir. A nivel interno, para los altos directivos es importante la transparencia para perfeccionar o modificar las estrategias utilizadas en la empresa.

Otro grupo de interés respecto a la transparencia de las organizaciones son los clientes, cuando un individuo tiene información suficiente puede decidir si adquiere o no el producto, de acorde a sus valores, creencias y preferencias. La transparencia es un factor que valoran para la adquisición de bienes, si la empresa omite esta información puede afectar la relación con su público, ya que cada vez existen más exigencias por parte de la sociedad hacia las organizaciones.

Responder a las exigencias de los consumidores implica adoptar políticas y regulaciones que se han implementado para responder a problemáticas económicas, sociales o ambientales, por lo que, al utilizarlas obliga a las empresas a ser transparentes, es decir, actuar con veracidad y congruencia para generar confianza entre grupos de interés con un fin específico como atraer a los potenciales clientes, los futuros colaboradores e inversionistas que querrán ser partícipes de la empresa; el hecho de ser transparente implica evitar la manipulación u omisión de datos sensibles para estos segmentos.

Asimismo, la responsabilidad social también exige que las empresas reconozcan su huella ecológica, adopten políticas que beneficien a grupos vulnerables y al ambiente, con la finalidad de contribuir al bienestar colectivo. Reyes (2024), describe a la Responsabilidad Social como un compromiso que se tiene con la sociedad y su bienestar; se aplica principalmente en las organizaciones y consiste en imputar políticas desde una perspectiva ética y legal.

La implementación de la Responsabilidad Social en una organización implica cambios radicales si no se tienen prácticas con bases establecidas en ésta, asimismo, podría significar una transformación interna en la cultura organizacional, así como la utilización de valores éticos,

equidad y transparencia. No obstante, un cambio podría generar incomodidad o miedo, por lo que es esencial fortalecer la confianza de la sociedad, de los empleados y de otros grupos de interés como los inversionistas.

La Responsabilidad Social no solo se debe visualizar como una estrategia, sino como una mejora en todas las áreas de la organización, una herramienta clave para promover un cambio empresarial más justo y equitativo en un mundo con problemas ambientales y de inclusión. Así es como las empresas ganarían y contribuirían al desarrollo sostenible y, a su vez, fortalecerían su reputación y generarían simpatía, pues no solo cumplirían con estándares, también responderían a expectativas.

Asimismo, generar un *marketing* honesto consiste en implementar una técnica para atraer compradores a través de estrategias persuasivas sin engañar al cliente, pues garantiza que el producto o el servicio que se adquiere sea de calidad, lo cual ofrece valor real debido a que respeta al consumidor. Por su parte, González (2023), menciona para que el *marketing* sea honesto, de deben implementar “filtros”; el primero es la verdad, donde se pregunta: *¿lo que voy a decir es verídico?* Es decir, el mensaje emitido debe ser preciso y estar basado en hechos verificados.

La transparencia, la responsabilidad social y el *marketing* honesto son tres herramientas esenciales para construir una reputación intachable en la sociedad, pues a través de ellas, se permite conocer las prácticas de las empresas y la rendición de cuentas, beneficiando al entorno y promoviendo un bienestar colectivo. Con tales elementos, las empresas ser posicionarían como agentes de cambio y generarían ganancias a través de la fidelidad de los clientes.

Referencias

- Arredondo, F. D. (2014). Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores. *Estudios gerenciales*, 408-418.
- Ata, S. A. (2022). El efecto de la credibilidad de los influenciadores de los medios sociales en las intenciones de compra del consumidor a través de la actitud hacia la publicidad. *ESIC Market Economics and Business Journal*, 5-11.
- Banco Nacional de Comercio Exterior . (s.f). *Canales de distribución*. Obtenido de Bancomext: <https://www.bancomext.com/glosario/canales-de-distribucion/>
- Barzola, L. (2022). La microeconomía a través del comportamiento del consumidor. *Revista E-Idea 4.0*, 41-45.
- Bastón, A. (2025). Percepción de las mujeres de 18 a 29 años sobre el marketing verde en la industria cosmética. *Universidad de Valladolid* , 12-39.
- Campines, F. J. (2024). Marketing influencer y su impacto en las decisiones de compra. En *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. Ciudad de México.

- Carvajal, L. (2024). *El Correo*. Obtenido de Gente estilo: <https://www.elcorreo.com/gente-estilo/existir-adiccion-evolucion-skincare-20240315000619-ntrc.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.elcorreo.com%2Fgente-estilo%2Fexistir-adiccion-evolucion-skincare-20240315000619-ntrc.html%3Fref%3Dhttps%3A%2F%2Fwww.elcorreo.com%2Fge>
- Concepto. (2025). *Generación Z*. Obtenido de Enciclopedia Concepto.: <https://concepto.de/generacion-z-centenial/>
- Coronado, L. (2019). Teoría de comportamiento del consumidor. *Fcaultad de Ciencias Económicas y de Negocios*, 7-20.
- Dettano, A. &. (2022). Consumo de Skincare en Instagram: Prácticas, Sentidos y Proximidades Mercantilizadas. *Interações: Sociedade E As Novas Modernidades*, 58-84.
- Diccionario de la lengua Española. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de Tendencia: <https://dle.rae.es/tendencia>
- Fernández Álvarez, J. (2022). *Cirugía plástica, estética y reparadora*.
- García, H. (2019). *Doku Pub*. Obtenido de Cómo Influye la globalización en nuestra vida cotidiana: <https://doku.pub/documents/como-influye-la-globalizacion-en-nuestra-vida-cotidiana-1-5lwo7eo2jkqj>
- García, J. A. (2023). Estrategias de selección de proveedores en pequeñas y medianas empresas: Un análisis desde la gestión administrativa. *Revista Científica Arbitrada de la Universidad de Cienfuegos*, 45-60.
- García, M. (2009). *Las redes sociales*. Obtenido de Boletín electrónico de la Unidad de Virtualización Académica: Universidad de San Martín de Porres - USMP : https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23969w/Redes_sociales.pdf
- Garibay Burgos, D. (2022). Relación entre el uso de redes sociales, actitud e intención de compra de productos de skincare en Lima, moderna, 2022.
- Gobierno de México. (2025). *Veracruz*. Obtenido de <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/veracruz>
- González, F. &. (2017). Historia y actualidad de productos para la piel, cosméticos y fragan. *Scielo*, 7-9.
- González, N. (2023). *Ser sostenible*. Obtenido de Los tres filtros de Sócrates y el Marketing Honesto.
- Hallama, M. M. (2021). El fenómeno del greenwashing y su impacto sobre los consumidores. *Aposta, revista ciencias sociales*, 1-38.
- Hernández, H. (2024). Análisis de tendencias de consumo en productos dermocosméticos pospandemia en Colombia.
- Herrera Jiménez, R. (2016). El concepto de calidad: un marco conceptual. *Redalyc*, 108-120.
- Howarth, J. (2025). *La lista definitiva de estadísticas de la industria de la belleza (2025)*. Obtenido de Exploding topics: <https://explodingtopics.com/blog/beauty-industry-stats>
- Jambrina, M. (2024). Marketing en la industria cosmética. *Universidad de Valladolid*.

- León, L. (2019). Tendencias actuales de la economía y su influencia sobre la teoría del consumidor. *100-Cs*, 8-22.
- Mc Graw Hill. (2019). *Economía*. Obtenido de La pirámide de Maslow: <https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>
- Mialdea Maya, P. (2025). *El consumo de productos de cuidado facial en la Generación Z*.
- Muñiz, L. (2025). El marketing en la industria cosmética y la influencia de las redes sociales en los patrones de compra del consumidor (Master's thesis).
- NIVEA. (2025). *Pasos y orden del skincare: cómo construir tu rutina facial*. Obtenido de <https://www.nivea.es/consejos/piel-bonita/orden-skin-care#:~:text=aspecto%20m%C3%A1s%20saludable-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20rutina%20de%20skincare?,pr%C3%A1ctica%20de%20autocuidado%20y%20bienestar>.
- Página oficial de la Organización Mundial de la Salud. (s.f). *Constitución*. Obtenido de OMS: <https://www.who.int/es/about/governance/constitution#:~:text=La%20Constituci%C3%B3n%20fue%20adoptada%20por,han%20incorporado%20al%20texto%20actual>.
- Papanicolau Denegri, J. N. (2022). Las preferencias del consumidor y su importancia en la adquisición de productos en el periodo de pandemia en Lima Metropolitana 2021. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 187-202.
- Polar Pérez-Novoa, M. (2022). Análisis de la gráfica visual con relación al discurso de sostenibilidad de las marcas peruanas de cuidado personal Yanbal, L'bel, Natura, Ésika.
- Probst, E. (2025). *Ipsos*. Obtenido de Marketing generacional: rompiendo con los estereotipos: <https://www.ipsos.com/es-mx/marketing-generacional-rompiendo-estereotipos>
- RAE. (2022). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario: <https://www.rae.es/>
- Ramírez Rojas, A. M. (2024). Ramírez Rojas, A. M., & RoRelación entre limitaciones y conductas en Ventas Flash online de productos de “skincare” en limeños de 25 a 39 años.
- Ramírez, V. (2025). *Tecnológico de Monterrey Conecta*. Conoce cómo es que jóvenes de entre 15 y 30 años de edad están transformando el panorama económico, social y laboral: <https://conecta.tec.mx/es/noticias/nacional/sociedad/como-compra-la-generacion-z-conoce-sus-habitos-en-el-consumo>
- Reacalde, M., & Suárez, L. &. (2020). El comportamiento del consumidor en el ámbito económico y psicológico. *Revista Conectividad*, 7-12.
- Restrepo, M. C. (2023). *Universidad de los Andes*. Consumo consciente en la era de la desinformación voluntaria.
- Reyes, C. (2024). *Universidad Humanitas*. Responsabilidad Social Individual: Descubre qué es e inspírate.
- Rodríguez, A. (2024). Empresas ESG. *México es el segundo país de AL con más de 200 marcas certificadas cruelty free*. Ciudad de México, México: El financiero.
- Santos, D. (2025). *HubSpot*. Obtenido de Segmentación generacional para pymes: una estrategia que debes conocer: <https://blog.hubspot.es/marketing/segmentacion-generacional>

- Sarache Castro, W. A. (2009). elección de proveedores: Una aproximación al estado del arte. *Cuadernos de Administración*, 145-167.
- Silva, D. d. (2024). *¿Cómo es el comportamiento del consumidor? Descubre las etapas del proceso de compra y principales KPI's*. Obtenido de Web Content & SEO Associate, LATAM: <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-es-comportamiento-consumidor/>
- Sociedad Española de Formación. (2025). *¿Qué es el skincare? Todo lo que necesitas saber*. <https://sefhor.com/que-es-el-skincare-guia-completa/>
- Terreros, D. (2023). *Teoría del consumidor: qué es, para qué sirve y ejemplos*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-teoria-del-consumidor>
- Valverde Quispe, D. P. (2023). Influencia de imagen de marca, norma subjetiva y personalidad del usuario en la intención de compra. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*.
- Viera Mosquera, P. (2025). Los reels de Instagram y su incidencia en la decisión de compra de cosméticos en la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO 5



**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL
ACADÉMICO EN INSTITUCIONES PRIVADAS DE
EDUCACIÓN SUPERIOR EN XALAPA, VER.**

**HUMAN TALENT MANAGEMENT STRATEGIES FOR THE
RETENTION OF ACADEMIC STAFF IN PRIVATE HIGHER
EDUCATION INSTITUTIONS IN XALAPA, VER.**

NURY RANERO CASTRO

MAESTRANTE IIESCA-UV, ZS24025288@ESTUDIANTES.UV.MX

Resumen

Este estudio tiene como objetivo analizar las estrategias de gestión del talento humano para la retención del personal académico en instituciones privadas de educación superior en Xalapa, Veracruz. La investigación es de tipo cualitativo, exploratorio y descriptivo, con un diseño no experimental. La población está constituida por docentes y directivos de universidades privadas de Xalapa, y se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia, con un tamaño estimado de 15 a 25 participantes. Las variables centrales son la retención de personal (condiciones laborales, compensación, reconocimiento, sentido de pertenencia) y la gestión del talento humano (reclutamiento, selección, contratación, remuneración, libertad de cátedra). La recolección de datos se realizará mediante entrevistas semiestructuradas, y el análisis se apoyará en el software ATLAS.ti para identificar categorías y patrones relevantes. Se espera que los resultados contribuyan a la identificación de prácticas efectivas que favorezcan la permanencia del profesorado en este contexto educativo.

Palabras clave: retención docente, gestión del talento humano, universidades privadas, Xalapa, educación superior.

Abstract

This study aims to analyze human talent management strategies for retaining academic staff at private higher education institutions in Xalapa, Veracruz. The research is qualitative, exploratory, and descriptive, with a non-experimental design. The population consists of faculty and administrators from private universities in Xalapa, and a non-probabilistic convenience sampling method will be used, with an estimated sample size of 15 to 25 participants. The central variables are staff retention (working conditions, compensation, recognition, sense of belonging) and human talent management (recruitment, selection, hiring, remuneration, academic freedom). Data collection will be carried out through semi-structured interviews, and the analysis will be supported by ATLAS.ti software to identify relevant categories and patterns. It is hoped that the results will contribute to the identification of effective practices that promote faculty retention in this educational context.

Keywords: faculty retention, human talent management, private universities, Xalapa, higher education

JEL Classification: I23 Higher Education; Research Institutions

I. Introducción

Las universidades, son organizaciones cuyo éxito depende de la calidad de su capital humano, en especial, su capital humano, en cuanto el importante papel que desempeñan en la formación de los profesionales que impulsan la economía y el desarrollo de México.

Uno de los desafíos del siglo XXI en todos los sectores es la precariedad laboral, la precariedad permea a muchos ramos, y el educativo no es la excepción, donde no hay condiciones laborales formales, como bajos salarios, ausencia de prestaciones sociales y limitadas oportunidades de desarrollo profesional, condiciones que afectan de manera directa a los trabajadores y a las organizaciones.

La rotación de personal, de acuerdo con Chiavenato (2018), es el índice que refleja la fluctuación de empleados en una organización debido a renunciaciones, despidos, jubilaciones y otras formas de separación. Por otra parte, la retención de personal se enfoca en mantener a los empleados en la organización y minimizar la rotación mediante estrategias enfocadas en fortalecer el compromiso y colaboración de capital humano en la organización.

Estas situaciones, pueden observarse en universidades privadas de ciudades como Xalapa, en el estado de Veracruz; donde las condiciones salariales y laborales no siempre corresponden con las expectativas de los docentes, lo cual incrementa la rotación y limita la capacidad de las instituciones para retener personal calificado, por lo que padecen la interrupción de su continuidad pedagógica.

Ante este problema, también existe otro factor a considerar, la ausencia de vinculación entre los docentes y la institución, ya que muchos maestros, al ser contratados por horas para cubrir únicamente clases, no participan activamente en las actividades de organización escolar y de toma de decisiones a nivel académico. Esto crea una desconexión con la vida institucional, lo que afecta también la continuidad en el aprendizaje de los estudiantes, ya que algunos docentes no permanecen en la plantilla y constantemente llegan nuevos profesores.

II. Desarrollo

II. I Antecedentes

La gestión del talento humano se ha convertido en un elemento central para las organizaciones, al reconocer que el capital humano es el recurso más valioso para el logro de los objetivos, al integrar los conocimientos, habilidades y experiencias del personal (Dessler, 2015). Desde esta perspectiva Chiavenato (2018) señala que el capital humano debe entenderse como el eje central de la gestión organizacional, ya que puede generar ventajas competitivas, por lo que la administración del talento humano requiere prácticas integrales de atracción, desarrollo, motivación y retención que permitan potenciar el desempeño individual y colectivo.

A finales del siglo XIX, debido al incremento de la capacidad productiva de las empresas como consecuencia de la revolución industrial, se enfrentaron en nuevos retos en la administración de los empleados, debido al crecimiento de la planta laboral. Este contexto dio origen al enfoque

de las relaciones industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas (Chiavenato, 2018).

Durante las décadas posteriores a la revolución mexicana, surgió un modelo de gestión de empleados paternalista, basado en asegurar la estabilidad laboral y una fuerza de trabajo constante, sin embargo, este enfoque dejó fuera las motivaciones e intereses personales de estos (Contreras, 2020).

Durante la década de 1970, la gestión del capital humano evolucionó hacia un enfoque sistematizado de administración de personal; este modelo se caracterizó por estructuras formales y énfasis en el cumplimiento de la legislación laboral, buscando alinear la fuerza de trabajo con los objetivos empresariales. Sin embargo, este enfoque trataba a los empleados de manera uniforme, sin tomar en cuenta las particularidades individuales de cada uno de ellos (Chiavenato, 2018).

Para finales del siglo XX y en el contexto de los retos del XXI, comenzó a considerarse un nuevo paradigma en la gestión del capital humano, reconocer a los empleados como un elemento activo y estratégico que puede contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Los empleados son considerados individuos con diferentes personalidades, conocimientos y actitudes, que los hace únicos y que pueden contribuir de manera muy particular a la empresa, como un valor diferenciador para la empresa.

En la administración actual, el capital humano se concibe como el conjunto de capacidades que poseen las personas y que pueden ser utilizados de manera productiva en las organizaciones. Según Chiavenato (2018), las personas constituyen el recurso más importante, no solo por su capacidad técnica, sino porque aportan creatividad, innovación y compromiso.

Dessler (2015) señala que la gestión del capital humano implica identificar y desarrollar las capacidades de los colaboradores, mediante programas que fortalezcan sus competencias y promuevan su retención, alineando estas acciones con los objetivos estratégicos de la organización.

En síntesis, el concepto de capital humano ha evolucionado hacia una visión centrada en la que las personas son consideradas activos estratégicos para las organizaciones, lo que resalta la importancia de implementar prácticas de gestión orientadas a su desarrollo y permanencia.

Diversos autores han propuesto modelos que explican cómo la gestión del capital humano puede influir en el logro de los objetivos organizacionales, a partir de la implementación de prácticas orientadas a la atracción, desarrollo y permanencia del personal. Estos modelos coinciden en que la gestión del capital humano debe concebirse de manera integral y alineada

con la estrategia organizacional, reconociendo la importancia de considerar tanto el contexto institucional como las necesidades de las personas que conforman la organización.

La retención de personal constituye uno de los principales retos en la gestión de capital humano, ya que implica el diseño de estrategias orientadas a mantener relaciones sanas, productivas y de largo plazo, para aprovechar al máximo las capacidades y habilidades de los empleados dentro de la organización.

La retención de empleados se entiende como el conjunto de estrategias que las empresas implementan para asegurar la permanencia del talento durante un período prolongado, no solo con el objetivo de reducir la rotación, sino de generar un entorno laboral en el que los empleados se sientan motivados comprometidos y alineados con los objetivos organizacionales” (Jiménez, 2025).

La retención es un indicador de la salud organizacional de la empresa, ya que refleja el nivel de satisfacción de los empleados en su entorno laboral y contribuye a la reducción de costos asociados al proceso de captación y adaptación de talento humano (Jiménez, 2025).

La retención de personal puede analizarse desde distintos enfoques teóricos, los cuales explican las razones por la que los empleados permanecen en una organización. Estos enfoques permiten comprender que la permanencia del talento no solo depende de un solo factor, sino se requiere una combinación de estrategias para lograrlo.

Tabla 1 *Enfoques de la retención de personal*

Enfoque	Definición	Estrategias
Estratégico	La retención busca establecer políticas y prácticas, que generen en los empleados comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas (Dessler, 2015).	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación del talento • Liderazgo • Reconocimiento • Compensación
Motivacional	La retención implica tener talentos integrados a un contexto acogedor, favorable y propicio, donde los talentos se desarrollan, crecen y no evitan ataduras con la empresa (Chiavenato, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento • Seguridad laboral • Incentivos • Sentido de pertenencia
Formación y desarrollo	La formación y el desarrollo pueden contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Adiestramiento • Plan de carrera

	empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar (Dolan S. L., 2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño
Compromiso organizacional	La retención se relaciona con el grado en que un empleado se identifica con la organización y con sus metas, por lo que quiere seguir en ella (Robbins, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Comunicación • Trabajo en equipo • Sentido de pertenencia • Satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia

Los enfoques de la retención de personal muestran que la permanencia del talento está influida por factores estratégicos, motivacionales y de desarrollo, así como el compromiso que el empleado establece con la institución. La adecuada integración de estos enfoques permite diseñar estrategias de retención efectivas y sostenibles.

La retención de personal depende de un conjunto de factores organizacionales, laborales y personales que influyen en la decisión de los empleados de permanecer en la institución. Dichos factores están relacionados con las condiciones de trabajo, oportunidades de desarrollo, reconocimiento, liderazgo y clima organizacional, los cuales, de manera conjunta, determinan el nivel de satisfacción y compromiso del personal.

Tabla 2 Factores de la retención de personal

FACTORES	EXPLICACIÓN	ELEMENTOS
Organizacionales	Una organización que fomente un entorno positivo y oportunidades de desarrollo fortalece la lealtad de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura empresarial • Liderazgo y gestión • Oportunidades de crecimiento
Laborales	Las condiciones en las que los empleados desarrollan sus funciones y como influyen en su satisfacción y bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo • Carga laboral • Equilibrio vida-trabajo • Remuneración y beneficios
Individuales	Vinculados a la percepción, motivación y valores personales del empleado con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción laboral • Motivación

-
- Reconocimiento
 - Compatibilidad con los valores de la empresa
-

Fuente: Adaptado de Gestión y retención del talento: estrategias y desafíos en el entorno empresarial moderno (pp. 23-25), por F. J. M. Jiménez, 2025, Publicación Independiente.

Chiavenato define a la rotación de personal como la fluctuación de personas entre la organización y su ambiente, determinado por el volumen de personas que ingresan y egresan de la empresa (Chiavenato, Gestión de talento humano, 2009).

Para Jiménez (2025) “el turnover, o rotación de empleados se refiere a la salida voluntaria o involuntaria de empleados y la necesidad de reemplazarlos con nuevos talentos” (Jiménez, 2025).

De acuerdo a Dychwald (2007) la rotación se clasifica de acuerdo las razones de la misma de la siguiente manera:

- Rotación voluntaria: El empleado decide dejar la empresa por iniciativa propia, ya sea por insatisfacción laboral, falta de oportunidades y crecimiento personal, incompatibilidad con la cultura de la empresa o simplemente, por motivos personales.
- Rotación involuntaria: La empresa es quien decide la salida del empleado, ya sea por bajo rendimiento, incumplimiento de normas, reestructuración organizacional o reducción de costos.
- Rotación funcional: Implica la salida de empleados con bajo rendimiento o bajo compromiso, lo que permite la incorporación de nuevos talentos más alineados con los objetivos empresariales.
- Rotación disfuncional: Ocurre cuando empleados con alto desempeño y habilidades clave deciden abandonar la organización, por falta de reconocimiento y oportunidades o una gestión deficiente del capital humano.

Por lo que, las organizaciones deben diseñar y ejecutar estrategias de retención del talento para mejorar las condiciones laborales y fomentar una cultura organizacional que promueva la satisfacción y el compromiso de los trabajadores.

Es importante considerar los costos asociados a niveles elevados de rotación, ya que pueden afectar no solo en el ámbito financiero, sino también tiene impacto en la parte operativa y cultural de la empresa; por lo que se pueden clasificar de acuerdo con Jiménez (2025) de la siguiente manera.

Tabla 3 *Costos de la rotación de personal*

Costos directos	Son los gastos tangibles derivados de la necesidad de reemplazar a un empleado que ha dejado la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de reclutamiento y selección. • Capacitación y formación • Costos administrativos
Costos indirectos	Aspectos cualitativos que tienen un impacto significativo en la productividad y el clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de conocimiento organizacional • Disminución de la productividad • Reducción del compromiso del equipo • Impacto en la reputación de la empresa

Fuente: Adaptado de *Gestión y retención del talento: estrategias y desafíos en el entorno empresarial moderno* (pp. 27-28), por F. J. M. Jiménez, 2025, Publicación Independiente

La calidad de la vida laboral es un factor determinante en la retención de personal para cualquier organización, ya que influye en el rendimiento y satisfacción de los empleados. Ya que mejorar la calidad de vida de los empleados se traduce en equipos de trabajo más comprometidos con la empresa. De acuerdo con Jiménez (2025), las principales estrategias enfocadas en el bienestar laboral se encuentran:

- a) Programas de salud y bienestar
- b) Ambientes de trabajo saludables
- c) Prevención del estrés y el burnout
- d) Horarios flexibles
- e) Permisos y licencias ampliadas

El clima laboral influye en la percepción que los trabajadores tienen sobre la empresa, su trabajo y compañeros; un ambiente positivo puede generar lealtad y reduce la intención de dejar el trabajo.

Las relaciones interpersonales son un factor relevante en el ambiente laboral, ya que, si existe condiciones de respeto, comunicación, cooperación y trabajo colaborativo, se reducen los conflictos y mejora la convivencia en el lugar. Lo cual debe de ir acompañado de un liderazgo efectivo que sea comprensivo y cordial, lo cual genera un mejor ambiente de trabajo y de mayor confianza y motivación para los trabajadores. Para lo cual se pueden implementar las siguientes estrategias de acuerdo con Jiménez (2025):

- a) Planes de reconocimiento
- b) Desafíos y proyectos interesantes
- c) Participación en la toma de decisiones

El brindar a los empleados programas de aprendizaje continuos, no solo se mejora la productividad y rendimiento, se incrementa el compromiso y sentido de pertenencia; ya que trabajadores se sienten motivados, ya que los beneficios de la capacitación son duales, no solo ayudan a contribuir de la mejor manera con los objetivos de la organización, sino que también, los colaboradores encuentran oportunidades de crecimiento profesional y personal.

Como diversos autores mencionan, la capacitación y adiestramiento no debe verse como un gasto, sino como una inversión en el capital humano, y actualmente, en mercados cada vez más competitivos, se convierte en una gran estrategia de retención de talento para las organizaciones.

Como estrategia de retención, existen diversos tipos de formación que se pueden utilizar para potencializar las capacidades del personal.

- a) Capacitación técnica
- b) Habilidades blandas
- c) Mentorías
- d) Coaching

Las evaluaciones permiten tanto a la empresa como al empleado, identificar fortalezas y áreas de oportunidad en cada uno de los miembros evaluados, de esta forma los empleados se sienten valorados por su esfuerzo y contribución a los logros de la organización. Se puede realizar de las siguientes formas:

- a) Evaluación del desempeño
- b) Feedback continuo

Sistema educativo de nivel superior en México

La educación superior en México tiene sus orígenes en la herencia de los modelos educativos europeos, con la fundación de la Real y Pontificia universidad de México en 1551. La universidad cerró a mediados del siglo XIX debido a las leyes de reforma y se reestableció en 1910, cuando Justo Sierra impulsó la creación de la Universidad Nacional de México (UNAM), retomando el legado histórico de la universidad del periodo virreinal (Aviña, 2000).

Con la fundación de la UNAM y, durante el proceso posrevolucionario de reconstrucción nacional, gobiernos locales y organizaciones privadas, crearon diversas instituciones de educación superior, respondiendo a las demandas regionales y a la necesidad de modernizar el país.

De acuerdo con Clark (1991) la educación superior posee cuatro características fundamentales, relacionadas con el conocimiento que brindan a la sociedad.

- a) Carácter especializado, respondiendo a las necesidades cada vez más específicas de la sociedad. Esto ha acelerado la diversificación de disciplinas en el ámbito académico, por lo que muchas instituciones se enfocan en áreas particulares del conocimiento en la oferta académica que brindan.
- b) Orientación a la generación de conocimiento, muchas instituciones de educación superior se enfocan en el descubrimiento del nuevo conocimiento, por lo que promueven la investigación.

Las organizaciones de educación superior de acuerdo con Clark, se organizan principalmente de dos maneras, por establecimientos (instituciones) o por disciplinas.

Los establecimientos como universidades, tecnológicos o institutos, reúnen en el mismo espacio físico y administrativo a especialistas de distintas áreas del conocimiento, agrupando edificios, personal, estudiantes y recursos en una ubicación geográfica definida.

La organización por disciplinas es una forma más especializada, que agrupa a académicos del mismo campo de conocimientos, sin importar a la institución a la que pertenezcan. Estas comunidades trascienden las fronteras institucionales, ya que comparten intereses, lenguaje académico y desarrollo profesional.

El marco normativo y legal de la educación superior en México está conformado por distintos ordenamientos jurídicos que regulan la organización, funcionamiento y prestación de servicios

- a) La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece en el artículo 3o. que toda persona tiene derecho a la educación, y que Estado debe garantizar la educación desde el nivel inicial hasta el superior. (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. , 2025).
- b) Ley General de Educación, regula la educación impartida por el Estado y los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial. Reconoce que la educación privada es un servicio público conforme al Artículo 3ro constitucional (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2024).
- c) La Ley General de Educación Superior, regula la organización y funcionamiento de las instituciones de educación superior en México, tanto públicas como privadas que cuenten con RVOE. (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2021).
- d) Ley General de Educación del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, regula la prestación de servicios educativos de la entidad, en concordancia con lo establecido por la Constitución y las leyes federales (Congreso del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, 2014).
- e) La Ley Federal del Trabajo, establece el marco regulatorio de las relaciones laborales, definiendo las condiciones mínimas en materia de contratación y gestión del personal académico, incluyendo aspectos como jornada laboral, prestaciones,

seguridad social y estabilidad en el empleo, aspectos que también son aplicables al personal académico de las instituciones de educación privadas (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2025).

En conjunto, este marco normativo define las condiciones bajo las cuales operan las instituciones de educación superior en México, así como las responsabilidades que asumen en la prestación del servicio educativo y en la gestión del personal académico.

Para comprender el panorama de la educación superior en México, es necesario revisar cómo se estructuran y organizan las distintas instituciones que la conforman. A continuación, se presentan las principales clasificaciones utilizadas por organismos nacionales e internacionales, las cuales permiten identificar las características y particularidades de cada tipo de institución dentro del sistema educativo.

La Secretaría de Educación Pública de México (2025), distingue los siguientes tipos de instituciones de acuerdo con el estatus de la organización. Las cuales son las siguientes:

- Institutos tecnológicos
- Universidades públicas federales
- Universidades públicas estatales
- Universidades públicas estatales de apoyo solidario
- Universidades interculturales
- Universidad Pedagógica Nacional
- Universidad Abierta y a Distancia de México
- Escuelas normales públicas
- Centros públicos de investigación
- Otras instituciones públicas
- Universidades politécnicas
- Universidades tecnológicas
- Instituciones particulares

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), divide a las instituciones de educación superior de la siguiente manera (Galaz Fontes, s.f.)

- Públicas, dentro de las cuales se subdivide en Universidades (autónomas y estatales), Institutos Tecnológicos (Instituto Politécnico Nacional, todos los tecnológicos industriales y de servicio, los agropecuarios, forestales y de pesca) y otras instituciones.
- Privadas, divididas como Universidades, Institutos y otras instituciones (centros y escuelas).

La Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) es una asociación que tiene como objetivo contribuir a elevar la calidad educativa de instituciones afiliadas, mediante acreditaciones de sus programas y procesos para asegurar así, altos

estándares académicos (FIMPES, s.f.) así como, representar los intereses de sus agremiados. Las categorías de acreditación que manejan va de acuerdo con el porcentaje de cumplimiento de los criterios establecidos, y dividen en:

- Acreditada lisa y Llana
- Acreditada
- Afiliada candidata
- Aspirante

Daniel Levy y Claudio de Moura Castro (2001) dividen las instituciones de educación superior de acuerdo con las funciones que estas llevan a cabo para la sociedad a la que atienden en:

- Liderazgo académico
- Desarrollo profesional
- Capacitación y Desarrollo tecnológico
- Educación Superior General

Silas Casillas (2005), retomando a Balán y García de Fanelli (1997), señala que las instituciones de educación privada se pueden clasificar de acuerdo con el grado de consolidación institucional y el origen de su financiamiento en:

- Universidades privadas consolidadas o de élite
- Institutos aislados

Brunner (2008) clasificó a las universidades chilenas de acuerdo con su origen histórico y su posición en el mercado de la siguiente manera:

- Tradicionales. Con alta reputación, selectividad que dependen de recursos públicos.
- Derivadas. Con prestigio heredado pero menor al de las tradicionales.
- Nuevas privadas. Tienen bajo prestigio inicial, compiten por volumen y nichos.

Gil Antón (2005) realiza una clasificación de las IESP de acuerdo con la función social y de mercado, vinculando el tipo de demanda que atienden, y el segmento social al que se dirigen:

- Forman élites y atienden a los sectores de mayor ingreso.
- Poseen una posición intermedia entre lo masivo y lo selectivo.
- Absorben la demanda no cubierta por el sector público.

La tipología propuesta por Manuel Gil-Antón relaciona la estructura institucional con las condiciones laborales de los catedráticos (Gil-Antón, 2012) , por lo que se considera relevante para entender la realidad que enfrentan las universidades privadas como las de Xalapa, Veracruz.

1) Universidades privadas de élite.

Estas instituciones representan la primera fase de privatización de la educación superior en México. Surgen como proyectos educativos vinculados a grupos de poder

económico o religioso, con la intención de formar cuadros directivos y profesionales para sectores estratégicos. Mantienen estándares de excelencia académica, con sistemas de admisión selectivos y financiamiento diversificado (colegiaturas, donativos y en ocasiones apoyos de organismos internacionales). El personal docente cuenta con contratos estables, salarios competitivos y participación en sistemas de evaluación y promoción académica

II. Universidades intermedias

Este grupo surge para atender la demanda de educación superior de sectores medios que no acceden a las instituciones de élite. Su oferta educativa es flexible con modelos educativos combinan lo presencial y lo virtual. Los procesos de admisión son menos selectivos. Se financian exclusivamente del pago de colegiaturas, lo que las hace vulnerables a fluctuaciones del mercado. El personal docente suele tener contratos por asignatura, con salarios inferiores al promedio y limitadas oportunidades de desarrollo profesional.

III. Universidades de absorción de demanda

Estas instituciones constituyen el segmento más precarizado del sistema, surgen para atender la demanda excluida tanto del sistema público como de las instituciones privadas establecidas. Su oferta educativa es limitada, sin modelo académico definido, procesos de admisión abiertos y financiamiento centrado en priorizar la maximización de ganancias mediante el recorte de costos en infraestructura y salarios docentes. El personal docente enfrenta contratos temporales sin garantías laborales básicas, las remuneraciones por hora más bajas del sector educativo, sobrecarga laboral e imposibilidad de desarrollo profesional.

Esta segmentación revela cómo la expansión del sector privado ha seguido un patrón de segmentación que reproduce las desigualdades sociales. Mientras las instituciones de primera ola compiten en prestigio con las universidades públicas tradicionales, las de tercera ola funcionan como "empleadores de última instancia" para académicos excluidos del sistema formal.

Comparación entre las Instituciones de educación superior privadas y públicas.

Tabla 3 Principales diferencias en las instituciones de educación superior

DIFERENCIAS PUBLICAS VS. PRIVADAS		
Característica	Universidades públicas	Universidades privadas
Origen y objetivo	Fundada por el estado, con el fin de democratizar el conocimiento	Fundada por personas, empresas o grupos religiosos con fines privados

Admisión y cobertura	Selectiva, nacional o regional	Puede ser selectiva a abierta, regional o local
Financiamiento	Recursos públicos	Cuotas escolares o becas filantrópicas
Prestigio y funciones	Basado en la tradición y/o investigación; docencia e investigación	Variable, principalmente la docencia
Innovación y público	Limitada por normas estatales; política de inclusión.	Diversidad de modelos educativos; atiende desde élite hasta ingresos bajos

Fuente: Adaptado de "Tipologías de las instituciones de educación superior privadas ¿para qué?", por G. Álvarez Mendiola, 2013, en J. C. Silas (Ed.), Estado de la Educación Superior en América Latina, el balance público – privado, ANUIES.

La ciudad de Xalapa, capital del estado de Veracruz, concentra actividades administrativas, educativas y culturales, destacando la Universidad Veracruzana y un conjunto de universidades privadas que también buscan atender la demanda local.

De acuerdo con el INEGI (2023), en Xalapa existen 58 instituciones de educación superior, muchas de estas cuentan con plantillas de personal pequeñas, lo que limita la existencia de áreas formales de gestión del talento humano y concentra múltiples funciones se concentren en pocas personas, afectando la estabilidad laboral de los docentes y en su permanencia dentro de las universidades, especialmente en las instituciones privadas de menor tamaño.

La Universidad del Golfo de México (UGM) fundada en 1989 en ciudad Mendoza, en el estado de Veracruz, es una institución privada orientada a la formación profesional y crecimiento académico de la región. A lo largo de su trayectoria, ha expandido su cobertura mediante la creación de distintas rectorías, incluyendo la rectoría centro, onde se ubica el campus Xalapa. Donde se desarrollará la presente investigación.

La Universidad del Golfo de México cuenta con presencia territorial en los estados de Veracruz, Puebla y Oaxaca, ofreciendo educación desde nivel básico hasta posgrado. En el nivel superior, la universidad ofrece programas de licenciatura en distintas áreas del conocimiento, como administración, contaduría, derecho, educación, psicología, ingeniería, ciencias de la comunicación y diseño, ofrecidos en diversas modalidades (escolarizado, en línea y sabatino). La oferta se adapta a las necesidades del mercado local en cada campus.

El campus Xalapa de la UGM ofrece licenciaturas en áreas como administración, contaduría, derecho, educación, psicología, diseño e ingeniería, en diversas modalidades (escolarizado, en

línea y sabatino). La infraestructura del campus incluye aulas, laboratorios, auditorio, salas de juntas y áreas de apoyo, lo que permite el desarrollo adecuado de actividades académicas y administrativas.

II. 2 Metodología

El estudio es de tipo cualitativo, por que busca explorar las percepciones de los docentes y los directivos sobre las estrategias de gestión de talento humano que contribuyen a la retención del personal académico en de universidades privadas de Xalapa.

La investigación es exploratoria y descriptiva: examina la rotación de personal y la gestión del talento humano, identificando dimensiones relevantes para la retención académica en universidades privadas de Xalapa. El diseño es no experimental, observando el fenómeno en su contexto natural sin manipulación de variables.

La población está constituida por docentes y directivos de universidades privadas de Xalapa. Se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando docentes con al menos 5 años de experiencia y directivos con funciones en recursos humanos o académicas. El tamaño estimado es de 15 a 25 participantes, hasta alcanzar saturación teórica.

Las variables del estudio son:

- Retención de personal: estrategias para asegurar la permanencia del talento, considerando condiciones de trabajo, compensación, reconocimiento, sentido de pertenencia y seguridad laboral.
- Gestión del talento humano: acciones para atraer, desarrollar y retener capital humano, incluyendo reclutamiento, selección, contratación, remuneración, libertad de cátedra y ética.

Se utilizarán entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas, organizadas según las dimensiones de las variables. Todas las entrevistas se grabarán con consentimiento para su transcripción y análisis posterior.

Los datos se analizarán mediante análisis de contenido cualitativo para identificar categorías y patrones, apoyados con el software ATLAS.ti para su sistematización.

Referencias

Asmat Girao, W. R. (2023). Rotación de personal docente y los logros de aprendizaje en la Facultad de Administración de la Universidad Peruana de los Andes 2018, sede Jesús María. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 5335–5346. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6554

- Barrientos Oradini, N. P., Araya Castillo, L., Veloso Salazar, V. A., & Herrera Ciudad, C. M. (2019). Optimismo disposicional en docentes de universidades privadas en región metropolitana en Chile. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 168. <https://doi.org/10.35381/r.k.v4i7.199>
- Bartrop Sackey, M., Osei Boakye, A., Muah, P., & Yaw Oppong, N. (2022). Exploring the talent retention strategies of Cape Coast Technical University in Ghana. *SA Journal of Human Resource Management*, 20(a1865).
- Cantillana Barañados, R., & Portilla-Vásquez, I. (2024). Por la senda de los “profesores taxis”: los efectos de la desprofesionalización académica en educación superior. Una aproximación cualitativa desde Chile. *REVISTA CUHSO*, 29(1), 306–330. <https://doi.org/10.7770/cuhso-v29n1-art1574>
- Gil-Antón, M. (2012). La educación superior en México entre 1990 y 2010. Una conjetura para comprender su transformación. *Estudios Sociológicos*, XXX(89), 549–566. https://www.researchgate.net/publication/262099715_La_educacion_superior_en_Mexico_entre_1990_y_2010_Una_conjetura_para_comprender_su_transformacion#fullTextFileContent
- Mather, M. F., & Bam, N. E. (2025). Factors Influencing Academic Staff Satisfaction and Retention in Higher Education: A Literature Review. *European Journal of Education*, 60(1). <https://doi.org/10.1111/ejed.70025>
- Nunez, N. A., & Cornejo-Meza, G. (2024). Segmentación de la rotación de docentes de educación superior para la retención del talento académico. *Formación Universitaria*, 17(4), 71–80. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062024000400071>
- Pinazo Moreno, L. (2020). *Prácticas de gestión del talento para la retención de docentes* [Universitat Oberta de Catalunya (UOC)]. <https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/2b8031d9-d552-475e-952b-ec603ce6e93b/content>
- Rios Manriquez, M., Pérez Rendón, L., Sánchez-Fernández, M. D., & Ferrer Guerra, J. (2011). Revista ibero-americana de estrat@gia. *Revista Ibero Americana de Estrategía*, 16(2), 90–103.
- Rubio, L. A. (2018). Justicia organizacional y engagement en docentes de una universidad privada de Armenia, Quindío. *Contexto*, 7, 47–56.
- Ruvalcabar Estrada, O., & Roblero Mazariegos, G. (2022). Satisfacción estudiantil con los servicios educativos en una universidad privada del sur de México. *Revista Varela*, 22(62), 164–173. <https://revistavarela.uclv.edu.cu/index.php/rv/article/view/1401>
- See, B. H., Morris, R., Gorard, S., Kokotsaki, D., & Abdi, S. (2020). Teacher Recruitment and Retention: A Critical Review of International Evidence of Most Promising Interventions. *Education Sciences*, 10(10), 262. <https://doi.org/10.3390/educsci10100262>

Zamri, M. N. (2023). FACTORS INFLUENCING EMPLOYEE RETENTION AMONG LECTURERS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. *Advanced International Journal of Business, Entrepreneurship and SMEs*, 5(18), 33–47. <https://doi.org/10.35631/AJBES.518004>

CAPÍTULO 6



ESTUDIO DE LA APLICACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA SOSTENIBLE EN LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES) DEL SECTOR COMERCIAL DE XALAPA, VER.

STUDY OF THE APPLICATION OF THE SUSTAINABLE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT MODEL IN MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (MSMES) IN THE COMMERCIAL SECTOR OF XALAPA, VER.

MARÍA DOLORES HERNÁNDEZ CRUZ

MAESTRANTE IIESCA-UV, ZS24025297@ESTUDIANTES.UV.MX

TERESA GARCÍA LÓPEZ

INVESTIGADORA IIESCA-UV, TGARCIA@UV.MX

Elementos metodológicos de la investigación

En este capítulo, se establecen elementos metodológicos que permiten llevar a cabo el desarrollo del estudio de manera ordenada y coherente, guiándolo para alcanzar el objetivo del proyecto. El capítulo inicia especificando en el apartado de la justificación, la importancia del tema central del estudio, para posteriormente abordar el problema que interesa resolver con el desarrollo del proyecto, mismo que se cierra con la pregunta de investigación la cual lleva al investigador al establecimiento de los objetivos a alcanzar, al planteamiento de la hipótesis a comprobar y la variable a estudiar; finalmente, se expone el tipo de estudio.

1.1 Justificación

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) son las que impulsan la economía mexicana, generan empleos, pagan más impuestos y en general son las que más contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB) de nuestro país.

En Xalapa, Veracruz, en México, por sus características sociales, políticas, y económicas, el sector comercial es amplio, lo que beneficia a la generación de empleos y el desarrollo local, pero enfrenta desafíos de permanencia, competitividad y adaptación de nuevas exigencias como lo es el desarrollo sostenible.

El concepto “desarrollo sostenible”, se dio a conocer en el año de 1987 por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas, presidida por Gro Harlem Brundtland con el informe *Nuestro Futuro Común*. En él se define de manera clara el concepto de desarrollo sostenible: “El desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.” (Brundtland, 1987, pág. 23)

En el informe antes mencionado, se afirmó que los grandes problemas ambientales a nivel mundial estaban relacionados con la pobreza del Sur y los patrones no sostenibles de consumo y producción del Norte. También dejaron en claro que, para el estudio de la sostenibilidad, deben ser consideradas tres dimensiones (Brundtland, 1987):

1. Ambientales. Enfocadas al uso adecuado de los recursos naturales y el impacto ecológico.
2. Económicos. Evalúan la transparencia, la ética y la gestión empresarial.
3. Sociales. Considera aspectos como derechos humanos, inclusión, condiciones laborales, entre otros.

En este contexto, es importante evaluar los modelos de gestión administrativa sostenible utilizados en las MIPyMES del sector comercial de Xalapa, Veracruz; puesto que, al ser un sector amplio, es necesario que las empresas respondan a los retos de la sostenibilidad y a prácticas concretas que implementan en sus operaciones.

1.2 Planteamiento del problema

El concepto de desarrollo sostenible se ha construido a través del tiempo; en la actualidad es un tema de relevancia para la humanidad en el desarrollo de la sociedad.

La sostenibilidad empresarial, va más allá de solo generar beneficios económicos, sino de crear un valor sostenible para la organización. Sin embargo, muchas de las MIPyMES no cuentan con modelos administrativos que permitan la integración de prácticas sostenibles en sus actividades diarias.

La sostenibilidad empresarial se ha vuelto cada vez más crucial para que las organizaciones mantengan su relevancia y competitividad en el mundo actual. Al igual que la transformación digital, impulsar la sostenibilidad exige que las organizaciones transformen cada división de su negocio. Hoy en día, la sostenibilidad debe ser parte integral del desarrollo de la estrategia corporativa.

En la actualidad y para años futuros, es importante que las organizaciones trabajen en acciones de sostenibilidad ya que la demanda de ésta aumenta a nivel mundial. Ser una empresa sostenible implica mantener el equilibrio entre rentabilidad económica con la responsabilidad social y ambiental.

Los beneficios que esto conlleva son muchos, entre ellos destacan el cumplimiento de las exigencias normativas, supervivencia y prosperidad, mejora la posición competitiva, facilita la entrada a nuevos mercados, incrementa el acceso a financiación, aumenta la reputación e imagen de la empresa, retiene y atrae a talento, acelera la innovación y multiplica la rentabilidad. (REPM, 2016)

Por tal motivo, surgió la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué prácticas ambientales, económicas y sociales sostenibles de gestión son utilizadas por las MIPyMES del sector comercial de Xalapa, Veracruz que están relacionadas con su modelo de gestión administrativa?

1.3 Objetivos

General: La presente investigación, tiene como objetivo general:

Estudiar la aplicación del modelo de gestión administrativa sostenible de las MIPyMES del sector comercial de Xalapa, Veracruz; para identificar beneficios y retos en las prácticas de las dimensiones económica, social y ambiental.

Particulares:

1. Identificar los elementos clave que conforman el modelo de gestión administrativa sostenible que servirá de base para esta investigación.
2. Conocer los principios teóricos y desarrollo de la sostenibilidad a lo largo del tiempo.
3. Analizar la importancia de la sostenibilidad para las organizaciones.

4. Identificar las características del sector comercial en Xalapa, Veracruz.

1.4 Hipótesis

Las empresas estudiadas, realizan prácticas ambientales, económicas y sociales que cumplen con la mayoría de los elementos clave del modelo de gestión administrativa sostenible.

1.5 Tipo de estudio

Esta investigación, se realizará con enfoque cuantitativo, ya que el estudio de la aplicación del Modelo de Gestión Administrativa Sostenible en las MIPyMES del sector comercial de Xalapa se apoya en la medición de variables relacionadas con las dimensiones económicas, sociales y ambientales; partiendo de un instrumento bien estructurado que permitirá recolectar datos sobre la implementación de las practicas administrativas sostenibles. Por otra parte, es con alcance descriptivo, puesto que esta investigación tiene como propósito analizar y describir la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa Sostenible en las MIPyMES del sector comercial de Xalapa; este tipo de alcance permite dar las características actuales que desarrollan las empresas con respecto a la sostenibilidad. El diseño que tendrá será de tipo transversal, ya que los datos serán obtenidos en un solo momento en el tiempo.

1.6 Población

La población para estudiar se integra por unidades económicas comerciales que se encuentran localizadas en la ciudad de Xalapa, Veracruz. Por el número y las limitaciones de tiempo, se obtendrá una muestra de dicha población.

2. Gestión Administrativa Sostenible

El presente marco teórico tiene como objetivo fundamentar conceptualmente la presente investigación, ya que se integra y organiza toda la información recabada, por ejemplo, las investigaciones previas, teorías existentes, conceptos, ideas y enfoques del estudio de la aplicación de un modelo administrativo sostenible en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPyMES) del sector comercial de Xalapa, Veracruz.

2.1 Sostenibilidad o sustentabilidad

Para abordar este tema, necesitamos comprender el contexto global de la economía mexicana; y es que México con una población de casi 130 millones de personas, con una historia impresionante y una ubicación geográfica excelente se posiciona entre las primeras quince economías más grandes del mundo; esto gracias a su gran diversidad y recursos naturales abundantes. Según el Banco Mundial en México “durante las últimas tres décadas, México ha mostrado un desempeño inferior al esperado en términos de crecimiento, inclusión y reducción de la pobreza en comparación con países similares” (GRUPO BANCO MUNDIAL, 2025).

Esto quiere decir que los resultados esperados en treinta años no han sido los esperados y los suficientes en tres aspectos importantes, como el crecimiento con respecto al Producto Interno Bruto (PIB), no ha aumentado al ritmo que se esperaba o en relación con el PIB de otros países; inclusión, no todas las personas se han beneficiado con el crecimiento económico, aún en estos tiempos sigue habiendo desigualdad en la búsqueda de oportunidades laborales y en la forma en cómo se distribuyen algunos beneficios; reducción de pobreza, en este sentido sigue habiendo grupos sociales en pobreza, con un nivel socioeconómico realmente bajo, a pesar de que tengan un empleo seguro o formal, el salario mínimo no les alcanza para cubrir sus necesidades básicas.

“Se estima que el crecimiento económico de México será de 0.5% en 2025, con una recuperación gradual hasta alcanzar el 1.9 por ciento en 2027” (GRUPO BANCO MUNDIAL, 2025). Para que esto suceda, México tendrá que fortalecer sus motores de crecimiento, invertir en infraestructura, ampliar el acceso al financiamiento principalmente de las pequeñas y medianas empresas, fortalecer los sistemas de seguridad, hacer cumplir las leyes regulatorias, hacer que las empresas sean sostenibles; en conjunto, esto permitirá equilibrar la economía del país.

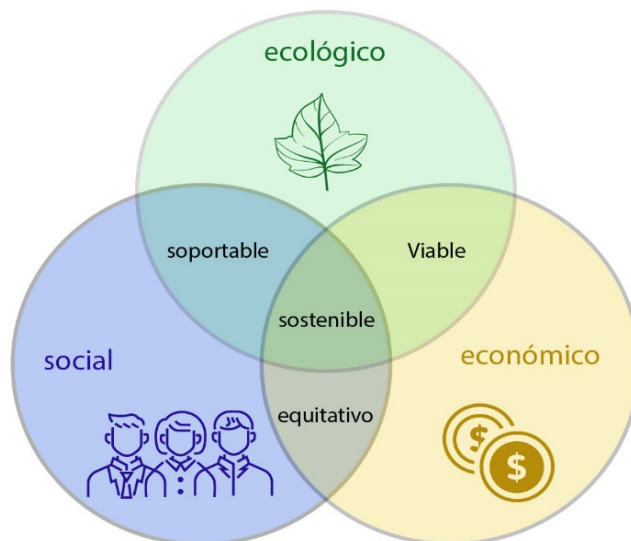
Sin embargo, la búsqueda de un crecimiento económico ha generado impactos ambientales, sociales y económicos en el país, como la explotación y degradación de los recursos naturales, condiciones laborales deficientes y el aumento en los precios de la canasta básica; son ejemplos de los impactos que se generan día con día.

Estos impactos reflejan la necesidad de replantear el modelo de desarrollo actual a uno que incluya la sostenibilidad. En el informe de Bruntland en 1987, se presenta por primera vez el concepto de sostenibilidad que dice:

“El desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.” (BRUNTLAND, 1987, pág. 23).

En la actualidad, esto quiere decir que, la sostenibilidad busca un equilibrio entre el crecimiento económico con el cuidado del medio ambiente y una igualdad social.

La diferencia entre sostenibilidad y sustentabilidad radica en que la sustentabilidad son las acciones que se llevan a cabo para cuidar el medio ambiente, en otras palabras, es el uso y aprovechamiento de manera adecuada de los recursos naturales.

Figura 3 Esquema vectorial. Equilibrio económico, social y ambiental.

Fuente. Tomado de B@UNAM

En la práctica, ambos conceptos son aceptados; dependiendo de la ideología y de los intereses propios es como se ocupará cada concepto, en la actualidad el término sostenible es más aceptado universalmente.

Existe un concepto que está estrechamente relacionado con la sostenibilidad y es el desarrollo sostenible. Éste es el camino que se sigue para llegar a ser sostenible, implica la manera en cómo queremos vivir hoy para tener un futuro mejor. En el desarrollo sostenible, se debe mantener un equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental. Cuando existe un desarrollo sostenible, todo el mundo tiene acceso a un trabajo digno, una atención sanitaria y una educación de calidad. La utilización de los recursos naturales evita la contaminación y las pérdidas permanentes para el medio ambiente. Las decisiones de políticas públicas garantizan que nadie se quede atrás debido a situaciones de inferioridad o discriminación. (ONU,2025).

Para el desarrollo sostenible es importante que se satisfagan las necesidades de todos, pero sin comprometer el futuro.

Al ser un tema de gran interés, para el 25 de septiembre del año 2015, los estados que pertenecen a la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2025)

convirtieron la visión de desarrollo sostenible en un plan para poder alcanzarlo, por lo cual crearon la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible junto con sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, nombrándolos 2030 por que se pusieron como objetivo ese año para lograrlos.

De acuerdo con la ONU, la Agenda 2030 es un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. Con el objetivo de fortalecer la paz universal y erradicar la pobreza en todas sus formas y dimensiones. Este plan se lleva a cabo en todos los países mediante alianzas de colaboración, con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible los cuales durante los siguientes 15 años (comenzando en el año 2015 para terminar en el año 2030) se enfocará en las siguientes esferas de importancia para la humanidad (ONU, 2025):

Las personas. Fin a la pobreza y el hambre.

El planeta. Proteger al planeta de la degradación.

La prosperidad. Los seres humanos puedan disfrutar de una vida prospera y plena.

La paz. Sociedades pacíficas, justas e inclusivas.

Las alianzas. Vínculos necesarios para llevar a cabo esta agenda.

Para que estos objetivos se logren, todos debemos hacer nuestra parte, tanto gobiernos como sociedades y empresas. Según la ONU, los 17 objetivos de Desarrollo Sostenible son los que se muestran en la Figura 2.

2.2 Gestión administrativa

La Gestión Administrativa de acuerdo con Chiavenato (2001), es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”.

Es una herramienta clave de toda organización para determinar su éxito o fracaso, sin importar el sector o el tamaño. La gestión administrativa permite coordinar las actividades de las empresas y hacer uso de manera óptima de los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos. El uso de esta herramienta es una ventaja competitiva y al mismo tiempo una exigencia urgente para que permanezcan en un mercado cada vez más agresivo.

En la actualidad, llevar la gestión administrativa de una empresa es mucho más práctico cuando se hace uso de herramientas digitales; en estos tiempos donde la tecnología nos ha alcanzado, es necesario que las empresas piensen en el uso de este tipo de herramientas para su beneficio y poder lograr los objetivos deseados desde el primer momento, así como poder optimizar procesos.

La importancia de la gestión administrativa radica en lograr la eficiencia en el uso de los recursos que la empresa tiene a su alcance, ejercer un control riguroso sobre las operaciones y ayudar a tomar mejores decisiones en cuanto al rumbo de la empresa.

Los beneficios que se obtienen al implementar una gestión administrativa adecuada son: Incremento en la productividad, centrarse en lograr objetivos y maximizar el uso de los recursos. (QUIROA, 2020)

El incremento en la productividad se refiere a lograr más resultados utilizando menos tiempo y recursos; centrarse en lograr objetivos es eliminar distracciones y elaborar un plan de acción claro y específico con un tiempo determinado para lograr los objetivos ya sean a corto, mediano y largo plazo; y, por último, maximizar el uso de recursos se refiere a que debemos tener claro los recursos a los que se tiene acceso y optimizarlos, para ahorrar tiempo, dinero y recursos materiales.

Como se mencionó anteriormente en el concepto de gestión administrativa, ésta se rige por cuatro principios básicos: planificación, organización, dirección y control. (CHIAVENATO, 2001). A continuación, se explica en qué consiste cada uno.

PLANIFICACION

La planificación constituye la base de toda gestión administrativa, es de vital importancia tener un plan estratégico que permita definir objetivos claros, con la finalidad de poder cumplirlos. Resuelve preguntas como ¿qué hacer? y ¿para qué hacerlo?

ORGANIZACION

En la organización, se asignarán las tareas, responsabilidades, elaboración de organigramas; en pocas palabras se agrupan y coordinan los recursos humanos, materiales y financieros y las actividades a realizar. Resuelve la pregunta de ¿cómo hacerlo?

DIRECCION

Implica tener un líder que dirija y motive al equipo de trabajo a su cargo. Incluye una comunicación efectiva, supervisión, resolución de conflictos y toma de decisiones.

CONTROL

El control nos permite observar el progreso que se tiene hacia los objetivos planteados en la planificación; evalúa el desempeño, los métodos y los resultados. En este aspecto se corrigen errores y se comienza de nuevo.

Estos cuatro principios, son la base fundamental de toda gestión administrativa, que se deben llevar a cabo con eficacia y eficiencia para que se puedan ver los resultados esperados. Por otra parte, existen cuatro tipos de gestión administrativa: estratégica, operativa, financiera, comercial y recursos humanos (METRICAS,2025).

ESTRATEGICA.

Implica la elaboración de objetivos corporativos a largo plazo; para llevarla a cabo es necesario evaluar el entorno competitivo, la identificación de oportunidades y la formulación de estrategias.

OPERATIVA

Se centra solo en la ejecución de las actividades diarias de una empresa; ésta elabora objetivos a corto plazo.

FINANCIERA

Tiene que ver con el manejo de los recursos económicos de la empresa, el presupuesto y el control de costos; saber cuánto y en qué se utiliza el dinero de la empresa. Así mismo se encarga de elaborar los estados financieros.

COMERCIAL

Esta se encarga de gestionar ventas, marketing y la relación con el cliente. Va más relacionado a cómo se implementan estrategias de ventas y promoción de producto.

RECURSOS HUMANOS

Se encarga de administrar el talento humano, con los procesos como reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño. Así como también la motivación, retención del empleado ya que un empleado con mejores prestaciones y muy bien motivado trabajara aún mejor para lograr los objetivos de la empresa.

Cada tipo de gestión administrativa tiene su forma de planificación, lo cual hace que en cada una se tomen decisiones, se resuelvan conflictos y se cumplan los objetivos de diferente manera.

Las empresas, en sus actividades diarias se enfrentan a situaciones que necesitan resolverse, como, por ejemplo: contratar al personal adecuado, cómo reducir costos, cómo se pueden adaptar al uso de las nuevas tecnologías, cómo realizar buen marketing para promocionar su producto, etc. Cada decisión que se tome con respecto a cada situación tiene una consecuencia ya sea positiva o negativa que perjudicara o beneficiara el cumplimiento de objetivos. La gestión administrativa es una herramienta clave para la toma de decisiones ya que permite obtener información precisa y oportuna, con datos reales que favorece el tomar las mejores decisiones para lograr optimizar el tiempo, costo, material, reducir riesgos y alcanzar objetivos.

En la actualidad, los cambios económicos, sociales y ambientales han hecho que la gestión administrativa se replante, buscando no solo resultados positivos económicos si no también sociales y ambientales. Para las empresas, los planes para el desarrollo económico ya no son suficientes para su permanencia, ahora se requiere que vayan en busca de beneficios sociales y ambientales, lo cual ha hecho que la gestión administrativa sea sostenible.

2.3 Gestión administrativa sostenible

Ésta se entiende como la evolución de la gestión administrativa en la búsqueda de beneficios no solo económicos, si no sociales y ambientales. La sostenibilidad en la gestión administrativa integra principios básicos en cada uno de sus principios, logrando el equilibrio entre la rentabilidad empresarial, el bienestar social y el cuidado y protección del medio ambiente.

La implementación de una gestión administrativa sostenible tiene beneficios como:

- 1) Eficiencia operativa y reducción de costes
- 2) Mejor imagen y reputación
- 3) Logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (DE ARREGUI, 2023).

Como eficiencia operativa y reducción de costes entendemos que es optimizar los recursos y procesos de manera eficaz para reducir los costos. Al llevar a cabo esta eficiencia operativa los procesos de producción dan lugar a una menor cantidad de energía utilizada y por ello se convierte en sostenibles.

De la mejor imagen y reputación tenemos que en la actualidad los consumidores y los inversionistas están en busca de empresas que sean amigables con el medio ambiente. Por este motivo, la imagen y la reputación de una empresa mejoran al tener una gestión administrativa sostenible. Cuando se tiene practicas sostenibles, se atraen a clientes potenciales que tienen conciencia ambiental.

El logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, es éticamente responsable para toda empresa, el llevarlos a cabo tiene la ventaja de entrar en nuevos negocios que son innovadores y altamente responsables social, ambiental y económicamente.

La gestión administrativa sostenible se constituye como un modelo tradicional de administración, pero con enfoque sostenible tomando en cuenta la responsabilidad social y ambiental. Los principios básicos de planificación, organización, dirección y control son orientados a la eficiencia económica, un equilibrio entre lo social y la conservación del medio que nos rodea. Para que estas acciones vayan más allá del ámbito económico, es necesario que sean consolidadas como parte de la cultura organizacional de la empresa, para esto surge la sostenibilidad empresarial.

2.4 Modelo de gestión administrativa sostenible

Según Martha Bonilla, en su artículo titulado “Modelos de administración sostenible aplicados en empresas industriales de San Gil – Santander” dice que los modelos de administración sostenible tienen su origen en los modelos de responsabilidad social empresarial desarrollados desde mediados del siglo XIX.

Algunas organizaciones que se encuentran en América Latina han hecho de este nuevo concepto una oportunidad para lograr ser innovadoras en las dimensiones económicas, sociales y ambientales. Sea a modo de ejemplo la elaboración de modelos de gestión administrativa sostenible, se tiene: “Ethos en Brasil, Asociación Empresarial en Chile, la organización CEMEFI en México y en Colombia la CORPORACION ECOEFICIENCIA y el capítulo de CECODES “(BONILLA, 2015).

Un modelo de gestión administrativa contiene acciones para lograr optimizar los procesos de una empresa para alcanzar los objetivos planteados de manera eficaz y eficiente. Los modelos se basan en los cuatro principios básicos de la gestión administrativa: planificación, organización, dirección y control. Cuando hablamos de modelo de gestión administrativa

sostenible, se refiere a las acciones que realiza una empresa en función de las dimensiones económicas, sociales y ambientales.

A continuación, se explica en que consiste el modelo de gestión administrativa sostenible Ethos, que se puede adaptar para fines de esta investigación.

INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Los indicadores Ethos son una herramienta para la evaluación y la planificación de los procesos de responsabilidad social en las organizaciones (CONEXIÓN ESAN, 2016). El cuestionario de los indicadores Ethos se divide en siete temas:

- 1) valores, transparencia y gobierno corporativo, 2) público interno, 3) medio ambiente, 4) proveedores, 5) consumidores y clientes, 6) comunidad, 7) gobierno y sociedad. Cada tema contiene sus propios indicadores, su objetivo es medir el desempeño en cada uno de esos aspectos.

VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO. Éstos miden la salud ética y de gestión de una empresa. Los indicadores que se analizan son: compromisos éticos, arraigo en la cultura organizativa, gobierno corporativo, relaciones en la competencia, diálogo e involucramiento de las partes interesadas (stakeholders) y balance social.

PÚBLICO INTERNO. Miden que tan efectiva es la comunicación y la gestión interna. Los indicadores que se analizan son: relación con sindicatos, gestión participativa, compromiso con el futuro de los niños, compromiso con el desarrollo infantil, valores de la diversidad, compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial, compromiso con la promoción de la equidad de género, relación con los trabajadores tercerizados, política de remuneración, prestaciones y carrera; cuidados con salud, seguridad y condiciones laborales; compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad, comportamiento en los departamentos y preparación para la jubilación.

MEDIO AMBIENTE. Éstos miden la calidad del aire, del agua, de la biodiversidad, el consumo de recursos o la generación de residuos. Los indicadores que se analizan son: compromiso con la mejora de la calidad ambiental, educación y conciencia ambiental, gerenciamiento de los impactos sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios, sustentabilidad en la economía forestal y minimización de entradas y salidas de materiales.

PROVEEDORES. Mide el desempeño de los socios comerciales de la empresa. Los indicadores que se analizan son: criterios de selección y evaluación de proveedores, trabajo infantil en la cadena productiva, trabajo forzado (o análogo al esclavo) en la cadena productiva y apoyo al desarrollo de proveedores.

CONSUMIDORES Y CLIENTES. Se evalúa la satisfacción, lealtad y comportamiento del cliente. Los indicadores que se analizan son: política de comunicación comercial,

excelencia en la atención, conocimiento y gerenciamiento de los daños potenciales de productos y servicios.

COMUNIDAD. Miden el bienestar social, económico y ambiental de un grupo. Los indicadores que se analizan son: gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad de entorno, relaciones organizacionales locales, financiamiento de la acción social e involucración con la acción social.

GOBIERNO Y SOCIEDAD. Evalúan el bienestar social, la efectividad del gobierno y la calidad de vida. Los indicadores analizados son: contribuciones para campañas políticas, construcción de la ciudadanía por las empresas, practicas anticorrupción y anticolma, liderazgo e influencia social y participación en proyectos sociales gubernamentales.

Cada uno de los indicadores está formado por los siguientes tipos de cuestiones:

- 1) De profundidad
- 2) Binarios
- 3) Cuantitativos (CONEXIÓN ESAN, 2016).

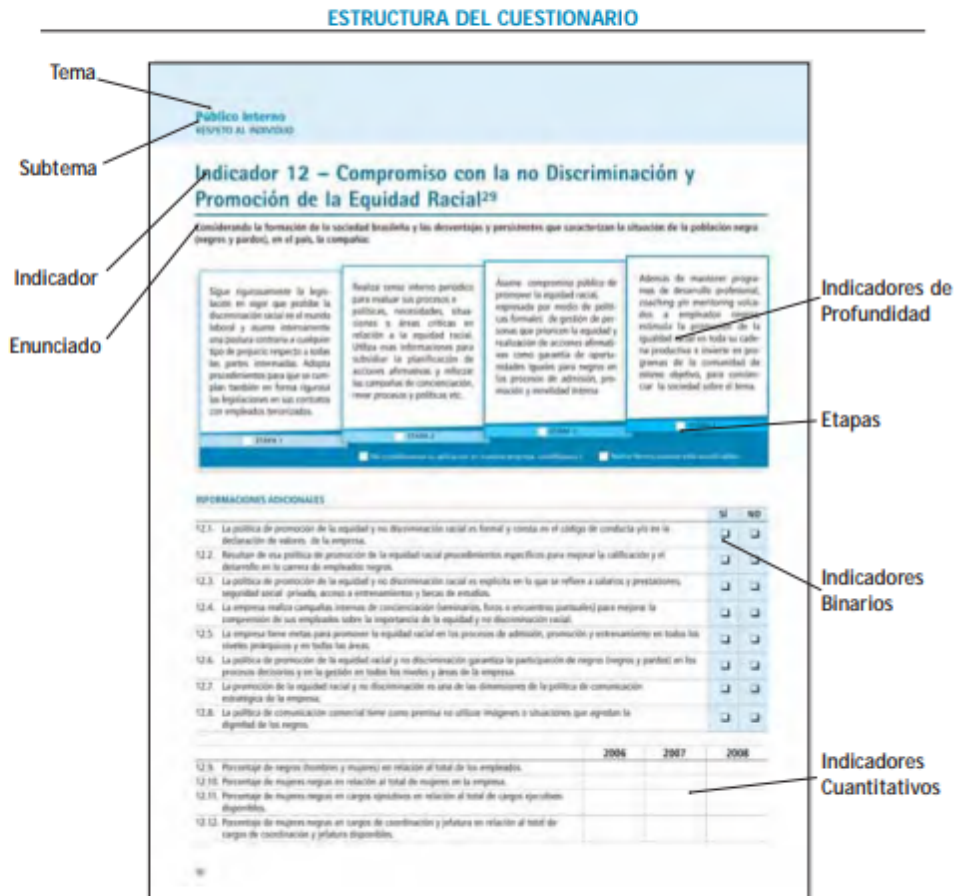
Indicador de profundidad, en este sentido, permite evaluar la etapa en la que se encuentra una empresa de acuerdo a la gestión de responsabilidad social. La etapa 1 corresponde a un nivel básico empresarial; la etapa 2, es nivel intermedio; la etapa 3, es nivel avanzado y la etapa 4, es un nivel proactivo.

Indicador binario, compuesto por preguntas con respuesta sí o no, y cualifican el estadio de los indicadores de profundidad. Con este indicador se valida la etapa de responsabilidad social que ha identificado la empresa.

Indicadores cuantitativos, análisis sistémico de datos para poder cruzarlos con la información. Los datos sirven para monitorear y planificar nuevos objetivos.

El modelo Ethos se representa en la figura 4.

Figura 4. Estructura del cuestionario.



Fuente.Tomado de Ethos.org

En este capítulo, se expusieron los conceptos teóricos que darán fundamento al proyecto de investigación desde una vista de diferentes autores que han abordado el tema de sostenibilidad y gestión administrativa sostenible.

3. Antecedentes de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Xalapa

Este capítulo presenta una revisión de los principales antecedentes las MIPyMES en México, en Veracruz y en la ciudad de Xalapa, Veracruz, mismos que han marcado la trayectoria de las MIPyMES, desde su surgimiento hasta los desafíos y modelos de gestión que buscan la sostenibilidad.

3.1 Las MIPyMES, motor de la economía mexicana

Las empresas sin importar su giro y su tamaño, desde tiempos remotos hasta la actualidad, enfrentan desafíos constantes que ponen a prueba su resiliencia y su capacidad para adaptarse a un entorno altamente cambiante. Sin embargo, a pesar de esta situación, las MIPyMES

mexicanas “son el motor de nuestra economía, generan el 52 % de los ingresos y emplean a 27 millones de personas, que representan el 68.4 %14 del total de personas que trabajan en el sector empresarial” (GOBIERNO DE MEXICO, 2024).

Según el Gobierno de México, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) son el grupo al que pertenecen más del 99.8 % de las empresas en el país. Es un claro ejemplo de la diversidad, riqueza y dinámica económica de México. Las MIPyMES mexicanas, representan a familias trabajadoras que comienzan desde abajo para crear un negocio que les de una seguridad económica; son el motor de la economía mexicana, que aporta valor monetario al país. Actualmente, México cuenta con una estabilidad económica, lo que genera un fenómeno llamado relocalización o nearshoring. En este contexto, según el Gobierno Mexicano, nuestro país es uno de los diez países que más atraen inversiones extranjeras con un ingreso histórico, solo en 2023, de 36 mil 58 millones de dólares, lo que demuestra que la relocalización no es un proyecto a futuro, sino una realidad a la cual denominamos el “momento mexicano”.

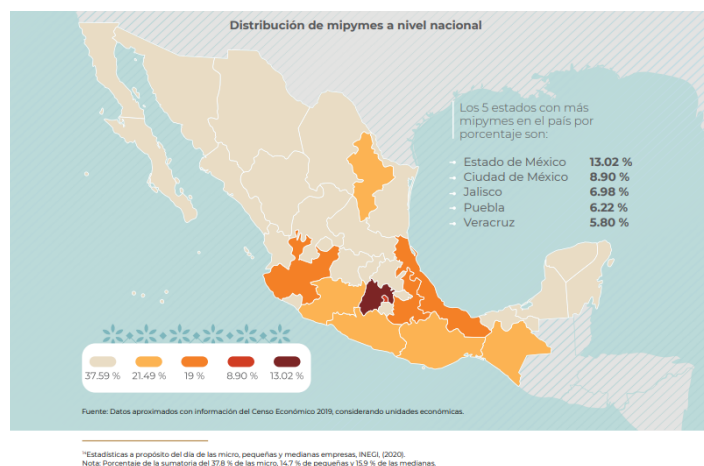
El T-MEC (Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá) es una herramienta clave para fortalecer los lazos económicos entre estos tres países. El T-MEC abre la posibilidad para que las empresas que se instalan en México accedan a 372 millones de consumidores potenciales en EE.UU. Y Canadá (GOBIERNO DE MEXICO, 2024). Este tratado no solo beneficia a las empresas, también lo hace con los trabajadores ya que mejora las condiciones de trabajo y protege sus derechos, lo que genera un entorno más estable y benéfico para las empresas mexicanas.

La relevancia económica que tienen las MIPyMES son muchas, éstas están reconocidas en el T-MEC y las enumera de la siguiente manera (GOBIERNO DE MEXICO, 2024):

1. Fortalece la cooperación y promueve el crecimiento y empleo de las MIPyMES.
2. Representa una plataforma de conexión.
3. Brinda facilidades de internacionalización y consolidación.
4. Promueve el intercambio y análisis de mejores prácticas comerciales.
5. Brinda capacitación y asesoramiento.

Para el T-MEC las MIPyMES se clasifican como Micro (1 a 10 personas), Pequeñas (11 a 50 personas) y Medianas (51 a 250 personas). Cuenta con 4.7 millones de MIPyMES en México. Estas empresas principalmente se dedican al comercio al por menor, servicios y manufacturas (GOBIERNO DE MEXICO, 2024). La distribución de las MIPyMES a lo largo del país es diversa, sin embargo, existen cinco estados con más MIPyMES:

Figura 5: distribución de MIPyMES a nivel nacional



Fuente: tomada de Gobierno de México

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dossier_MIPYMES_SALIDA Interactivo 5 .pdf#:~:text=Las%20mipymes%20mexicanas%20son%20el%20motor%20de, personas%20que%20trabajan%20en%20el%20sector%20empresarial.](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dossier_MIPYMES_SALIDA_Interactivo_5.pdf#:~:text=Las%20mipymes%20mexicanas%20son%20el%20motor%20de, personas%20que%20trabajan%20en%20el%20sector%20empresarial.)

Los desafíos que enfrentan las MIPyMES en la actualidad ponen a prueba la capacidad que tienen para salir adelante, la capacidad de toma de decisiones, de estrategias, de planeación; sin embargo, cuando se tienen los objetivos claros es más fácil vencer estos retos.

Según GS1 México (2024), los obstáculos que enfrentan las MIPyMES son los siguientes:

- Presión económica
- Transformación digital.
- Carga regulatoria y fiscal.
- Retención de talento.

A esta lista se agregaría, una mala gestión del talento humano, inseguridad, corrupción y deficiencia en el cumplimiento de leyes.

3.2 La MIPyME en el estado de Veracruz

El estado de Veracruz, de acuerdo a su ubicación estratégica en el Golfo de México, sus puertos de clase mundial, su riqueza energética y agroindustrial, y el talento de su gente deberían colocarlo en la vanguardia del desarrollo nacional (LUNA, 2025, pag.1), sin embargo la realidad es diferente, ya que la economía de este estado va creciendo a pasos muy cortos; las cifras macroeconómicas pintan una postal optimista: el primer trimestre del año reportó un crecimiento interanual del 3.6 % y una tasa de desempleo de apenas 1.7 %. Pero esos datos esconden una realidad dura: más del 66 % del empleo es informal y más del 60 % de la población vive en pobreza (LUNA, 2025, pag.2).

Lo que significa que la riqueza es distribuida de forma desequilibrada y por lo tanto la calidad de vida no mejora.

El motor de la economía de Veracruz son las micro, pequeñas y medianas empresas, según Luna, (2025) éstas representan el 95% de las unidades productivas registradas. Son ellas las que generan 7 de cada 10 empleos y las que mantienen viva la económica regional, sin embargo, también son las más olvidadas por el gobierno ya que la mayoría no cuenta con programas de apoyo, financiamiento, capacitación, formalización y acceso a otros mercados.

El problema estructural de las MiPyMEs en Veracruz es la informalidad. Dos de cada tres trabajadores no cuentan con seguridad social ni prestaciones (LUNA, 2025, pag.3).

Otro aspecto importante es la concentración económica, según Luna, (2025) la mayoría de las empresas se encuentran distribuidas en Córdoba, Xalapa y Veracruz; Mientras tanto otras regiones se encuentran marginadas y en consecuencia la pobreza es mayor en estos lugares.

La falta de financiamiento es otro problema; aunque existen apoyos y alianzas por parte del gobierno, lo cierto es que la lista de requisitos es interminable, lo que dificulta que las empresas logren financiarse. En este contexto, los empresarios suelen tomar decisiones arriesgadas para seguir dando vida a su empresa.

3.3 El entorno de la MIPyME en Xalapa, Veracruz

El contexto para las MIPyMES de Xalapa es parecido al de las MIPyMES nacionales y estatales; las empresas que se encuentran en esta ciudad carecen de atención por parte del gobierno, están faltas de programas o proyectos que las impulsen y motiven, así como también que les inyecten capital para seguir operando en el mercado.

Xalapa es un epicentro cultural, político y económico de la región. Sin embargo, la ciudad enfrenta una serie de retos económicos que han frenado su crecimiento y desarrollo (LUNA, 2025, pag.1). Existe un alto índice de informalidad, problemas con infraestructura, pocas inversiones y dinamismo empresarial estancado.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) el Producto Interno Bruto (PIB) de la ciudad se distribuye de la siguiente manera:

- Comercio al por menor: \$8,994 millones de pesos anuales (28% del PIBM).
- Industria de la construcción: \$3,718 millones de pesos (12%).
- Industria manufacturera: \$3,436 millones de pesos (11%).
- Servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos: \$2,944 millones de pesos (9%).
- Comercio al por mayor: \$2,856 millones de pesos (9%).

Estas cinco actividades suman el 69% del total del PIBM, destacando la preponderancia del sector comercial, que en conjunto aporta el 37% del valor total.

En el tercer trimestre de 2024, la tasa de participación laboral en Veracruz fue de 56.8%, lo que representa un aumento de 2.32 puntos porcentuales respecto al trimestre anterior, aunque todavía insuficiente para cubrir la demanda laboral de los Xalapeños (LUNA, 2025, pág. 2).

Aunque hubo un incremento, Xalapa sigue sufriendo por la generación de empleos informales, según Luna, (2025), el 30% de las empresas están dadas de alta formalmente, lo que conlleva a que la mayoría de las empresas informales no cuenten con apoyo del gobierno.

Los retos económicos que enfrenta la ciudad de Xalapa son la falta de empleo e inversión formal; estructura deficiente, con calles en mal estado, problemas de movilidad, deficiencias en el suministro de agua, provoca que no existan negocios competitivos y que la búsqueda inversiones se dificulte; fuga de talento, ya que los jóvenes que salen de sus carreras universitarias son muy pocas veces contratados, o los salarios son poco competitivos por lo cual deciden migrar a otros lugares en busca de mejores oportunidades; baja digitalización, ya que muchas empresas siguen operando a la antigua, con programas poco eficientes que no generan optimización de actividades y por lo tanto la operatividad de la empresa es baja; falta de unión entre empresa y gobierno, las MIPyMES son olvidadas y no existen políticas económicas reguladas y efectivas.

4. Diseño Metodológico

El diseño metodológico en una investigación es un elemento fundamental, ya que establece la ruta a seguir para responder de manera clara al planteamiento del problema. Este apartado se compone por la explicación de las variables a medir, la población y muestra que se tomarán para la aplicación de un instrumento de medición y el análisis de los datos arrojados.

4.1 Variable

En todas las investigaciones que se realizan, la identificación de la(s) variable(s) son la pieza clave para garantizar la claridad, precisión y validez del análisis.

Las variables que se seleccionaron se derivan del planteamiento del problema, de los objetivos y del marco teórico especialmente en el modelo de gestión sostenible y de sus dimensiones: ambientales, económicas y sociales.

Se considera para el estudio de Modelo de Gestión Administrativa sostenible:

Prácticas y estrategias que integran consideraciones ambientales, sociales y económicas en todas las decisiones y operaciones de una organización (DE ARREGUI, 2023, pag.1)

En la Tabla 1, se presentan las dimensiones e indicadores que conformarán la variable en estudio, especificando sus definiciones conceptuales que las identificarán para fines de la estructuración del instrumento de recopilación de información.

Tabla 1. Operacionalización de la variable en estudio		
Variable	Dimensiones	Indicadores
<p><i>Modelo de Gestión Administrativa sostenible.</i> Prácticas y estrategias que integran consideraciones ambientales, sociales y económicas en todas las decisiones y operaciones de una organización. (De Arregui, 2023)</p>	<p>Ambientales: Compatibilidad entre las actividades humanas y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas. Se mantienen los niveles de explotación de los recursos naturales sin llegar a su límite (capacidad de carga) y sin que haya un decremento del recurso en su esencia. Se pretende evitar el agotamiento de los recursos no renovables, difíciles o lentamente renovables; además de evitar la generación de residuos y emisiones contaminantes (PORTAL ACADEMICO CCH, 2025).</p>	<p>Programas ambientales. Consumo del agua. Consumo de energía. Gestión de residuos. Huella ecológica.</p>
	<p>Económicas: Generar riqueza económica en un marco local, regional y global que estimule el desarrollo financieramente posible y rentable, manteniendo la base de los recursos naturales y su conservación (PORTAL</p>	<p>Ventas Costos Utilidad Liquidez Rentabilidad Endeudamiento Margen de contribución Punto de equilibrio Flujo de efectivo Inventarios</p>

Tabla 1. Operacionalización de la variable en estudio		
Variable	Dimensiones	Indicadores
	ACADEMICO CCH, 2025).	
	Sociales: Se basa en el mantenimiento de la red social y cultural, de la capacidad para mantener intereses comunes por vías democráticas y no excluyentes. Esto a través del cambio de las actitudes y prácticas personales y colectivas donde la gente se preocupe por los demás y valore la justicia social, la educación, la salud, la paz y la tranquilidad, mejorando y manteniendo la calidad de vida humana planetaria a través de las generaciones (PORTAL ACADEMICO CCH, 2025).	Satisfacción de empleados. Diversidad e inclusión. Compromiso con la comunidad.

Fuente. Elaboración propia

Referencias

- autor, S. (07 de octubre de 2025). Grupo Bnaco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>
- B@UNAM. (2025). Sostenibilidad y sustentabilidad. B@UNAM. https://uapas2.bunam.unam.mx/ciencias/sostenibilidad_sustentabilidad
- Bonilla, M. (2015). Modelos de administración sostenible aplicados en empresas industriales de San Gil – Santander. Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas Fundación Universitaria de San Gil Colombia. <https://repositorios.fca.unam.mx/investigacion/memorias/2015/1.12.pdf>
- Brundtland, G. H. (4 de AGOSTO de 1987). Universidad de Quebec en Montreal. https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Carión, L; Zula, J; Palacios, W; Castillo, L. (2016). Modelo de gestión administrativa para las pequeñas empresas de la industria del catering de la economía popular y solidaria de la ciudad de Riobamba, Ecuador. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/07CA201602.pdf>
- Conexión Esan. (2016). Los indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial. Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/los-indicadores-ethos-de-responsabilidad-social-empresarial>
- De Arregui, M. (2023). Gestión Empresarial Sostenible: Construyendo un Futuro Responsable. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/gestion-empresarial-sostenible-construyendo-un-futuro-responsable>
- De Arregui, M. (23 de JUNIO de 2023). Gestión Empresarial Sostenible: Construyendo un Futuro Responsable. <https://www.obsbusiness.school/blog/gestion-empresarial-sostenible-construyendo-un-futuro-responsable#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20Gesti%C3%B3n%20Empresarial,comunidades%20en%20las%20que%20opera>.
- Diaz, V. (2025). ¿Qué es la Triple Bottom Line? Sostenibilidad en empresas. Geoinnova. <https://geoinnova.org/blog-territorio/que-es-la-triple-bottom-line-sostenibilidad-en-empresas/#:~:text=El%20pilar%20social%20y%20la,este%20pilar%20de%20la%20sostenibilidad>.
- ECONOMÍA, S. D. (26 de JUNIO de 2024). GOB. MX. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dosier_MIPYMES_SALIDA_Interactivo_5_.pdf
- Económico, S. d. (2024). Secretaría de Desarrollo Económico. https://desarrolloeconomico.edomex.gob.mx/indicadores_economicos
- ESCUADERO, C. L. (8 de ABRIL de 2025). SOCIEDAD 3.0. <https://sociedadtrespuntocero.com/2025/04/xalapa-la-ciudad-del-caos-7-la-encrucijada-economica-de-xalapa/>

- Gobierno de México. (2024). Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía. Gobierno de México.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dosier_MIPYMES_SALIDA_Interactivo_5_.pdf#:~:text=Las%20mipymes%20mexicanas%20son%20el%20motor%20de,personas%20que%20trabajan%20en%20el%20sector%20empresarial
- Gobierno de México. (2025). Responsabilidad Social Empresarial. Gobierno de México.
<https://www.gob.mx/se/articulos/responsabilidad-social-empresarial-32705>
- Grupo Banco Mundial. (2025). México: panorama general. Grupo Banco Mundial.
<https://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>
- Hurtado, J. (2022). La empresa y el modelo negocio como agentes centrales para el desarrollo sustentable. (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Baja California).
<https://repositorioinstitucional.uabc.mx/server/api/core/bitstreams/4850df3d-6ee0-4225-96ff-d1a188fa1027/content>
- Instituto Ethos. (2012). Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial. Instituto Ethos. <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/111.pdf>
- Kent, P. (2020). Gestión y evaluación de la sustentabilidad organizacional. Ciencias Administrativas, (15), 1-11 <https://doi.org/10.24215/23143738e058>
- Luna, C. (2025). Veracruz: el estado de las MiPyMEs. Entorno político.
<https://www.entornopolitico.com/columna/70694/carlos-a-luna-escudero/#:~:text=Las%20cifras%20y%20diagn%C3%B3sticos%20ya,sostenible%2C%20incluyente%20y%20regionalmente%20equilibrado.>
- Luna, C. (2025). Xalapa la Ciudad del Caos (7): La encrucijada económica de Xalapa. Sociedad 3.0. [https://sociedadtrespuntocero.com/2025/04/xalapa-la-ciudad-del-caos-7-la-encrucijada-economica-de-xalapa/#:~:text=Estas%20cinco%20actividades%20suman%20el,el%2037%25%20del%20valor%20total.&text=En%202023%2C%20Xalapa%20export%C3%B3%20bienes,%203%2C264%20empresas%20\(14.7%25\).](https://sociedadtrespuntocero.com/2025/04/xalapa-la-ciudad-del-caos-7-la-encrucijada-economica-de-xalapa/#:~:text=Estas%20cinco%20actividades%20suman%20el,el%2037%25%20del%20valor%20total.&text=En%202023%2C%20Xalapa%20export%C3%B3%20bienes,%203%2C264%20empresas%20(14.7%25).)
- Métricas. (2025). Gestión administrativa: qué es y por qué es clave en tu pyme. Métricas.
<https://metricas.mx/blog/que-es-la-gestion-administrativa-y-por-que-es-clave-para-tu-empresa>
- mundial, P. (s.f.). Pacto mundial. <https://www.pactomundial.org/noticia/empresa-sostenible-guia-beneficios-y-ejemplos-para-el-exito/#:~:text=La%20sostenibilidad%20acelera%20la%20innovaci%C3%B3n,las%20demandas%20de%20consumidores%20conscientes.>
- Naciones Unidas. (2025). 17 objetivos para transformar nuestro mundo. Naciones Unidas.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Norte verde reciclaje. (2023). Los pilares y los principios de la sustentabilidad. Norte verde reciclaje.
<https://norteverdespa.com/blog/sustentabilidad/pilares-principios-sustentabilidad/>

- OECD. (2023). Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7abea681-es>
- OECD. (2025). Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable. OECD. https://www.oecd.org/es/publications/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b49990.html
- Organización de la Naciones Unidas. (2025). Sostenibilidad. <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/sostenibilidad>
- Organización de las Naciones Unidas. (2025). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Organización de las Naciones Unidas. (2025). Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015. <https://docs.un.org/es/A/RES/70/1>
- Portal académico CCH. (2025). Los tres pilares. Portal académico CCH. <https://e1.portalacademico.cch.unam.mx/alumno/biologia2/unidad2/desarrolloSustentable/tresPilares>
- Quiroa, M. (2020). Gestión Administrativa. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html>
- Reyes, J. (2024). Guía para la sostenibilidad de las empresas. SafetyCulture. <https://safetyculture.com/es/temas/sostenibilidad-empresarial>
- Santiesteban, A; Rodríguez, J. (2023). Modelo de gestión estratégica para la sostenibilidad de las MIPyMES familiares del departamento de San Marcos, Guatemala. Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades, 21, 77-93. <https://doi.org/10.37135/chk.002.21.05>
- Sarango, N; Pineda, I. (2022). Los modelos administrativos en las PYMES del sector comercial de la ciudad de Machala. Digital Publisher CEIT, 7 (3), 121-133. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3.1078>
- SECRETARIA DEL MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES. (24 de JULIO de 2018). <https://www.gob.mx/semarnat/articulos/diferencia-entre-sustentable-y-sostenible>
- SOLER, J. A. (19 de FEBRERO de 2018). UNIVERSIDAD ICESI. <https://www.redalyc.org/journal/212/21255535007/html/#B19>
- Solís, V; Hidalgo, H. (2019). Gestión administrativa y su incidencia en la sostenibilidad financiera de la Pymes sector manufacturero de Manabí. ECA Sinergia, 10 (1), 59-69. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i1.1178
- Tech, S. (14 de agosto de 2024). Indicadores de sostenibilidad: qué son y cómo puede utilizarlos una empresa. <https://smowl.net/es/blog/indicadores-de-sostenibilidad/#:~:text=las%20pr%C3%A1cticas%20sostenibles,%C2%BFCu%C3%A1les%20son%20los%20indicadores%20de%20sostenibilidad?,compromiso%20con%20las%20pr%C3%A1cticas%20sostenibles.>
- Torres, S. y Mejía, A. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. 19 (32), 111-133.

[http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a05.pdf#:~:text=Chiavenato%20\(2001\)%20Afirma%20que%20la%20%E2%80%9C&text=administraci%C3%B3n%20es%20el%20proceso%20de%20planear%2C%20organizar%2C,determinados%20objetivos%20con%20eficiencia%20y%20eficacia%E2%80%9D%20\(p.](http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a05.pdf#:~:text=Chiavenato%20(2001)%20Afirma%20que%20la%20%E2%80%9C&text=administraci%C3%B3n%20es%20el%20proceso%20de%20planear%2C%20organizar%2C,determinados%20objetivos%20con%20eficiencia%20y%20eficacia%E2%80%9D%20(p.)

Vásquez, E; Estupiñán, D; Vásquez, J. (2023). Gestión administrativa motor de sostenibilidad de los emprendimientos ecuatorianos. CIENCIAMATRIA. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 9 (1), DOI 10.35381/cm.v9i1.1093

WORLD ECONOMIC FORUM. (9 de JUNIO de 2022).

<https://www.weforum.org/stories/2022/06/why-sustaina>

Xepelin. (2025). Distintivo ESR ¿En qué consiste y cómo obtenerlo? Xepelin.

<https://xepelin.com/blog/pymes/como-obtener-distintivo-ESR>

Zarta, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad.

Tabula Rasa. 28. <https://doi.org/10.25058/20112742.n28.18>

CAPÍTULO 7



**VIOLENCIA ECONÓMICA DE LAS ESTUDIANTES
DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA REGIÓN
XALAPA Y SU REPERCUSIÓN EN SUS FINANZAS
PERSONALES.**

**ECONOMIC VIOLENCE AGAINST FEMALE STUDENTS AT
THE UNIVERSITY OF VERACRUZ IN THE XALAPA REGION
AND ITS IMPACT ON THEIR PERSONAL FINANCES.**

YOHANA BETZABEL IXTLA LANDA

MAESTRANTE IIESCA-UV, ZS24025298@ESTUDIANTE.UV.MX

LUIS ENRIQUE GÓMEZ MEDINA

INVESTIGADOR IIESCA-UV, LUISGOMEZ04@UV.MX

Resumen

La presente investigación permite analizar la repercusión de la violencia económica en contra de todas las mujeres estudiantes matriculadas de la Universidad Veracruzana región Xalapa, el cual es un fenómeno que afecta directamente la estabilidad de económica y las finanzas personales. En ocasiones los agresores obligan a limitar sus recursos e incluso controlar sus ingresos ocasionando la restricción de los recursos básicos o acceso a las necesidades para mantener una buena calidad de vida. El estudio es centrado principalmente en el contexto familiar y académico, en donde la dependencia económica permite ejercer la toma de decisiones. Investigaciones afirman que las víctimas de la violencia económica no solo se ven afectadas en la vulnerabilidad de la independencia financiera ocasionando estrés financiero, sino que también se ven afectaciones en su trayectoria ecdémica. Finalmente, la presente investigación busca una existente relación positiva entre la manifestación de violencia económica y el deterioro de las finanzas personales de las estudiantes de la Universidad Veracruzana Región Xalapa.

Palabras clave: Violencia de Genero, Violencia económica, Educación Financiera.

Abstract

This research analyzes the impact of economic violence against all female students enrolled at the University of Veracruz in the Xalapa region, a phenomenon that directly affects their economic stability and personal finances. In some cases, perpetrators force victims to limit their resources and even control their income, restricting their access to basic resources or necessities needed to maintain a good quality of life. The study focuses mainly on the family and academic context, where economic dependence allows for decision-making. Research confirms that victims of economic violence are not only affected in terms of their financial independence, causing financial stress, but also in terms of their academic performance. Finally, this research seeks to identify a positive relationship between the manifestation of economic violence and the deterioration of the personal finances of female students at the University of Veracruz, Xalapa Region.

Keywords: Gender-based violence, economic violence, financial education.

JEL CLASSIFICATION: J16, D14,

I. Introducción

La violencia de género es un fenómeno de circunstancias tanto históricas como sociales que abarcan en el contexto legal y cultural se conforma de las agresiones físicas, sexuales, psicológicas, que conlleva a la discriminación y abuso de los derechos humanos y desigualdad, por lo cual puede presentarse en mujeres y hombres convirtiéndose tanto en victimas y/o agresores, sin embargo las mujeres son quienes constantemente enfrentan más probabilidades de ser las victimas en donde la violencia económica es de las más ejercidas, como es el caso

del control de recursos financieros, en donde se presenta la falta de autoridad, control y gobernanza de los recursos obtenidos propiamente por las víctimas, anulando el desarrollo personal, económico y psicológico de las mujeres que enfrentan estas agresiones (Solís Medina y Guerrero Galván, 2020).

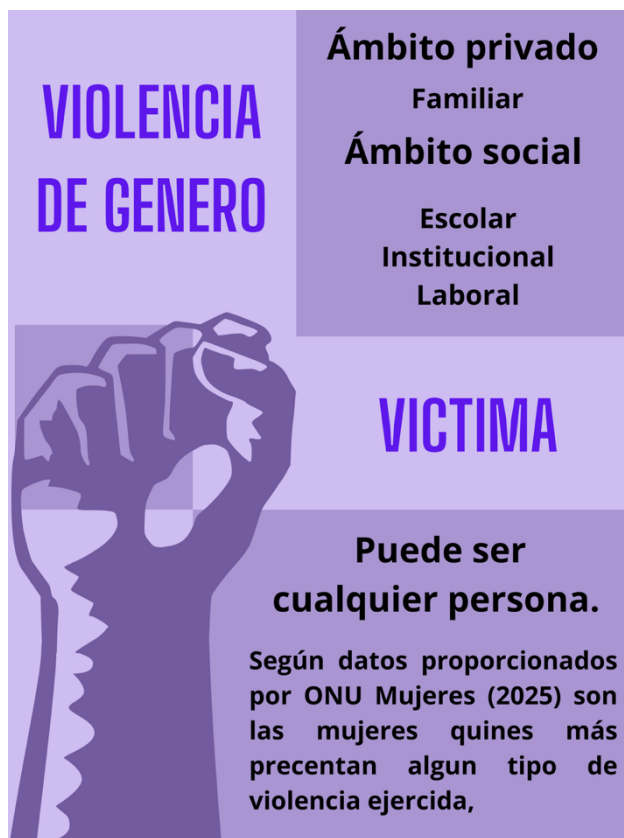
Según la Organización Mundial de la Salud (como se citó en Miglónico, 2008), la violencia se define como el "uso deliberado de la fuerza física o el poder ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otras personas o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos de desarrollo o privaciones" (p. 12).

La Organización de las Naciones Unidas (ONU, 1993) identifica a la violencia de género como todo acto ejercido de manera posible o real, que incluya faltas o lesiones sexuales, psicológicas, físicas o de carácter económico como presiones, amenazas o manipulación dentro de la vida pública o privada. En el ámbito de la educación superior, este fenómeno adquiere relevancia principalmente porque ocurre durante la etapa en donde las víctimas son estudiantes que invierten en sus ingresos con el fin de asegurar su patrimonio y su futura dependencia financiera; los principales agresores suelen ser desde la pareja sentimental hasta la familia y en casos más específicos, dentro de la vida laboral, principalmente se busca analizar la violencia económica ejercida en las estudiantes de la Universidad Veracruzana (UV) región Xalapa como parte de una repercusión directa en la gestión financiera directa de sus recursos y finanzas personales.

I.I. Planteamiento del problema

La violencia económica, es una manifestación sutil y destructiva de la violencia de género, que principalmente obstaculiza los objetivos del desarrollo sostenible (ODS 1 Y 4) que impide la autosuficiencia debido a la vulnerabilidad de la educación y la erradicación de la pobreza, así mismo las acciones de la Agenda 2030. A nivel mundial y nacional (México) este fenómeno afecta la autonomía y el desarrollo humano. La ENDIREH (2021) reporta que el 27% de las mujeres son quienes han enfrentado este tipo de violencia; del mismo modo que la ONU (2025) también menciona que el 91.2% de sus víctimas sufren un tipo de violencia económica, en México el 99% de los casos son ocurridos en un ambiente familiar impactando la independencia financiera con el fin de que se cumplan objetivos laborales, académico y profesionales.

Ilustración 1 Violencia de Género



Nota. Elaboración propia

En el contexto de la educación superior, específicamente en las estudiantes (mujeres) de la Universidad Veracruzana región Xalapa, pueden enfrentar particularmente vulnerabilidad a estas prácticas de violencia debido a su etapa de formación y falta de conocimientos financieros. Según Casillas et al. (2017), la violencia de género en la Universidad Veracruzana requiere que el problema se visto formalmente en las acciones de control de ingresos como becas de apoyo, endeudamiento forzado y sabotaje académico, los cuales son los principales factores que desestabilizan las finanzas personales y limitando su capacidad para convertirse en profesionales económicamente autónomas. La violencia económica es vista como un sabotaje de las finanzas donde no solo les quitan o controlan el dinero, sino que también les roban las oportunidades de poder ser independientes mientras estudian para poder ser profesionales.

I.II. Justificación

Como parte del aporte teórico y social esta investigación contribuye principalmente a el análisis de todos los actos de violencia de género en la dimensión económica como parte en el entorno universitario, que busca visibilizar y desnormalizar el control de los recursos y las imitaciones

financieras que impactan directamente en la calidad de vida, el desarrollo profesional e incluso afectar la salud mental de las estudiantes enfrentando cambios de ánimo, estrés y depresión. Por otro lado, la relevancia en la estrategia nacional es que el estudio este principalmente alineado con las prioridades de SECIHTI, con una vinculación directa del PRONACE de salud humana y el PRONAI para la desarticular la violencia de género en las IES. Su principal relación con la violencia económica es debido a la deficiencia de la educación financiera, por lo que se propone una autonomía financiera como parte de las herramientas que permite romper ciclos de dependencia y empoderar a las estudiantes dentro de las instituciones educativas, en este caso la Universidad Veracruzana de la región de Xalapa.

Ilustración 2 Ciclo de la Violencia de Género



Nota. Elaboración propia

Por último, el aporte institucional en donde los resultados sirvan como base a la Universidad Veracruzana e incluso a otras instituciones educativas de nivel superior con el fin de que se logren diseñar programas de políticas de género y protocolos de atención específica, donde se identifiquen ciertos actos de violencia ejercida contra las estudiantes. Fomentando una integración curricular que incluya la educación financiera como parte de la perspectiva de género, que les permita a las autoridades universitarias poder tomar decisiones informadas para así poder crear un ambiente académico más seguro, equitativo y preventivo, logrando un impacto en la población estudiantil.

Esta investigación busca que las mujeres adquieran estas herramientas con el fin de identificar y actuar ante el control económico promoviendo la justicia de género y la autonomía financiera, garantizando que ninguna estudiante tenga que truncar sus estudios o metas profesionales por la falta de recursos, asegurando así el desarrollo de su vida personal y profesional libre de violencia

I.III. Preguntas de investigación, objetivos e hipótesis

Como parte del diagnóstico se busca identificar la prevalencia de la violencia económica en las estudiantes de la Universidad Veracruzana región Xalapa, con la finalidad de determinar el nivel de conocimientos en educación financiera que poseen cada una de las estudiantes; para que por último se logre el análisis de las incidencias respecto a esta forma de violencia sobre la aplicación y control de los conocimientos financieros.

La hipótesis plantea que la violencia económica impacta de manera negativa y significativa las finanzas personales de las estudiantes, obligándolas a verse limitadas en la gestión de recursos y su autonomía financiera.

I.IV. Viabilidad de la investigación

Esta investigación suele ser un proyecto viable debido a el acceso directo de la población estudiantil de la Universidad Veracruzana, la optimización de los datos financieros enfocados a el proceso de datos y relevancia social en el tema. Con el respaldo institucional y participación de cada una de las estudiantes de licenciatura matriculadas en la UV región Xalapa.

II. Marcos de Referencia

Como parte clave de esta investigación se alinearán dimensiones las cuales buscan lograr el análisis dentro del fenómeno de violencia de género, violencia económica y el impacto directo con la educación financiera en las estudiantes de la Universidad Veracruzana. La primera dimensión busca el sustento administrativo y de recursos basado en el poder atreves del dinero, de igual forma la segunda dimensión del análisis busca el sustento en la educación la cual forma

parte importante, en la implementación de estrategias de educación financiera en los programas e instituciones educativas como una solución.

La tercera dimensión está basada principalmente en el género, donde se sustenta el porqué de la violencia, las reacciones del agresor hacia la víctima y las consecuencias que provocan dichas reacciones; por último, la dimensión contextual y legal que forman parte del sustento de en donde se realizara esta investigación, por lo que se tomara en cuenta aspectos de la institución educativa de la región (UV Xalapa) y leyes que respalden a las víctimas.

II.I. Marco Teórico

En el marco teórico se integran diversas disciplinas para explicar la complejidad del fenómeno. Desde una de las teorías administrativas basa en términos de la teoría de la dependencia de los recursos en los individuos con el fin de analizar el control y poder de los recursos en el entorno de los individuos.

En el ámbito pedagógico se analizan las teorías de la educación y educación financiera, esto con la finalidad de lograr que el empoderamiento y la autonomía sea principalmente una de las herramientas esenciales en este ámbito de formación académica y profesional. Así mismo se ven incorporadas las teorías de género y de reacción masculina que son importantes para así comprender cuales la raíz principal de afectaciones de violencia y las principales respuestas a el control ante un avance profesional en las mujeres como víctimas. Este apartado permite diferenciar la violencia económica de otras variantes de la violencia de género, estableciendo bases de finanzas personales como parte de las herramientas de resistencia.

II.II. Marco Conceptual

Por consiguiente, el apartado de marco conceptual es principalmente la premisa de las dos variables centrales de esta investigación las cuales son: la violencia económica, que es entendida como el control de recursos financieros; y las finanzas personales que son parte de la gestión, planeación y organización de recursos como el ingresos, ahorro, gastos y presupuestos de las estudiantes.

II.III. Marco contextual y legal

Finalmente, el marco contextual y legal que sitúan a la problemática en la región de Xalapa, analizando las estadísticas y aspectos importantes de las desigualdades de género que prevalecen en el medio universitario de la Universidad Veracruzana. Se examina las principales particularidades sociolaborales de la región influyentes en la vulnerabilidad financiera de las jóvenes en su formación profesional.

Del mismo modo que el sustento normativo de este análisis es identificar las leyes internacionales, nacionales, locales y protocolos institucionales que busquen sancionar todo

tipo de actos que permiten la violencia económica en las mujeres estudiantes, y así también poder proteger los derechos humanos y la integridad financiera de la población estudiantil, por lo que el marco normativo también ofrece el respaldo de jurídico necesario, integrado en la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, e incluso se analizan los protocolos internos de la Universidad Veracruzana. Se asegura que este análisis enfocado en la repercusión financiera no solo sea de observación técnica, sino que se reconozca la violencia de los derechos humanos y las políticas de desigualdad de género vigentes en las instituciones de educación superior (IES).

III. Metodología

El capítulo metodológico busca describir las estrategias de metodología implementadas para diseñar el análisis de la relación entre la violencia económica y las finanzas personales de las estudiantes de la Universidad Veracruzana en la región Xalapa. El propósito principal de la investigación es fundamental en el enfoque que permite cuantificar la prevalencia del fenómeno y calificar su impacto en la autonomía financiera de las unidades de estudio. La metodología busca principalmente obtener datos dentro del entorno universitario, donde la violencia de género a menudo se manifiesta de forma sutil a través del control de recursos. De modo que el procedimiento se estructura desde la limitación de espacio y tiempo, atravesando un proceso de selección de muestra mediante criterios de inclusión y exclusión, con el fin de definir las herramientas estadísticas que permitan el contraste de la violencia económica como el nivel de conocimientos financieros.

III.I. Diseño y delimitación de la investigación

El estudio se sitúa principalmente en Xalapa, enfocándose en las estudiantes de licenciatura de la Universidad Veracruzana de todas las áreas académicas. La delimitación es abordar la violencia económica en los ámbitos familiares, de pareja y socio laboral, analizando la repercusión en indicadores clave de la educación financiera como el manejo de presupuestos, los niveles de endeudamiento, capacidad de ahorro e independencia financiera. La temporalidad de los datos es correspondiente al ciclo escolar vigente.

III.II. Población y muestra

Dada la magnitud de la población estudiantil (universo), se optó por el muestreo no probabilístico por cuotas, por lo que permite la recolección de datos ágil en las diversas facultades de la región. Las unidades de análisis son todas las estudiantes matriculas en la universidad Veracruzana que cumplan con criterios de selección

Los criterios de inclusión permiten que se analicen mujeres inscritas formalmente en programas de licenciatura de la Universidad Veracruzana región Xalapa, por otra parte, los criterios de

Exclusión serán todas aquellas personas que no cumplan simultáneamente los rasgos de género, estatus de inscripción y ubicación geográfica mencionados.

Así también los criterios de eliminación serán parte del instrumento de recolección con respuestas incompletas o anuladas.

III.III. Operacionalización de las variables

El proceso de medición es fundamental en un enfoque cuantitativo, donde las categorías conceptuales son también indicadores que garantizan un análisis riguroso. La investigación se articula de dos variables que son la violencia de género que es definida como todos los actos dañinos dirigidos hacia una persona o grupo por su género, que vulneran principalmente a niñas y mujeres. Para efectos de la investigación dicha variable se relaciona con la dimensión de la violencia económica y educación financiera la cual es medida mediante indicadores específicos como el control sobre el acceso de becas o ingresos propios, la exigencia de comprobantes de gastos, limitación en uso de los servicios financieros e incluso la prohibición a trabajar o estudiar para superarse.

III.IV. instrumentos de recolección

La investigación pretende realizar encuestas como una principal técnica, materializada en dos cuestionarios estructurados de manera cuantitativa; el primer instrumento busca ser diseñado con el fin de medir la violencia económica, basada en indicadores de control y privación de los recursos. El segundo instrumento busca evaluar la educación financiera a través de reactivos sobre el presupuesto y endeudamiento.

La recolección de datos se rige principalmente por los criterios de selección rigurosos se incluyan únicamente a mujeres estudiantes inscritas en la UV cursando un programa de licenciatura. Para el procesamiento de la información se emplearán herramientas digitales como lo es el uso de Microsoft Excel para las estadísticas descriptivas, si es necesario software especializados para el análisis cualitativo o racional de los datos que generen escalas de razón.

La investigación no está exenta de imprevistos o limitaciones por lo que durante la fase de aplicación serán consideradas todas las acciones como falta de participación voluntaria en programas específicos o ciertas dificultades en el acceso a ciertas facultades.

IV. Conclusiones

La principal investigación permite concluir que la violencia económica en la Universidad Veracruzana no es un fenómeno que aísla sino todo lo contrario es una barrera estructural que compromete directamente la autonomía y el desarrollo académico de las estudiantes. Se busca analizar la problemática bajo el marco de la agenda 2030 como parte de una evidencia de

control correctivo sobre el uso de las becas y bienes personales atentando con el cumplimiento de los ODS 1 y 4 perpetuando ciclo de vulnerabilidad que trascienden en el aula.

Desde el punto de vista metodológico y teórico la desarticulación de la violencia requiere una transcripción del conocimiento hacia la acción institucional. Se identificaron puntos estratégicos del impacto en la salud y el desempeño a la privación de recursos que generan niveles críticos de estrés y ansiedad que afectan principalmente en un ámbito escolar y de la salud mental de las universitarias.

Por otro lado, la educación financiera como resistencia de la operacionalidad de variables demuestran que fortalecer las competencias financieras ya que principalmente es una de las herramientas de empoderamiento necesarias para las estudiantes que les permita identificar el sabotaje patrimonial y confronten estos actos de violencia económica.

La necesidad de protocolos específicos en la prevalencia de este abuso en ámbitos familiares, sentimentales y de las relaciones profesionales exigen que las IES, como la Universidad Veracruzana implementen programas de formación y mecanismos de protección con perspectiva de género que incluyan la gestión de becas y la autonomía económica.

Por lo que esta investigación finalmente enfatiza la urgencia de integrar la seguridad financiera en los programas de los derechos humanos de la universidad; mediante la visibilización de estas formas sutiles de control se podrá garantizar que las futuras profesionistas egresen con herramientas necesarias para poder construir un futuro libre de violencia y de dependencia económica.

Referencias

- Casillas, M., Dorantes, J., y Ortiz, V. (Coords.). (2017). Estudios sobre la violencia de género en la universidad. Universidad Veracruzana / Biblioteca Digital de Humanidades. <https://www.uv.mx/personal/jedorantes/files/2018/09/2017.La-violencia-de-g%C3%A9nero-miradas-de-los-estudiantes-de-la-Universidad-Veracruzana.pdf>
- Comisión de Derechos Humanos de la Ciudad de México (CDHCM). (2024). Violencia económica: Afectaciones a los derechos de las mujeres (Cuadernillo Ciudad Defensora). Recuperado de https://piensadh.cdhcm.org.mx/images/2024_ciudaddefensora31_violenciaeconomica.pdf
- Delegación del Gobierno contra la Violencia de Género (España). (2024). Estudio de la Violencia Económica contra las Mujeres en sus Relaciones de Pareja o Expareja. Ministerio de Igualdad. (https://violenciagenero.igualdad.gob.es/wp-content/uploads/RE_Violencia_economica.pdf)

- Frías Cienfuegos, L. (2025, 1 de septiembre). El impacto económico global por la violencia va en aumento. Gaceta UNAM. <https://www.gaceta.unam.mx/el-impacto-economico-global-por-la-violencia-va-en-aumento/>
- García, R., y López, M. (2023). Nivel de alfabetización financiera en estudiantes de educación media superior: un estudio comparativo en México. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 53(1), 223-245. <https://doi.org/10.48154/revlatest.v53i1.345>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2022). Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH) 2021. INEGI. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/endireh/2021/>
- Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES). (2021). Violencia contra las mujeres (Tarjeta informativa). Recuperado de <http://estadistica-sig.inmujeres.gob.mx/formas/tarjetas/Violencia.pdf>
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. (2007). Última reforma publicada el 26 de enero de 2024. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- Martínez-Pérez, A., & Sánchez-García, J. (2021). La influencia de las redes sociales en las decisiones financieras de los jóvenes. Journal of Financial Literacy, 15(2), 56-72.
- Migliónico, M., Guía de Procedimiento Policial. Actuaciones en violencia doméstica contra la Mujer, Montevideo, Ministerio del Interior, República Oriental del Uruguay, 2008, p. 12.
- ONU Mujeres. (20 de noviembre de 2025). Datos y cifras: violencia contra las mujeres. <https://www.unwomen.org/es/articulos/datos-y-cifras/datos-y-cifras-violencia-contra-las-mujeres>
- Organización de las Naciones Unidas. (1993). Declaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/declaration-elimination-violence-against-women>
- Ruiz, E., y Morales, P. (2022). Evaluación del impacto de programas de educación financiera en el comportamiento de ahorro de jóvenes universitarios. Cuadernos de Economía, 45(128), 1-18. <https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v45n128.98765>
- Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI). (2024). Programas Nacionales Estratégicos (PRONACES): Salud Humana y Seguridad Humana. Gobierno de México.
- Solís Medina, C. E., y Guerrero Galván, L. R. (2020). Guía informativa sobre violencia de género contra las mujeres en el ámbito comunitario. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM / SECTEI / INAH. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/13/6352/9.pdf>
- Universidad Veracruzana. (2020). Reglamento para la Igualdad de Género de la Universidad Veracruzana. Gaceta Universitaria.

CAPÍTULO 8



**EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y SUS
FACTORES DETERMINANTES EN UNA EMPRESA
DE IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE EN XALAPA.**

**EVALUATION OF THE WORK CLIMATE AND
ITS DETERMINING FACTORS IN A SOFTWARE
IMPLEMENTATION COMPANY IN XALAPA.**

JOSÉ RAFAEL HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ
MAESTRANTE IIESCA-UV, ZS24025289@ESTUDIANTES.UV.MX

CITLALLI PACHECO RAMÍREZ
INVESTIGADORA IIESCA-UV, CPACHECO@UV.MX

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un análisis exploratorio sobre el clima laboral en una empresa dedicada a la implementación de software ubicada en la ciudad de Xalapa, Veracruz. La investigación se plantea con un enfoque mixto, de tipo descriptivo, no experimental y transversal, y se encuentra actualmente en una fase inicial. En esta etapa, el estudio se centra en el desarrollo del planteamiento del problema, el marco teórico, el estado del arte y el diseño metodológico, así como en la identificación y definición conceptual de las variables de estudio. El clima laboral se considera como variable dependiente, mientras que factores como el liderazgo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, las condiciones de trabajo y los factores psicosociales se identifican como variables independientes. Este avance no contempla aún la aplicación de instrumentos ni la obtención de resultados empíricos, pero sienta las bases para el desarrollo posterior del estudio.

Palabras clave: Clima laboral, factores psicosociales, empresas de software.

Abstract

This study aims to conduct an exploratory analysis of the work environment at a software implementation company located in Xalapa, Veracruz. The research employs a mixed-methods, descriptive, non-experimental, and cross-sectional approach and is currently in its initial phase. At this stage, the study focuses on developing the problem statement, the theoretical framework, the state of the art, and the methodological design, as well as identifying and conceptually defining the study variables. Work environment is considered the dependent variable, while factors such as leadership, interpersonal relationships, recognition, working conditions, and psychosocial factors are identified as independent variables. This preliminary stage does not yet include the application of instruments or the collection of empirical results, but it lays the groundwork for the subsequent development of the study.

Keywords: Work environment, psychosocial factors, software companies.

Introducción

El presente trabajo corresponde a un avance de investigación enfocado en el análisis del clima laboral dentro de una empresa dedicada a la implementación de software ubicada en la ciudad de Xalapa, Veracruz. El estudio parte de la necesidad de identificar los factores organizacionales que influyen en la percepción que los colaboradores tienen de su entorno de trabajo.

En esta etapa, la investigación se centra en el desarrollo del planteamiento del problema, la revisión teórica y del estado del arte, así como en la definición del enfoque metodológico y la identificación de las variables de estudio. El clima laboral se considera como variable dependiente, mientras que factores como el liderazgo, las relaciones interpersonales, el

reconocimiento, las condiciones de trabajo y los factores psicosociales se analizan como variables independientes.

Este avance establece las bases teóricas y metodológicas necesarias para la aplicación posterior de instrumentos de recolección de datos y la elaboración de una propuesta de mejora orientada al fortalecimiento del clima laboral.

I. Diseño de estudio

1.1 Propósito de la investigación

El propósito de la presente investigación es conocer y analizar la percepción de los trabajadores del entorno en el cual desarrollan sus actividades y de cómo los posibles factores dentro de sus procesos o lugar de trabajo impactan en su clima laboral.

1.2 Planteamiento del problema

El clima laboral es el entorno psicológico y emocional en el que se dan las relaciones entre compañeros de trabajo. La convivencia, aunada a la forma en la que los empleados se sienten con respecto a su empresa y su trabajo crean un ambiente laboral específico. El clima que predomina en la empresa influye en el desempeño y la satisfacción de los empleados (WellHub, 2025)

Con lo anterior estamos mencionando uno de los factores el cual es la insatisfacción laboral. En un artículo reciente de la página WellHub (2025) señalan que México es hoy uno de los países con un mayor índice de insatisfacción laboral, con un promedio de 33 % de detractores por empresa y solo un 32 % que asume el rol de promoción. Por otra parte, el país también es líder en rotación laboral con un nivel promedio de 16.7% (Siendo que tasas del 15% ya se consideran preocupantes).

En estos contextos, la presencia de fallas en diversos factores presentes puede afectar directamente tanto el clima laboral como el desempeño organizacional.

Uno de los elementos significativos que tienen impacto en el clima laboral de las organizaciones es la comunicación (Chiavenato, 2017) y en experiencia del autor, podría dar un indicio de presentar una problemática, ya que lo deseable es que esta comunicación se lleve de manera efectiva para que no ocurran errores que son cruciales con los individuos que interactúan en la institución, el servicio debe de darse lo mejor posible.

Los resultados de esta investigación podrán servir como referencia no solo para la organización estudiada, sino también para otras empresas del sector tecnológico que enfrenten

problemáticas similares, aportando elementos que permitan diseñar estrategias orientadas a la mejora del clima laboral y la eficiencia organizacional.

1.3 Hipótesis de trabajo

Diversos factores, como la comunicación, el liderazgo, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales, influyen de manera significativa en el clima laboral de la institución.

1.4 Justificación

El clima laboral es de suma importancia en instituciones de desarrollo de software, se busca analizar la institución en la ciudad de Xalapa para determinar si se presentan fallos en su clima laboral los cuales pueden llevar a tener algunos problemas con el servicio que se quiere otorgar o de forma contraria si se presentan buenos resultados cuales son procesos que tienen para llegar a ese objetivo. Este estudio surge por la necesidad de analizar como diversos factores impactan directamente al clima laboral y esto afecta o favorece a los trabajadores.

Un estudio hecho por la Organización Mundial de la Salud (OMS), mencionado en la página VORECOL⁴ (2024) donde indica que un entorno laboral positivo puede reducir hasta en un 30% los índices de estrés y ansiedad entre los trabajadores. Para lograr esto, es importante fomentar la comunicación abierta y el trabajo en equipo, ya que el 86% de los empleados consideran que la mala comunicación es una de las principales causas de conflicto en el trabajo.

Se espera que los resultados de este estudio proporcionen una comprensión profunda de cómo el clima laboral se puede ver influenciado por diversos factores, para tener un ambiente de trabajo positivo y motivador en todos los niveles de la organización.

⁴ Vorecol es una plataforma digital enfocada en la gestión de talento humano, que ofrece herramientas para evaluar, desarrollar y fortalecer el ambiente laboral dentro de las organizaciones.

1.5 Impactos esperados

Lo que se espera del análisis de información por medio de encuestas y entrevistas, es que se identifiquen factores que influyen en los procesos que se realizan y cómo generan un impacto en el clima laboral.

A nivel interno, se espera que los resultados de esta investigación permitan a la organización contar con un diagnóstico claro y fundamentado sobre el estado actual de su clima laboral y los factores que lo conforman. En el ámbito externo, se espera que esta investigación aporte conocimiento relevante al campo de la administración y la comunicación organizacional, particularmente en el análisis del clima laboral en empresas del sector tecnológico.

Con lo anterior se espera que los resultados apoyen el desarrollo de prácticas organizacionales más equitativas y coherentes, al evidenciar la relación entre el clima laboral y el desempeño organizacional en la institución. De igual manera, los resultados podrán apoyar a consultores, directivos y responsables de recursos humanos en el diseño de estrategias orientadas a la mejora del clima laboral, promoviendo entornos de trabajo más saludables, productivos y sostenibles, lo cual impacta indirectamente en la calidad de los servicios ofrecidos por las organizaciones y en su competitividad dentro del mercado.

1.6 Objetivos:

1.6.1 General

Analizar los principales factores que influyen en el clima laboral de la empresa de implementación de software, para contribuir al bienestar del personal y al funcionamiento eficiente de los procesos internos a través de una propuesta de mejora.

1.6.2 Específicos

1. Construir los marcos referenciales que darán entendimiento sobre el clima laboral deseable dentro de una organización, para contar con la estructura que dará pie a la propuesta de mejora.
2. Elaborar un diagnóstico respecto a la percepción de los colaboradores sobre el clima laboral para conocer la situación que prevalece en la organización.
3. Contrastar los marcos analizados con los hallazgos del diagnóstico, tanto cuantitativos como cualitativos para tener una comprensión integral del clima laboral de la organización.
4. Realizar una propuesta de mejora con base en los hallazgos.

1.7 Enfoque y alcance de la investigación

El enfoque de esta investigación es mixto, ya que por medio de cuestionarios se busca medir la percepción de los trabajadores con respecto a su clima laboral y por medio de entrevistas semiestructuradas se buscará conocer en voz de los informantes los factores, con respecto a experiencias individuales, que se presentan y cómo impactan en su conjunto, el clima laboral.

El alcance será descriptivo ya que se requiere conocer los puntos de vista y lo que perciben de manera personal los informantes, para contar con un análisis enriquecido.

1.8 Estado del arte

La primera investigación es la de L.E. Alejandra Galán Jiménez que presenta la tesis titulada “Estudio para determinar la correlación entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en el personal de Enfermería de un Hospital de Alta Especialidad en Veracruz” en el año 2021 en el cual se buscó comprobar que la correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, es benéfico, ya que esto se verá reflejado en la capacidad del personal de alcanzar los objetivos de la institución, en un ambiente de trabajo favorecido por los canales de comunicación, en relaciones cordiales con los jefes, y tratos justos. El objetivo de este trabajo fue “Comprobar que la correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, es benéfico, ya que esto se verá reflejado en la capacidad del personal de alcanzar los objetivos de la institución, en un ambiente de trabajo favorecido por los canales de comunicación, en relaciones cordiales con los jefes, y tratos justos” y la pregunta de investigación fue “¿Cuál es la correlación entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en el personal de Enfermería del área quirúrgica de un Hospital de Alta Especialidad en Veracruz en el año 2020?”. El tipo de investigación utilizado en este trabajo fue descriptiva, correlacional, con enfoque cuantitativo, tipo de diseño transversal. La investigación concluyó que la cultura organizacional y la satisfacción laboral son considerablemente débiles y es traducida por un causa-efecto ya que el personal relaciona la satisfacción laboral tiene relación a que tan favorable se percibe el clima organizacional. (Jiménez A. G., 2021)

La siguiente investigación es de los autores Ruth Yadira Sumba Bustamante, Pamela Lilibeth Moreno Gonzabay, Neiser Alexander Villafuerte Peñafiel y la investigación lleva como título “Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador”. La investigación publicada en febrero del 2022 buscó observar que en ambientes laborales inadecuados afectan el desempeño de los colaboradores, su compromiso, satisfacción e identidad pues no se cumple con las expectativas de estos hacia la institución, lo cual llevo a plantear el objetivo de determinar de qué manera el clima organizacional incide en el desempeño laboral en los trabajadores de las MIPYMES ecuatorianas. El tipo de investigación realizada en este trabajo fue bibliográfica y exploratoria, con enfoque cualitativo que permitió determinar las características de dicho problema, optando por los métodos inductivo, deductivo. La investigación concluyó que es importante tener en cuenta que el clima organizacional como factor del desempeño laboral en las MIPYMES en Ecuador se deben tomar en cuenta la comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, participación, evaluación de desempeño, entre otros influye directamente en la creación de clima organizacional en una institución. (Sumba Bustamante et al., 2022)

Otra investigación es de los autores Florencia Noemy Sandoval Ortiz y Christian Augusto Carvajal Fierro, el artículo lleva como título “Relación entre la inteligencia emocional y el clima laboral desde el ámbito administrativo y la gestión del talento humano”. Este artículo publicado en el año 2024 tuvo como objetivo desarrollar la inteligencia emocional en el equipo de trabajo como acción idónea para mejorar ostensiblemente el clima laboral de una organización. El tipo de investigación realizado en este trabajo fue un estudio descriptivo y la aplicación de la técnica de entrevista. La discusión se centró, principalmente, los otros elementos que favorezcan una mejora significativa del clima laboral una vez desarrollada la inteligencia emocional. Las señaladas fueron la empatía y la comunicación efectiva. (Sandoval Ortiz y Carvajal Fierro, 2024)

Otro artículo de investigación es de los autores Carolina Guachimposa, Danilo Rafael Tamayo Rosero, Carlos Homero Rosero Villalva y Sebastián Alejandro Tamayo Ulloa. El artículo lleva como título “Clima y satisfacción laboral del talento humano en el Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación”. El problema investigado se centra en “cómo el ambiente laboral influye en la satisfacción de los funcionarios administrativos y rectores en el contexto educativo”. El objetivo de la investigación es “analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados en dicha institución”. El tipo de investigación de este trabajo fue basada en investigación bibliográfica y exploratoria, con enfoque cualitativo que permitió determinar las características de dicho problema, optando por los métodos inductivo-deductivo. Dentro de las conclusiones de este trabajo está que un clima organizacional positivo contribuye significativamente a la satisfacción laboral de los empleados. Este trabajo de investigación proporciona información para implementar estrategias que mejoren el ambiente laboral y la satisfacción del talento humano en las instituciones educativas del sector público que es el sector en donde se realiza. (Guachimposa et al., 2025)

El siguiente artículo es de los autores Marianela Bermejo Salmon, Isis Leonor Suárez Caimary y Maylen Salazar Danger. Su investigación lleva como título “El clima laboral en el contexto organizacional”, este estudio realizado en 2022 parte del estudio de las principales variables que repercuten sobre el clima organizacional dado su influencia en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Su principal conclusión y como resultado significativo se evaluó el estado actual y deseado de las variables de mayor incidencia en el clima laboral identificándose sus brechas y se elaboró un programa de acciones que permitió mejorar el tratamiento del clima organizacional en este contexto. (Bermejo Salmon et al., 2022)

2. Marco teórico/conceptual

2.1 Fundamentos del Clima Laboral

2.1.1 Concepto de clima laboral

Bordas Martínez (2016) menciona que “El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma

relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y, por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios”.

Asimismo, Seisdedos (2003) nos dice que el clima laboral puede entenderse como una cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por éstos y hace a la entidad diferente de otras. Así, pues, es un conjunto de percepciones, de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros.

El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

2.1.2 Clima y Cultura Organizacional.

Según la página Esan (2018) la cultura se puede describir como la base sobre la cual se construye cualquier organización. Se desarrolla a largo plazo y consiste en valores, creencias, normas y tradiciones que guían la forma en que la compañía hace su trabajo y, a su vez, cómo se comportan las personas.

Con lo anterior podemos decir que la cultura impulsa la interpretación de los eventos y se mide a través de la misión, visión y símbolos corporativos y, como menciona el autor, es la personalidad de la empresa arraigada desde el fundador. Por otro lado, el clima es dinámico porque se basa en incidentes recientes y en las actitudes respecto a las prácticas presentes en la organización lo cual lo convierte en un indicador de alerta temprana más sensible a los cambios en la gestión ya que permite evaluar la efectividad de las políticas a corto plazo.

2.1.3 Naturaleza y Características del clima organizacional

El clima laboral tiene una naturaleza dinámica, subjetiva y colectiva, que lo diferencia de otros conceptos como la cultura organizacional. Para Robbins & Judge (2009) es subjetivo ya que depende de cómo cada colaborador percibe y valora su entorno, por otro es colectivo porque la percepción de un individuo se suma a la de otros miembros de la organización, generando un

panorama general que caracteriza la experiencia laboral compartida por un grupo o por toda la empresa.

De igual manera el clima laboral es considerado como un elemento multidimensional. Según la página QuestionPro (2025) es un concepto multidimensional ya que el clima organizacional es considerado un concepto en el cual las numerosas dimensiones que entran en juego pueden incluir el grado de conflicto, el estilo de liderazgo, la estructura de la autoridad y la naturaleza autónoma de la organización. Entre las características esenciales del clima laboral destacan:

1. Interdependencia de factores: Ningún factor aislado define completamente la percepción del clima; la interacción de todos los elementos crea un ambiente único que influye en la experiencia laboral.
2. Influencia en el comportamiento organizacional: Un clima positivo promueve actitudes de colaboración, creatividad, compromiso y motivación; un clima negativo genera estrés, conflictos, ausentismo y bajo rendimiento.
3. Reflejo de la cultura organizacional: Aunque no debe confundirse con la cultura, el clima laboral actúa como un espejo de cómo los valores, normas y prácticas de la organización se perciben en la vida cotidiana de los colaboradores.
4. Indicador del bienestar organizacional: Permite identificar fortalezas y áreas de mejora en la gestión interna, constituyéndose como un insumo clave para decisiones sobre motivación, desarrollo profesional y estrategias de retención de talento.
5. Relevancia para la competitividad: Un clima laboral adecuado impacta directamente en la productividad, la innovación y la capacidad de la empresa para retener talento, factores especialmente críticos en industrias de alta demanda tecnológica, como la de desarrollo de software.

2.1.4 Clima organizacional y Comportamiento

Según Oña Romero (2022) no se trata únicamente de medir satisfacción o comodidad, sino de comprender cómo las percepciones del entorno de trabajo determinan actitudes, motivación, desempeño y la interacción entre los miembros del equipo.

Para Serrano & Portalanza (2014) El clima laboral funciona como un sistema de señales que indica a los colaboradores qué comportamientos son valorados o desalentados por la organización. Cuando las personas perciben coherencia entre los valores de la organización y sus experiencias diarias, se incrementa su compromiso y satisfacción. Este fenómeno se observa con claridad en entornos colaborativos, donde los equipos dependen de la interacción constante para alcanzar objetivos comunes. Un clima positivo se traduce en mayor productividad, eficiencia y calidad del trabajo. Los colaboradores se sienten más motivados a cumplir con sus tareas, asumir proyectos complejos y contribuir a la innovación tecnológica. Por el contrario, un clima negativo puede provocar bajo rendimiento, ausentismo, rotación de

personal y disminución de la calidad en los resultados. Algunos comportamientos observables derivados del clima laboral pueden ser:

1. Colaboración y trabajo en equipo: Equipos que perciben un clima positivo muestran mayor cooperación y apoyo mutuo.
2. Proactividad e iniciativa: Los empleados se sienten motivados a proponer mejoras y asumir responsabilidades adicionales.
3. Adaptación al cambio: Un clima favorable reduce la resistencia a nuevas tecnologías o procesos.
4. Compromiso organizacional: Incrementa la lealtad y disposición para alcanzar los objetivos estratégicos.
5. Bienestar emocional: Disminuye el estrés, los conflictos interpersonales y la fatiga laboral.

2.2 Importancia y Consecuencias

2.2.1 Relevancia Estratégica

El clima laboral se ha consolidado como un factor estratégico esencial para las organizaciones, pues influye directamente en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos, mantener la competitividad, retener talento y adaptarse a entornos cambiantes. Mathew y Selvi (2007) afirman que el clima organizacional definido como las percepciones compartidas sobre normas, valores y condiciones del trabajo configura el ambiente en el que los empleados desarrollan sus labores, y tiene un impacto crucial en la motivación, satisfacción y desempeño del personal. Andrade & Betancourth (2017) señalan que, al concebir el clima laboral como un componente estratégico, no basta considerarlo como un mero indicador de bienestar, se convierte en parte del diseño organizacional. Cuando una empresa cultiva un entorno percibido como justo, comunicativo, seguro y de apoyo, fortalece la alineación entre los objetivos de los colaboradores y los de la organización; esto impulsa el compromiso, la proactividad y la responsabilidad colectiva ante los retos.

En un estudio empírico con trabajadores de hospitales públicos en Chipre, se encontró una relación positiva y significativa entre clima organizacional, compromiso de los empleados y su percepción del desempeño organizacional (Berberoglu, 2018).

Otro trabajo, realizado en una empresa estatal de Kenia, evidenció que variables del clima como apoyo del supervisor, equilibrio trabajo tanto como vida personal, autonomía laboral y diversidad están fuertemente correlacionadas con el desempeño de los empleados, explicando hasta un 67.6 % de la variación en rendimiento individual (WANJIKU GITHINJI, 2017). Esto pone de relevancia el papel del clima laboral como un antecedente estructural del desempeño, más allá de soluciones temporales o ayudas específicas.

Desde un enfoque más amplio, la revisión de literatura sobre “ambiente de trabajo” en empresas latinoamericanas concluye que un clima laboral equilibrado influye en la satisfacción, la retención de talento, la cohesión social interna y la eficiencia operativa (Kristell López et al., 2017).

2.2.2 Productividad y Desempeño

En la página Personio (2024) mencionan que el clima laboral impacta directamente en la productividad empresarial. Un ambiente laboral positivo y saludable fomenta la motivación, el compromiso y el rendimiento de los empleados, lo que se traduce en una mayor productividad en el trabajo. Algunos factores del clima que impactan la productividad son:

- Apoyo organizacional: Los colaboradores que perciben apoyo de la dirección y de sus supervisores muestran mayor compromiso y disposición a superar obstáculos, lo que se traduce en un desempeño superior.
- Comunicación efectiva: La claridad en la información y retroalimentación oportuna reduce errores y facilita la coordinación en proyectos complejos.
- Reconocimiento y motivación: La valorización del esfuerzo y los logros individuales y colectivos incrementa la motivación intrínseca, promoviendo la eficiencia y la innovación.
- Condiciones de trabajo: La disponibilidad de recursos, herramientas tecnológicas adecuadas y un entorno físico cómodo impactan directamente en la eficiencia y productividad.

Para Zapata y Tovar (2024) un clima laboral negativo se asocia con reducción del desempeño, errores frecuentes, retrasos en proyectos y disminución de la calidad de los productos. El estrés, los conflictos interpersonales y la falta de reconocimiento generan un ambiente donde los empleados cumplen únicamente con las tareas mínimas requeridas, afectando el rendimiento global de la empresa. En empresas tecnológicas, estos indicadores son críticos para mantener la competitividad, innovar continuamente y asegurar la sostenibilidad de la organización (Kristell López et al., 2017).

2.2.3 Motivación y Compromiso

Robbins & Judge (2009) definen la motivación como el conjunto de factores internos y externos que inducen a una persona a actuar para alcanzar objetivos específicos, mientras que el compromiso organizacional se refiere al vínculo emocional, cognitivo y conductual que los empleados desarrollan con su empresa, generando un sentido de pertenencia y disposición para contribuir al éxito organizacional. La motivación dentro de un entorno laboral positivo se sustenta en varios factores:

1. Reconocimiento y recompensas: La valoración de logros individuales y colectivos genera satisfacción y refuerza la disposición a superar desafíos.
2. Autonomía y empoderamiento: Brindar a los empleados la capacidad de tomar decisiones sobre su trabajo incrementa la responsabilidad y la proactividad.

3. Desarrollo profesional y aprendizaje: La existencia de oportunidades de capacitación y crecimiento profesional mantiene la motivación alta, especialmente en industrias dinámicas como la tecnológica.
4. Propósito y alineación con objetivos: Sentir que el trabajo realizado contribuye a metas significativas aumenta el compromiso y la persistencia ante dificultades.

El compromiso organizacional también resulta atractivo desde el punto de vista del empleado, pues éste hace posible vislumbrar estabilidad laboral, percibiendo beneficio por su permanencia en la empresa, convirtiéndose en un conductor que lleva al trabajador a decidir aportar su esfuerzo para obtener los beneficios a largo plazo representando una ventaja también para las familias y la economía individual, familiar y nacional (Coronado Guzmán et al., 2020).

2.2.4 Retención del Talento

En la página Ubits (2024) se nos menciona que cuando los empleados ven oportunidades claras de crecimiento y desarrollo, están más motivados y comprometidos con la organización. Esto se traduce en menores tasas de rotación y en un equipo más cohesionado y productivo. En la página Gusto (2023) menciona factores clave para la retención de los empleados, los factores son los siguientes:

- Moral de los empleados: Cuando la moral es alta, los niveles de compromiso y permanencia aumentan, mientras que una moral baja está asociada a ausentismo, rotación y bajo desempeño.
- Comunicación: un clima donde la información fluye adecuadamente reduce la incertidumbre, fortalece las relaciones laborales y favorece la percepción de justicia organizacional.
- Directivos como entrenadores: Un clima laboral con líderes cercanos, orientadores y capaces de promover el desarrollo genera confianza, motivación y sentido de crecimiento.
- Comentario: Cuando los colaboradores perciben que su voz importa y que pueden influir en decisiones, se fortalece la participación, la autonomía y la satisfacción laboral.
- Desarrollo profesional: Un clima laboral que promueve el aprendizaje, la movilidad interna y la adquisición de nuevas competencias permite que los colaboradores visualicen un proyecto de vida estable y atractivo dentro de la misma organización.
- Ingreso: Un entorno donde la compensación es competitiva y percibida como equitativa contribuye a la estabilidad emocional y reduce la búsqueda de alternativas externas.
- Programas de beneficios: Cuando los beneficios están alineados con las necesidades reales (salud, tiempo libre, bienestar emocional, flexibilidad), el clima laboral mejora porque la organización demuestra preocupación por el equilibrio personal del trabajador.
- Formación continua: Un clima donde se fomenta el aprendizaje constante incrementa la seguridad, la autoestima profesional y el compromiso.
- Reconocimiento: Un clima laboral que celebra logros y avances refuerza la motivación y el vínculo emocional con la organización.

- Equilibrio entre vida laboral y personal: Las organizaciones con climas que respetan los límites del tiempo personal y que promueven una carga de trabajo razonable reducen el agotamiento y fortalecen la permanencia.
- Estabilidad y seguridad laboral: Un clima laboral estable, donde se percibe continuidad y claridad organizacional, reduce la ansiedad y favorece el compromiso.

2.3 Factores Determinantes

2.3.1 Liderazgo y Dirección.

El liderazgo es uno de los factores más influyentes en la configuración del clima laboral, ya que determina la forma en que los colaboradores perciben su entorno, interpretan las demandas de la organización y construyen su experiencia dentro del trabajo. Perdomo y Prieto (2009) mencionan que el liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización. Por su parte, Payeras (2004) se refiere al liderazgo como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos.

Por ello, López Marín (2006) nos dice que el liderazgo es la capacidad de persuadir a otros que busquen con entusiasmo objetivos definidos. Es el factor humano el que hace que un grupo se conjunte y motive hacia los objetivos.

2.3.2 Relaciones Interpersonales.

Gil-Monte (Gil-Monte , 2011) señala que la calidad de las relaciones interpersonales afecta directamente la salud psicológica de los trabajadores y su capacidad para cooperar. Frías Herrera (2016) nos menciona que el engagement es un fenómeno que se caracteriza por un estado mental positivo de los individuos hacia el trabajo que desarrollan, es decir, se trata de un compromiso con la institución en la que laboren, el cual es susceptible de ser medido para obtener un diagnóstico de la organización sometida a estudio.

2.3.3 Reconocimiento y Justicia

El reconocimiento es la validación de los esfuerzos, logros y contribuciones individuales y colectivas. Vorecol (2024) menciona que el 67% de los empleados que no se sienten reconocidos están desmotivados, lo que se traduce en un 22% menos de productividad. En contraste, un entorno laboral donde se reconoce adecuadamente a los empleados puede aumentar la retención de talento en un 31%, lo que ahorra a las empresas significativas sumas de dinero en costos de reclutamiento y capacitación.

Por otro lado, en la página Cesa (2024) menciona que la justicia organizacional se divide en por lo menos cuatro dimensiones: distributiva, procedimental, interactiva y temporal donde la justicia distributiva se refiere a la percepción de equidad en la distribución de recursos y recompensas.

La justicia procedimental se enfoca en la equidad de los procesos y procedimientos utilizados para tomar decisiones.

2.3.4 Condiciones Físicas y Tecnológicas

En la página TrackinngTime (TrackinngTime, 2024) se menciona que crear un espacio de trabajo físico efectivo es esencial para fomentar la productividad, la comodidad y el bienestar general. Un entorno bien diseñado no solo apoya las necesidades físicas de los empleados, sino que también contribuye a su capacidad para concentrarse y desempeñarse al máximo.

Por otro lado, Jiménez (2025) afirma que es importante que las empresas implementen el uso de la tecnología en sus procesos pues las nuevas generaciones, que representarán la mayoría de la fuerza laboral en el país, tienen una tendencia muy marcada a su uso para realizar tareas.

2.3.5 Factores Psicosociales

Según la página Edenred (2023) los factores psicosociales representan una intersección entre el individuo y su entorno laboral, encarnando aquellos aspectos del trabajo y su organización que tienen la capacidad de impactar tanto en el bienestar psicológico como en la salud física de los empleados. De igual manera nos menciona que se manifiestan de diferentes categorías, algunas de estas categorías incluyen:

- Estrés laboral: Un manejo inadecuado del estrés laboral puede resultar en fatiga, errores en el trabajo y problemas de salud a largo plazo.
- Acoso y violencia en el trabajo: El acoso y la violencia en el trabajo, ya sea por parte de supervisores, compañeros o terceros, crean un ambiente hostil que afecta negativamente la moral y el bienestar de los empleados.
- Claridad en las funciones: Es crucial que los empleados entiendan sus roles y responsabilidades dentro de la organización.
- Motivación laboral: La motivación laboral es esencial para mantener un alto nivel de rendimiento y satisfacción entre los empleados.
- Jornada de trabajo: Jornadas de trabajo extensas o horarios inflexibles pueden contribuir a un desequilibrio entre la vida laboral y personal, lo que puede resultar en estrés y otros problemas de salud.

3. Marco contextual

SIRE, cuyo nombre comercial es Sistemas Integrales de Recursos Empresariales S.A. de C.V., es una empresa mexicana con más de 30 años de experiencia en la industria del software y la consultoría tecnológica. Su actividad principal se centra en la construcción e implementación de soluciones empresariales y gubernamentales llave en mano, utilizando tecnologías innovadoras y prácticas especializadas de consultoría para mejorar los procesos internos de sus clientes (SIRE, 2023).

La empresa se ubica en la ciudad de Xalapa, Veracruz, México, y cuenta con oficinas adicionales en Monterrey, Nuevo León, así como una red de distribuidores en distintas regiones de la República Mexicana. Esta estructura geográfica permite a SIRE atender a clientes con ubicaciones distribuidas, lo que implica una operación con alcance nacional y enfoque en atención de necesidades diversas.

SIRE está respaldada por un equipo multidisciplinario de más de 180 profesionales, lo cual indica una organización de tamaño mediano-enfocado a proyectos complejos y variados, con capacidades técnicas robustas para desarrollar, implementar y dar soporte a soluciones de software de calidad para empresas y gobiernos.

3.1 Misión

Crear, innovar y desarrollar productos de software para la mejora de la competitividad en las empresas geográficamente distribuidas.

3.2 Visión

Ser la empresa líder a nivel nacional e internacional en la fabricación de productos informáticos para el sector público y privado con entidades geográficamente distribuidas.

3.3 Valores

- Actitud positiva: Afables, oportunos, atentos y positivamente dispuestos en la prestación de nuestros servicios; disfrutando lo que hacemos, en búsqueda constante de actualizar e innovar nuestro producto.
- Honestidad: Actitudes apegadas al marco de la ley, observando que las acciones y decisiones tiendan al decoro, rectitud y probidad.
- Compromiso: Crecimiento y desarrollo profesional, económico e intelectual de la empresa y del personal al servicio de la misma.
- Confiabilidad:
 - Con nuestros clientes: Ofrecer nuestra plataforma tecnológica, altamente competitiva, capaz de solucionar y administrar de manera eficiente los recursos con que cuenta.
 - Con sus empleados: Asegurar que al desempeñar eficiente y oportunamente sus actividades tendrán un trabajo seguro con interesantes oportunidades de crecimiento y desarrollo.

4. Marco metodológico

4.1 Metodología

La presente investigación se desarrollará bajo un **enfoque mixto**, el cual integra elementos cuantitativos y cualitativos con el fin de obtener una comprensión más completa y profunda del clima laboral en una empresa de implementación de software ubicada en la ciudad de Xalapa. Este tipo de enfoque permite combinar la fortaleza del análisis numérico derivado de encuestas con la riqueza interpretativa que brindan las entrevistas semiestructuradas, generando así evidencia tanto objetiva como subjetiva acerca de las percepciones y experiencias de los colaboradores.

El componente **cuantitativo** tiene como propósito medir el nivel del clima laboral y cada uno de sus factores determinantes mediante un instrumento estructurado, lo que facilita identificar tendencias, patrones y relaciones entre variables. Por su parte, el componente **cualitativo** permitirá explorar en mayor profundidad aquellos elementos que influyen en la percepción del clima, brindando contexto, ejemplos y experiencias que amplían la interpretación de los resultados cuantitativos.

4.2 Diseño metodológico

La población objetivo estará integrada por los colaboradores de la empresa SIRE, dedicada a la implementación de software en la ciudad de Xalapa. La muestra cuantitativa se determinará mediante un muestreo probabilístico. En el componente cualitativo, la selección será mediante muestreo intencional o por conveniencia, eligiendo perfiles estratégicos capaces de aportar información relevante.

El diseño se mantendrá transversal, recogiendo la información en un solo momento del año, y no experimental, ya que el fenómeno se estudiará tal como ocurre en su entorno natural sin manipular las condiciones laborales.

4.3 Variables y definiciones conceptuales

4.3.1 Variable dependiente

- Clima laboral:

4.3.2 Variables independientes

- Liderazgo y dirección
- Estructura organizacional y claridad de roles
- Relaciones interpersonales y trabajo en equipo
- Reconocimiento y justicia organizacional
- Condiciones físicas y tecnológicas del trabajo
- Factores psicosociales y carga laboral

4.4 Instrumento de recolección de datos

Se presenta la tabla de operacionalización de variables para garantizar la coherencia entre los objetivos del estudio, las variables de investigación, sus definiciones conceptuales y las dimensiones que guiarán la elaboración de los ítems del cuestionario y la guía de entrevista.

Variable	Definición conceptual	Dimensiones
Clima laboral (Variable dependiente)	Percepción compartida que tienen los colaboradores sobre su entorno de trabajo, incluyendo procesos, relaciones, estilos de liderazgo, condiciones físicas y factores psicosociales que influyen en su bienestar, motivación y rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y dirección • Relaciones interpersonales • Reconocimiento y justicia laboral • Condiciones físicas y tecnológicas • Factores psicosociales • Estructura y roles
Liderazgo y dirección	Grado en que los líderes orientan, comunican, apoyan, motivan y guían al personal mediante prácticas coherentes, claras y transparentes que influyen en su percepción del entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación del líder • Apoyo y guía • Confianza y claridad • Estilo de dirección
Estructura organizacional y roles	Forma en que se distribuyen las funciones, responsabilidades y jerarquías dentro de la organización, así como la claridad en tareas y procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad de funciones • Flujo de procesos • Distribución de responsabilidades
Relaciones interpersonales y trabajo en equipo	Calidad de las interacciones entre colaboradores, niveles de cooperación, cohesión, respeto y resolución de conflictos presentes en el entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación • Respeto • Comunicación
Reconocimiento y justicia organizacional	Percepción de equidad en recompensas, evaluaciones, cargas laborales y oportunidades, así como el reconocimiento otorgado al desempeño individual y colectivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Equidad • Recompensas • Evaluación justa • Reconocimiento al desempeño
Condiciones físicas y tecnológicas	Aspectos materiales y tecnológicos necesarios para realizar el trabajo en un entorno adecuado, funcional y ergonómico, especialmente en empresas de software.	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico • Herramientas tecnológicas • Recursos disponibles
Factores psicosociales y carga laboral	Elementos relacionados con presión, demandas cognitivas, estrés, ritmo de trabajo y balance vida-trabajo que influyen en el bienestar y desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Carga laboral • Estrés • Demandas cognitivas • Equilibrio vida-trabajo

Fuente: elaboración propia (2025)

5. Conclusión

El presente trabajo constituye un avance en el análisis del clima laboral dentro de una empresa dedicada a la implementación de software, permitiendo identificar teóricamente los principales factores que influyen en la percepción del entorno de trabajo. A través de la revisión conceptual, el estado del arte y el diseño metodológico, se estableció una base sólida para comprender la relación entre el clima laboral y variables como el liderazgo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, las condiciones de trabajo y los factores psicosociales.

Si bien en esta etapa no se ha realizado la aplicación de instrumentos ni la obtención de resultados empíricos, la definición de las variables y dimensiones garantiza la viabilidad del estudio en fases posteriores. Este avance permitirá desarrollar un diagnóstico del clima laboral con mayor precisión y sustentar la elaboración de una propuesta de mejora orientada al bienestar de los colaboradores y al fortalecimiento de los procesos organizacionales.

Referencias

- Andrade Montenegro, A. K., & Betancourth Rosero, D. C. (2017). *Dialnet*. Clima Organizacional: un componente fundamental en el bienestar integral de los colaboradores: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8736240.pdf>
- Berberoglu, A. (1 de Junio de 2018). *Springer Nature Link*. Impacto del clima organizacional en el compromiso organizacional y el desempeño organizacional percibido: evidencia empírica de hospitales públicos: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12913-018-3149-z?>
- Bermejo Salmon , M., Suárez Caimary, I. L., & Salazar Danger, M. (2022). *Ciencias Holguín*. El clima laboral en el contexto organizacional: <https://www.redalyc.org/journal/1815/181572159004/181572159004.pdf>
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia*. Gestión estratégica del clima laboral: <https://elibro.net/es/lc/biblioteca/uv/titulos/48843>
- Cesa. (6 de Agosto de 2024). *Cesa*. Justicia organizacional o por qué la ecuanimidad en la empresa es clave para mejores comportamientos y eficiencia laboral: <https://www.cesa.edu.co/news/justicia-organizacional-o-por-que-la-ecuanimidad-en-la-empresa-es-clave-para-mejores-comportamientos-y-eficiencia-laboral/#:~:text=La%20justicia%20distributiva%20se%20refiere%20a%20la,procesos%20y%20procedimientos%20utilizados>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8ª ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Tercera edición ed.). México: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ª ed.). México, México: McGraw Hill.
- Coronado Guzmán, G., Valdivia Velasco, M., Aguilera-Dávila, A., & Alvarado Carrillo, A. (15 de Septiembre de 2020). *ConCiencia Tecnológica* . Compromiso organizacional: antecedentes y consecuencias: <https://www.redalyc.org/journal/944/94465715006/html/>
- de Arquer , M. I., Daza , F. M., & Nogareda , C. (1996). *Ministerio de trabajo y asuntos sociales España*. NTP 388: Ambigüedad y conflicto de rol: <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/11-serie-ntp-numeros-366-a-400-ano-1996/ntp-388-ambigüedad-y-conflicto-de-rol>
- Edenred. (5 de Diciembre de 2023). *Edenred.mx*. Factores de riesgo psicosocial: cuáles son y cómo evitarlos en el trabajo: <https://www.edenred.mx/blog/factores-de-riesgo-psicosocial-cuales-son-y-como-evitarlos-en-el-trabajo>
- Esan, C. (12 de Febrero de 2018). *Conexión Esan*. ¿Cuál es la diferencia entre clima y cultura organizacional?: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cual-es-la-diferencia-entre-clima-y-cultura-organizacional>
- Frías Herrera, M. S. (2016). *Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas*. Análisis del engagement y su relación con la motivación de los colaboradores del Museo de Antropología de la Universidad Veracruzana: <https://cdigital.uv.mx/server/api/core/bitstreams/7f0042f0-b807-4e96-973a-3557ea4cfb58/content>
- Gil-Monte , P. (2011). *Universidad de Valencia. Departamento de Psicobiología y Psicología Social* . EL SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO (SÍNDROME DE BURNOUT) EN PROFESIONALES DE ENFERMERÍA: <https://gepeb.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/12/pedrogil-monte.pdf>
- Guachimposa, C., Tamayo Rosero, D. R., Rosero Villalva, C. H., & Tamayo Ulloa, S. A. (2025). *Sinergia academica*. Clima y satisfacción laboral del talento humano en el Distrito 18D06 Cevallos a Tisaleo-Educación: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383360.pdf>
- Gusto. (22 de Marzo de 2023). *Gusto*. 8 factores de retención de empleados a considerar: <https://gusto.com/resources/articles/hr/team-management/factors-of-employee-retention>
- Jiménez, A. G. (2021). *Estudio para determinar la correlación entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en el personal de Enfermería de un Hospital de Alta Especialidad en Veracruz*. <https://cdigital.uv.mx/server/api/core/bitstreams/0f69667d-3bd7-4eb8-bd45-1e3c4cb44ab5/content>
- Jiménez, J. A. (12 de Junio de 2025). *Ventuk*. Tecnología, clave para adaptarse al entorno laboral: <https://www.ventuknomina.com/blog/tecnologia-clave-para-adaptarse-al-entorno->

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional. Decimotercera edición*. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rodríguez Fernández, L., & Vázquez Sande, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *El profesional de la información*, 28(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01>
- Sandoval Ortiz, F. N., & Carvajal Fierro, C. A. (2024). *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*. Relación entre la inteligencia emocional y el clima laboral desde el ámbito administrativo y la gestión del talento humano: https://gestionjoven.org/wp-content/uploads/2024/06/Vol25_num2_4.pdf
- Seisedos, N. (2003). *Colegio Oficial de la Psicología de Madrid*. El clima laboral y su medida: <https://elibro.net/es/lc/biblioteca/uv/titulos/21221>
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza Ch, A. (30 de Octubre de 2014). *Fundación Universitaria Konrad Lorenz*. Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional: <https://www.redalyc.org/journal/6099/609965019014/html/>
- SIRE. (2023). *SIRE ERP*. NOSOTROS: <https://www.sire.com.mx/nosotros.html>
- Sumba Bustamante, R. Y., Moreno Gonzabay, P. L., & Villafuerte Peñafiel, N. A. (2022). *Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador*. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>
- TrackingTime. (13 de Septiembre de 2024). *TrackingTime*. Ambiente Laboral Productivo: Optimizando para un Rendimiento Máximo: <https://es.trackingtime.co/productividad/ambiente-laboral-productivo.html#:~:text=Crear%20un%20espacio%20de%20trabajo%20f%C3%ADsico%20efectivo,capacidad%20para%20concentrarse%20y%20desempe%C3%B1arse%20al%20m%C3%A1ximo.>
- Ubits. (2024). *Ubits*. Planificación de Sucesión Estratégica: Construyendo el Liderazgo del Futuro: <https://ubits.com/blog/planificacion-sucesion-estrategica>
- Valencia Franco, E. J., & Castaño González, E. J. (2022). *Investigación y Desarrollo*. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y FELICIDAD EN EL TRABAJO.: <https://research-ebSCO-com.ezproxy.uv.mx/c/isdsz3/viewer/pdf/eb3gvgbqb5>
- Vorecol. (28 de Agosto de 2024). *Vorecol*. ¿Cuál es el impacto del reconocimiento en la motivación y productividad de los empleados?: <https://blogs-es.vorecol.com/articulo-cual-es-el-impacto-del-reconocimiento-en-la-motivacion-y-productividad-de-los-empleados-119720#1.-la-importancia-del-reconocimiento-en-el-entorno-laboral-->
- VORECOL. (28 de Agosto de 2024). *Vorecol*. Estrategias para fomentar un buen clima laboral y aumentar la satisfacción de los empleados: <https://blogs-es.vorecol.com/articulo-estrategias-para-fomentar-un-buen-clima-laboral-y-aumentar-la-satisfaccion-de-los-empleados-3175>

- WANJIKU GITHINJI, N. (2017). *revistasestrategica.com*. INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS EN LAS CORPORACIONES ESTATALES DE KENIA: EL CASO DE KENYA INDUSTRIAL ESTATES LIMITED:
<https://www.strategicjournals.com/index.php/journal/article/view/438?>
- WellHub. (11 de Julio de 2025). *WellHub*. Clima laboral en México: factores y mejores prácticas a considerar: <https://wellhub.com/es-mx/blog/desarrollo-organizacional/clima-laboral/>
- Zapata Terán, K. V., & Tovar Molina, E. A. (Diciembre de 2024). *Scielo*. EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD:
https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03982024000202051

CAPÍTULO 9



**MARCO JURÍDICO DE LA RESPONSABILIDAD
AMBIENTAL EN LA AGROINDUSTRIA AZUCARERA
DE VERACRUZ, MÉXICO.**

**LEGAL FRAMEWORK FOR ENVIRONMENTAL
RESPONSIBILITY IN THE SUGAR AGROINDUSTRY OF
VERACRUZ, MEXICO.**

ANDREA YOLOTZIN LOBATO LOZADA
UNIVERSIDAD VERACRUZANA, ANDREAYLL22@GMAIL.COM

CARLOS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ
INVESTIGADOR IIESCA-UV, CARLOSHERNANDEZ05@UV.MX

Resumen

La agroindustria azucarera constituye un pilar socioeconómico fundamental en México, con una presencia notable en el estado de Veracruz. A pesar de su importancia, la operación de los ingenios genera serios desafíos ambientales, destacando la contaminación hídrica, el elevado consumo energético y la compleja gestión de subproductos orgánicos. En este trabajo se propuso analizar el marco jurídico que establece la responsabilidad ambiental para la industria azucarera, buscando comprender su aplicación en la mitigación de estos impactos ecológicos en Veracruz. La metodología empleada es de naturaleza documental y legal, enfocada en el análisis de la Ley de Desarrollo Sustentable de la Caña de Azúcar (LDSCA), la LGEEPA y la LGPGIR, contrastando su efectividad con los Indicadores de Sustentabilidad de CONADESUCA. Los hallazgos demuestran que, si bien esta estructura normativa ha impulsado avances significativos en la gestión ambiental de los ingenios, reflejados en indicadores de cogeneración de energía a partir del bagazo y el compostaje de la cachaza, la sostenibilidad plena exige un compromiso sostenido. Se concluye que la industria debe continuar fortaleciendo sus estrategias ambientales, apegándose al cumplimiento normativo, para asegurar la conservación ecológica y el bienestar comunitario.

Palabras clave: Industria azucarera, impacto ambiental, gestión sostenible, marco jurídico.

I. Introducción

La industria azucarera a lo largo del tiempo ha representado un pilar socioeconómico importante en México, con 51 ingenios en 15 estados, JJgeneran numerosos empleos directos e indirectos. Particularmente, el estado de Veracruz juega un papel significativo, al albergar 18 de los ingenios del país, lo que subraya su importancia en la economía nacional. Dada la relevancia de estos cultivos para el sustento de numerosas familias, se vuelve imprescindible optimizar el aprovechamiento de los recursos cañeros (Dorantes, 2020).

Sin embargo, esta actividad esencial conlleva serios desafíos ambientales, los cuales acentúan la responsabilidad de los ingenios para mejorar sus procesos. La operación de la industria azucarera presenta problemáticas como la contaminación del agua, un alto consumo energético, la generación de grandes volúmenes de desechos orgánicos, como el bagazo y la vinaza. Estos efectos repercuten inevitablemente en la salud y el entorno de las comunidades aledañas. Por lo tanto, es una necesidad indiscutible impulsar la mejora en la gestión ambiental y desarrollar procesos más sostenibles que minimicen la huella ecológica, buscando la eficiencia en el uso de materias primas, agua y energía.

Es importante mencionar que estos efectos ambientales repercuten de manera inevitable en las personas que habitan alrededor, pues con los procesos de producción se emiten gases tóxicos, se contaminan aguas y en muchas ocasiones los desechos orgánicos que se esparcen con el aire pueden llegar a afectar directamente a la salud.

La respuesta a esta compleja problemática ha posicionado al marco jurídico como una herramienta esencial para guiar a la industria hacia la sostenibilidad. El análisis de la normativa legal vigente no solo permite identificar las obligaciones, sino también plantear áreas de oportunidad en el control ambiental, la optimización de recursos y la mejora de costos.

En este contexto, el objetivo principal de la presente investigación es analizar el marco jurídico que regula la responsabilidad ambiental en la agroindustria azucarera de Veracruz, México, y evaluar su aplicación para proponer recomendaciones que fortalezcan la gestión sostenible de los ingenios.

Para alcanzar este propósito, el estudio se basa en una metodología de investigación de corte documental y descriptivo. Se procedió a un análisis detallado de la Ley de Desarrollo Sustentable de la Caña de Azúcar (LDSCA), la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA) y la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos (LGPGIR). El cuerpo del artículo se desarrolla mediante un marco teórico, la presentación del marco jurídico nacional y, finalmente, un análisis sobre la aplicación de estas leyes en la práctica, apoyado por indicadores de sustentabilidad, culminando con las conclusiones derivadas del estudio.

II. Metodología

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque de investigación documental y descriptivo, una metodología adecuada para el análisis sistemático de la normativa legal y la evaluación de su aplicación. Este enfoque se centró en la recolección, selección, análisis y presentación de información legislativa y estadística para lograr el objetivo del estudio.

En primer lugar, se llevó a cabo la Sistematización del Marco Legal aplicable, etapa que consistió en el estudio riguroso de la legislación federal vigente que rige la agroindustria. El objetivo de esta fase fue identificar los preceptos y obligaciones que fundamentan la responsabilidad ambiental del sector.

En segundo lugar, se procedió al Análisis de la Aplicación Normativa. Para evaluar la materialización de las leyes, se consultaron y analizaron fuentes secundarias de carácter oficial. El elemento central de la evidencia documental fueron los Indicadores de Sustentabilidad emitidos por el Comité Nacional para el Desarrollo Sustentable de la Caña de Azúcar (CONADESUCA). Se utilizaron específicamente los datos de la zafra 2022-2023 relacionados con el aprovechamiento de subproductos (cogeneración de energía a partir del bagazo y compostaje de cachaza).

El análisis se basó en un método de contraste documental y evaluación de disparidad. Los indicadores de CONADESUCA fueron cotejados directamente con las obligaciones de gestión de residuos y aprovechamiento sustentable establecidas en la LGPGIR y la LDSCA.

Estos indicadores sirvieron como hallazgos para describir y emitir un juicio crítico sobre el nivel de cumplimiento y las áreas de mejora en los ingenios azucareros localizados en Veracruz.

1. Marco teórico

1.1 Antecedentes

La agricultura en México ha demostrado tener una gran importancia en el ámbito social, cultural y económico. Dentro de este sector, el cultivo y procesamiento de la caña de azúcar ha tomado una posición fundamental, consolidándose como el segundo cultivo más importante después del maíz en el país. Dada la relevancia de esta actividad, que se ha convertido en una fuente económica directa e indirecta para numerosos mexicanos y en el sustento de muchas familias, la discusión académica ha girado progresivamente hacia la necesidad de un aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, buscando garantizar su disponibilidad para las futuras generaciones

La caña de azúcar es el segundo cultivo más importante después del maíz en México, con un proceso de producción que involucra la cosecha manual o mecánica, molienda en ingenios azucareros, clarificación, evaporación, cristalización, refinado, secado y envasado (SIAP, 2018, citado en De la Torre López, Cortés, & Espino, 2021)

La industrialización de la caña se concentra de manera significativa en el estado de Veracruz, lo que subraya la importancia regional de este sector. Veracruz ocupa un lugar destacado en esta industria, al albergar 18 de los 51 ingenios azucareros del país, distribuidos estratégicamente en 18 municipios diferentes, según señala Dorantes en su estudio de 2020 (Dorantes, 2020). Esta concentración de ingenios resalta la importancia económica de Veracruz en el panorama nacional de la producción de azúcar.



FUENTE: CONADESUCA, 2024

1.2 Contexto ambiental de la industria azucarera

La implementación de procesos más responsables ambientalmente en la agroindustria azucarera no es una opción, sino una respuesta obligatoria ante los problemas ambientales que genera su actividad. El procesamiento de la caña de azúcar involucra la cosecha manual o mecánica, molienda en ingenios azucareros, clarificación, evaporación, cristalización, refinado, secado y envasado (SIAP, 2018, citado en De la Torre López, Cortés, & Espino, 2021) y se le atribuyen distintas problemáticas contaminantes que van desde uso excesivo del agua hasta generación de residuos.

Se afirma que “Los altos volúmenes del agua utilizada, así como en las enormes descargas de contaminantes que arroja a los depósitos naturales de agua, implica una fuerte presión sobre los mantos freáticos y las vertientes terrestres. A diferencia de la caña de azúcar que tiene un costo monetario, el agua, a pesar de ser una materia prima esencial en la producción de azúcar, representa un costo muy reducido para los administradores de un ingenio, dada su abundancia y disposición. Sin embargo, el costo ambiental derivado del uso irracional del líquido ha sido poco visibilizado.” (Pérez & Rappo, 2016).

Lo anterior deja en claro que el uso excesivo de agua puede dañar los recursos hídricos locales, especialmente en lugares donde hay escasez o sobreexplotación de agua, sin embargo, no se le ha dado la importancia necesaria para contrarrestar el problema, Además, durante el proceso también se generan grandes cantidades de residuos, comúnmente entre estos se encuentra el bagazo que es una especie de fibra de una parte de la caña que surge durante la extracción de jugo de esta (Pérez & Larrarte, 2023). Todos estos residuos producen contaminación en el agua y en el aire, llegando a ser perjudicial incluso para las personas de las comunidades aledañas que están frecuentemente en contacto. Incluso en el proceso de producción se pueden generar emisiones significativas de gases de efecto invernadero, como dióxido de carbono, metano y óxidos de nitrógeno, responsables del calentamiento global.

Indudablemente los ingenios de azúcar pueden tener varios impactos ambientales significativos, que incluyen la contaminación del agua y el suelo, el uso excesivo de agua, las emisiones de gases de efecto invernadero y la deforestación. Es importante que estas industrias implementen medidas para mitigar estos impactos y adopten prácticas más sostenibles para reducir su huella.

1.3 Marco Jurídico: Fundamento de la Responsabilidad Ambiental

Derivado de las problemáticas atribuidas a los ingenios azucareros es necesario contar con marco jurídico que garantice la mejora en las prácticas de los ingenios azucareros con el objetivo de contrarrestar los efectos causados al medio ambiente. Por este motivo en México existen leyes que buscan fomentar y sobre todo garantizar el cumplimiento de acciones más sostenibles en el ámbito de la agroindustria.

Específicamente en el tema de la agroindustria azucarera se cuenta con regulaciones y normativas ambientales que sirven de instrumentos base para garantizar la protección del medio ambiente, la salud pública y los recursos naturales, así como para promover un desarrollo sostenible que satisfaga las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras.

1.3.1 La Ley de Desarrollo Sustentable de la Caña de Azúcar (LDSCA)

La implementación de esta legislación ha fomentado y regulado el desarrollo sostenible de la industria de la caña de azúcar, abordando sus aspectos económicos, sociales y ambientales. Lo anterior se ha logrado a través del fomento de prácticas agrícolas y procesos industriales que reduzcan el impacto ambiental, garantizando la protección de recursos naturales como suelos, agua y biodiversidad en las áreas de cultivo de caña de azúcar.

Con estas normas se ha dado paso a la protección del medio ambiente en todas las etapas de producción, desde el cultivo hasta el procesamiento industrial, dado que estos procesos generan importantes contaminantes, como el uso de fertilizantes, la quema de la caña para su corte, y en general todo el proceso para obtener azúcar. Por mencionar un ejemplo en este proceso comúnmente se generan una gran cantidad de residuos orgánicos e inorgánicos como el bagazo y la vinaza, por lo que es crucial gestionarlos adecuadamente para prevenir la contaminación del suelo y el agua, y así cumplir con los principios de sustentabilidad y responsabilidad ambiental.

Además, se han tenido puntos positivos por la promoción de la investigación, innovación y adopción de tecnologías limpias y eficientes en todas las etapas de la producción de caña de azúcar, con el fin de mejorar la productividad y reducir el impacto ambiental.

Es importante mencionar que la cooperación entre los diferentes actores involucrados en la industria de la caña de azúcar, incluyendo productores, industrias, gobierno y sociedad civil, ha sido fundamental para el proceso de logro de los objetivos de estas leyes. La participación de estos actores garantiza un enfoque integral hacia prácticas más éticas y responsables, impulsando el desarrollo sostenible de la industria de la caña de azúcar.

1.3.2 Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA)

La Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA) es un marco legal que desempeña un papel crucial en la gestión ambiental en México proporcionando directrices para la protección y manejo adecuado de los recursos naturales. Su implementación es crucial para abordar los desafíos ambientales que enfrenta el país, incluyendo la contaminación, la degradación de los recursos naturales y la pérdida de biodiversidad. En Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en su artículo 1ro se establece que:

“La presente Ley es reglamentaria de las disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que se refieren a la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como a la protección al ambiente, en el territorio nacional y las zonas sobre las que la nación ejerce su soberanía y jurisdicción” (LGEEPA, 2024)

En este sentido la LGEEPA en México establece las bases para la preservación y restauración del equilibrio ecológico y la protección del medio ambiente estableciendo obligaciones y responsabilidades tanto para autoridades como para particulares. Esto incluye la regulación de actividades humanas que puedan alterar significativamente el entorno natural y la promoción de prácticas sostenibles que aseguren la coexistencia armoniosa entre desarrollo humano y conservación ecológica.

1.3.3 La Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos (LGPGIR)

La Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos constituye una pieza legislativa de suma importancia en el contexto mexicano que surge como respuesta a la creciente preocupación por los impactos negativos derivados de la gestión inadecuada de los residuos en el país. Este cuerpo normativo, elaborado con visión hacia el futuro, establece un marco regulatorio completo y detallado que aborda todas las fases del ciclo de vida de los residuos, desde su generación hasta su disposición final.

En su esencia, promueve la prevención de la generación de residuos y el fomento de una gestión integral y sostenible de los mismos. Esto implica no solo abordar la gestión de los residuos una vez que son generados, sino también trabajar en la raíz del problema, implementando medidas que reduzcan su generación en primera instancia. Asimismo, busca establecer lineamientos claros y precisos para la separación, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de los residuos, todo ello con el fin último de proteger la salud humana y salvaguardar el medio ambiente.

Una de las características distintivas de esta ley es la jerarquía de manejo de residuos que propone, que coloca en primer plano la prevención como la estrategia más efectiva para reducir el impacto ambiental asociado con la generación de residuos. Le sigue la reducción en su origen, el fomento del reúso y el reciclaje, así como la valorización de los residuos, priorizando su aprovechamiento y transformación en recursos útiles. Solo en última instancia se contempla la disposición final adecuada de aquellos residuos que no pueden ser gestionados de manera más sostenible.

Asimismo, la ley establece las responsabilidades específicas de los diferentes actores involucrados en la gestión de los residuos, desde los generadores hasta los prestadores de servicios de manejo de residuos y las autoridades competentes. Los generadores de residuos, por ejemplo, están obligados a elaborar planes de manejo que contemplen medidas para su

adecuada gestión, mientras que los prestadores de servicios deben garantizar su recolección, transporte, tratamiento y disposición final de acuerdo con los estándares establecidos.

Además de estas disposiciones fundamentales, la ley propone el uso de instrumentos económicos y financieros, como incentivos fiscales y tasas de servicio por manejo de residuos, como mecanismos para fomentar la adopción de prácticas más sustentables.

La implementación efectiva de esta ley depende en gran medida del compromiso y la colaboración de todas las partes interesadas, incluyendo a las autoridades gubernamentales a nivel federal, estatal y municipal, así como al sector privado y la sociedad civil. Solo a través de una coordinación eficaz y un esfuerzo conjunto será posible alcanzar los objetivos de esta legislación y avanzar hacia un modelo de gestión de residuos más sostenible y responsable en México.

2. Hallazgos y Análisis de la Aplicación Normativa

Derivado de las problemáticas atribuidas a los ingenios azucareros, se vuelve indispensable un marco jurídico que garantice la mejora en las prácticas con el objetivo de contrarrestar los efectos causados al medio ambiente. Es por ello que las leyes mexicanas han jugado un papel importante para asegurar que estas prácticas se cumplan dentro de lo establecido por las mismas.

Para evaluar la materialización del marco jurídico en Veracruz, se contrastaron las obligaciones legales de la Ley de Desarrollo Sustentable de la Caña de Azúcar (LDSCA), la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA), y la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos (LGPGIR), con los Indicadores de Sustentabilidad de CONADESUCA, tal como se estableció en la metodología. Estos indicadores fungen como los hallazgos documentales de este estudio, permitiendo describir y emitir un juicio crítico sobre el nivel de acatamiento de la normativa. A continuación, se presenta la evidencia de la zafra 2022-2023 para los ingenios de Veracruz.

Zafra	Ingenio	Sector	Consortios	Estado	Porcentaje de energía eléctrica cogenerada a partir de bagazo de caña	Porcentaje de cachaza destinada a la elaboración de composta
2022-2023	Central La Providencia	Público	BETA SAN MIGUEL	Ver	98.27	100
2022-2023	Central Motzorongo	Privado	MOTZORONGO	Ver	92.41	100
2022-2023	Central Progreso	Privado	LA MARGARITA	Ver	97.32	0
2022-2023	CIASA (Cuatotolapam)	Privado	SANTOS	Ver	91.42	0
2022-2023	Constancia	Privado	BETA SAN MIGUEL	Ver	98.97	100
2022-2023	El Higo	Privado	ZUCARMEX	Ver	99.03	100
2022-2023	El Modelo	Público	PORRES	Ver	97.62	100
2022-2023	La Gloria	Privado	GRUPO AZUCARERO DEL TRÓPICO	Ver	99.54	100
2022-2023	Mahuixtlán	Privado	ZUCARMEX	Ver	61.34	99.99
2022-2023	Pánuco	Privado	PANTALEON	Ver	84.28	100
2022-2023	San Cristóbal	Público	ZUCARMEX	Ver	98.39	0
2022-2023	San Miguelito	Público	BETA SAN MIGUEL	Ver	84.82	100
2022-2023	San Pedro	Privado	PORRES	Ver	98.05	0
2022-2023	Tres Valles	Privado	PROMOTORA INDUSTRIAL AZUCARERA (PIASA)	Ver	100	41.38

FUENTE: CONADESUCA 2023

Los ingenios de azúcar han adoptado prácticas para reciclar y reutilizar subproductos como el bagazo de caña, utilizándolo para la producción de energía y otros productos industriales. Lo anterior se ve reflejado en el indicador de sustentabilidad: Porcentaje de energía eléctrica cogenerada a partir de bagazo de caña (CONADESUCA, 2023), en el cual muestra el porcentaje que cada ingenio destina a esta práctica de reutilización.

Asimismo, a través del indicador Porcentaje de cachaza destinada a la elaboración de composta (CONADESUCA, 2023) se ha visto un incremento en la promoción del compostaje de residuos orgánicos para mejorar la fertilidad del suelo, reduciendo así la contaminación por el uso de fertilizantes químicos.

2.2 Aplicación de la LDSCA y LGPGIR: Eficacia en el Manejo y Valorización de Residuos

Las legislaciones que rigen el sector azucarero han impulsado la adopción de prácticas más sustentables, incluyendo el uso eficiente de recursos naturales, la reducción de impactos ambientales y la implementación de tecnologías limpias. Esto se alinea directamente con el artículo 112 de la LDSCA, que promueve sistemas de agricultura cañera sustentable basados en la conservación del medio ambiente y el eficiente aprovechamiento de los recursos disponibles (La Ley de Desarrollo Sustentable de la Caña de Azúcar, 2005).

La Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos (LGPGIR) constituye la pieza legislativa fundamental que establece un marco regulatorio detallado para el ciclo de vida de los residuos, priorizando la prevención y el fomento de una gestión integral y sostenible. Esta ley impulsa la implementación de medidas que buscan reducir la generación de residuos desde su origen, promoviendo el reúso, el reciclaje y la valorización.

Análisis del Aprovechamiento del Bagazo y Cachaza

El indicador de Porcentaje de energía eléctrica cogenerada a partir de bagazo de caña refleja la materialización más exitosa de la LDSCA y la LGPGIR. El bagazo, una especie de fibra que surge de la extracción de jugo de caña, es un subproducto masivo cuya gestión adecuada es crucial para prevenir la contaminación del suelo y el agua.

Los hallazgos de la zafra 2022-2023 (Tabla 1) demuestran que la mayoría de los ingenios veracruzanos (12 de 13) han adoptado prácticas para reciclar y reutilizar este subproducto, logrando una eficiencia de cogeneración superior al 90%. Este alto nivel de cumplimiento tiene un doble impacto positivo: mitiga la contaminación por acumulación de residuos sólidos y reduce la dependencia energética de combustibles fósiles, alineándose con los principios de desarrollo sostenible. Esto demuestra el avance significativo del sector, tal como lo ejemplifican las acciones de grupos líderes en México, que buscan una medición total de su huella de carbono e implementan proyectos para disminuirla.

De igual manera, la LGPGIR ha impulsado el aprovechamiento de otro subproducto orgánico relevante: la cachaza. El indicador Porcentaje de cachaza destinada a la elaboración de composta refleja la promoción del compostaje para mejorar la fertilidad del suelo.

En ese sentido se ha observado una mejora en la gestión de residuos agrícolas y agroindustriales, así como una disminución en la contaminación del suelo y del agua en las regiones productoras de caña de azúcar, además de las emisiones de gases de efecto invernadero.

Si bien el cumplimiento en el aprovechamiento de subproductos sólidos es un hallazgo destacable, el análisis revela que la aplicación de la normativa es heterogénea en el manejo de la cachaza. Mientras ingenios como Central La Providencia, Constanca, El Higo y El Modelo reportan el 100% de cumplimiento en composta, otros como Central Motzorongo, CIASA y San Cristóbal no reportan aprovechamiento de cachaza (0% en la tabla). Esta disparidad sugiere que, aunque el marco legal es sólido, la vigilancia y la obligatoriedad de implementar estos planes de manejo requieren un mayor énfasis fiscalizador para asegurar la uniformidad en el cumplimiento de la LGPGIR y la LDSCA en el estado de Veracruz.

Retos de la LGEEPA: El Equilibrio Ecológico más Allá de los Residuos

La Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA) es esencial, pues establece las bases para la preservación y restauración del equilibrio ecológico y la protección del medio ambiente. Esta ley exige la Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) para identificar y mitigar los efectos ambientales negativos, y garantiza que los ingenios adopten medidas para prevenir y controlar la contaminación del aire, agua y suelo.

Aunque la LDSCA, LGPGIR y LGEEPA exigen una gestión integral de residuos y una mitigación de impactos, el análisis de los indicadores de CONADESUCA revela un punto ciego en la demostración del equilibrio ecológico. Los datos disponibles se centran en el aprovechamiento de subproductos sólidos (bagazo y cachaza), que son económicamente rentables.

Por lo tanto, el éxito demostrado en el aprovechamiento de residuos sólidos, si bien necesario, es solo una parte del cumplimiento. El principio de equilibrio ecológico que exige la LGEEPA queda incompleto si no se complementa con la gestión efectiva y transparente de la contaminación líquida. Este desbalance indica que, aunque el marco jurídico existe, la fiscalización y la prioridad en la mitigación de los impactos deben ser reforzadas para abarcar todos los elementos del ecosistema en Veracruz.

3. Discusión

Los resultados de esta investigación, al poner a prueba los indicadores de sustentabilidad frente al espíritu del marco legal, nos obligan a establecer un criterio sobre la eficacia diferencial de la regulación ambiental. Por un lado, la altísima tasa de cogeneración de energía a partir del bagazo confirma que las políticas ambientales diseñadas para converger con un claro incentivo económico logran una adherencia casi total en el sector. Este avance valida la dirección estratégica del marco legal al fomentar prácticas que simultáneamente mejoran la productividad y reducen el impacto.

Sin embargo, la investigación revela ciertas limitaciones, pues la marcada disparidad en el manejo de la cachaza, con variaciones entre el 100% y el 0% de aprovechamiento en algunos ingenios, lo cual nos indica que la simple obligatoriedad legal no es suficiente para asegurar la Gestión Integral de Residuos. Si la normativa fuera uniforme y efectivamente fiscalizada, no veríamos tal heterogeneidad entre ingenios.

Finalmente, el estudio identifica un vacío crítico al enfocarse los indicadores oficiales en el reciclaje de sólidos, se omite la medición de la calidad de las descargas líquidas y el uso eficiente del recurso hídrico. Discutimos que la omisión de estos datos esenciales impide una verificación integral del cumplimiento de la LGEEPA. Para garantizar un desarrollo verdaderamente sostenible, el marco de indicadores en Veracruz debe ampliarse obligatoriamente para incluir métricas sobre la contaminación hídrica, permitiendo así una evaluación genuinamente integral de la responsabilidad ambiental

4. Conclusión

La industria azucarera representa un pilar socioeconómico importante en México, especialmente en la región veracruzana como mayor productor, sin embargo, es una realidad el gran impacto ambiental que las prácticas en sus procesos de producción han desarrollado. El responder de manera adecuada a esta problemática ha sido uno de los grandes desafíos para la industria, por lo que las legislaciones toman un papel crucial, para garantizar cambios que encaminen a un ambiente más sostenible.

El marco legal que regula la agroindustria azucarera en México, incluyendo la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA) y la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos (LGPGIR), ocupa un papel primordial en la mitigación de los impactos ambientales que a lo largo del tiempo se han relacionado con esta industria, pues establecen pautas concretas para la gestión sostenible de los recursos naturales y la reducción de la contaminación, promoviendo prácticas que favorecen tanto la economía como la preservación del medio ambiente.

La mejor gestión de residuos, reducción de emisiones contaminantes, y un uso más eficiente de los recursos naturales, es un reflejo de los avances significativos en la implementación de prácticas sostenibles, que han logrado los ingenios azucareros, al adoptar estas normativas.

Sin embargo, a pesar del progreso, aún persisten desafíos relacionados con la necesidad de mayor innovación tecnológica y compromiso por parte de la industria azucarera para una completa implementación de estas leyes y un desarrollo verdaderamente sostenible.

Es importante que los ingenios azucareros sigan alineándose con el marco legal vigente, pero sobre todo que continúen fortaleciendo sus estrategias ambientales, no solo para cumplir con las obligaciones normativas, sino también para contribuir de manera efectiva a la conservación del medio ambiente y al bienestar de las comunidades aledañas.

Referencias

- Comité Nacional para el Desarrollo Sustentable de la caña de azúcar (CONADESUCA), 2024, Mapa dinámico. <https://conadesuca.maps.arcgis.com/apps/webappviewer/index.html?id=9a813546a31c41af931ee15a8f420754>
- Comité Nacional para el Desarrollo Sustentable de la Caña de Azúcar (CONADESUCA). (2023). Indicadores de sustentabilidad. SIIBA. <https://www.siiba.conadesuca.gob.mx/SiCostosSustentabilidad/ConsultaPublica/IndicadoresPublico.aspx?app=sustenta>
- Dorantes, J. A. (2020). Política industrial y agraria para el desarrollo de la industria azucarera veracruzana. <https://ru.iiec.unam.mx/5090/1/1-166-Dorantes.pdf>.

- De la Torre López, L., Tavera, M. E., & Mena, X. (2021). Desarrollo sustentable y aprovechamiento del residuo de la caña de azúcar. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, 7(1), 12-18.
- Ley de Desarrollo Sustentable de la Caña de Azúcar (2005). Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LDSCA.pdf>
- Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (2024). Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGEEPA.pdf>
- Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos (2023). Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGPGIR.pdf>
- Pérez, S. A., & Larrarte, J. E. (2023). Propuesta de diseño de un sistema de control para las emisiones de monóxido de carbono y dióxido de carbono en la generación de energía de los ingenios azucareros. https://ciencia.lasalle.edu.co/ing_ambiental_sanitaria/2036

CAPÍTULO 10



**PERCEPCIÓN EMPRESARIAL DE LA
COMPETITIVIDAD EN FUNCIÓN DE LA MADUREZ
DIGITAL: EL CASO DE LAS MIPYME COMERCIALES
EN XALAPA, VERACRUZ.**

**BUSINESS PERCEPTION OF COMPETITIVENESS BASED ON
DIGITAL MATURITY: THE CASE OF COMMERCIAL SMES IN
XALAPA, VERACRUZ.**

FLOR MARIANA GARCÍA HERNÁNDEZ
MAESTRANTE IIESCA-UV, FLOR_MGH@HOTMAIL.COM

PABLO ISRAEL GUZMÁN MARTÍNEZ
INVESTIGADOR IIESCA-UV, PAGUZMAN@UV.MX

Resumen

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) se enfrentan al desafío de adaptarse a entornos cada vez más dinámicos, digitalizados y competitivos, donde el uso eficiente de las tecnologías de la información y la comunicación constituye un factor importante para su permanencia en el mercado. En el contexto mexicano, a pesar de que las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) representan más del 99 % del total de las unidades económicas y generan una proporción significativa del empleo, persisten importantes rezagos en materia de digitalización, innovación y adopción tecnológica.

El presente artículo tiene como objetivo analizar la relación entre el nivel de madurez digital y la percepción de competitividad en las mipymes del sector comercio del municipio de Xalapa, Veracruz. La investigación parte del supuesto de que existe una relación positiva entre ambos elementos, de tal manera que un mayor nivel de madurez digital se asocia con mejores condiciones de desempeño organizacional, eficiencia operativa y posicionamiento competitivo. La investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y de tipo descriptivo–correlacional.

Se buscará recolectar información proveniente de unidades económicas del sector comercio, con el fin de evaluar variables relacionadas con el uso de tecnologías digitales, gestión de la información, automatización de procesos, así como la percepción de competitividad.

Palabras clave: madurez digital, competitividad, mipymes, transformación digital, sector comercio.

Abstract

Micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) face the challenge of adapting to increasingly dynamic, digitized, and competitive environments, where the efficient use of information and communication technologies is a key factor for their survival in the market. In the Mexican context, despite MSMEs representing more than 99% of all economic units and generating a significant proportion of employment, significant shortcomings persist in digitization, innovation, and technology adoption.

This article aims to analyze the relationship between the level of digital maturity and the perception of competitiveness in MSMEs in the retail sector of the municipality of Xalapa, Veracruz. The research is predicated on the premise that a positive correlation exists between these two elements, whereby a higher level of digital maturity is linked to improved organizational performance, operational efficiency, and competitive positioning.

The research employs a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional, and descriptive-correlational design. Information will be collected from economic units in the trade sector in order to evaluate variables related to the use of digital technologies, information management, process automation, and the perception of competitiveness.

Keywords: digital maturity, competitiveness, MSMEs, digital transformation, commerce sector.

JEL Classification: M1, O3

I. Introducción

En las últimas décadas, el entorno económico y productivo ha experimentado transformaciones profundas como resultado del avance acelerado de las tecnologías digitales, la globalización de los mercados y la creciente interconexión entre actores económicos. Estos cambios han modificado sustancialmente la manera en que las organizaciones operan, compite y generan valor, dando lugar a nuevos modelos de negocio basados en el uso intensivo de la información, la automatización de procesos y la innovación tecnológica.

En este contexto, la transformación digital se ha convertido en un elemento esencial para la competitividad empresarial, particularmente en economías como la mexicana, donde las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) desempeñan un papel esencial en la generación de empleo y en la dinamización de la economía local. No obstante, a pesar de su relevancia económica y social, estas empresas enfrentan múltiples limitaciones estructurales que dificultan su incorporación efectiva a los procesos de digitalización.

De acuerdo con datos oficiales por parte de la Secretaría de Economía, 2024, las mipymes representan más del 99 % del total de las unidades económicas del país y generan más del 70 % del empleo formal. Sin embargo, una proporción significativa de estas organizaciones opera con bajos niveles de tecnificación y escaso acceso a herramientas digitales. Esta situación se traduce en bajos niveles de productividad, dificultades para competir en mercados cada vez más exigentes y una alta vulnerabilidad ante crisis económicas o cambios en el entorno.

La pandemia por COVID-19 destacó estas debilidades, mientras algunas empresas lograron adaptarse mediante el uso de plataformas digitales, comercio electrónico y trabajo remoto, un número considerable de mipymes se vio obligado a suspender actividades o cerrar definitivamente. Este escenario puso de manifiesto que la transformación digital no es una opción, sino una condición necesaria para la supervivencia empresarial.

En este marco, el concepto de madurez digital adquiere especial relevancia, ya que permite evaluar el grado en que una organización ha integrado las tecnologías digitales en sus procesos, estrategias y modelos de negocio. La madurez digital no se limita al uso de herramientas tecnológicas, sino que implica una transformación organizacional profunda que abarca la cultura empresarial, la toma de decisiones, la gestión de la información y la relación con los clientes.

En el caso específico del municipio de Xalapa, Veracruz, el sector comercio constituye uno de los pilares de la economía local. Sin embargo, se observa una marcada heterogeneidad en el nivel de adopción tecnológica de las empresas que lo integran. Mientras algunas han incorporado herramientas digitales de manera estratégica, otras continúan operando bajo esquemas tradicionales, lo que limita su capacidad de crecimiento y adaptación.

Ante este panorama, surge la necesidad de analizar de manera sistemática la relación entre la madurez digital y la competitividad de las mipymes del sector comercio en Xalapa. Comprender esta relación permitirá identificar brechas, oportunidades y áreas de mejora que contribuyan al fortalecimiento del tejido empresarial local y al diseño de políticas públicas orientadas al desarrollo económico sostenible.

II. Desarrollo

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) constituyen el núcleo del aparato productivo en México y representan un componente estratégico tanto en términos económicos como sociales. Su clasificación oficial se establece con base en los criterios definidos por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, los cuales consideran exclusivamente el número de personas ocupadas en las unidades económicas. Conforme a esta metodología, las empresas se clasifican en micro, con hasta diez personas ocupadas; pequeñas, con once a cincuenta; medianas, con cincuenta y una a doscientas cincuenta; y grandes, con más de doscientas cincuenta personas ocupadas. Esta clasificación permite un análisis homogéneo de la estructura empresarial y de la capacidad operativa de los distintos segmentos productivos.

Desde una perspectiva económica y social, las mipyme desempeñan un papel central en México. En el país operaron más de cinco millones de unidades económicas del sector privado y paraestatal, en las cuales laboraron cerca de veintiocho millones de personas. Dentro de este universo, las microempresas representan la gran mayoría de los establecimientos, concentrando más del noventa y cinco por ciento del total. Este segmento aporta una proporción significativa del empleo nacional y, aunque su contribución a los ingresos totales es menor en comparación con las empresas de mayor tamaño, cumple una función esencial en la generación de autoempleo y en la inclusión laboral.

Las pequeñas y medianas empresas, aunque numéricamente menos numerosas, presentan una mayor productividad relativa. Las pequeñas empresas emplean una proporción relevante del personal ocupado y generan una participación similar en los ingresos, mientras que las medianas empresas, pese a representar un porcentaje reducido del total de unidades económicas, concentran una parte considerable de los ingresos nacionales, lo que evidencia una mayor eficiencia productiva. Esta estructura destaca la importancia de considerar el tamaño empresarial al analizar su desempeño económico.

Desde el punto de vista social, la distribución del empleo por sexo revela diferencias importantes según el tamaño de la empresa. En el conjunto de las unidades económicas se observa una mayor participación masculina; sin embargo, en las microempresas la participación femenina es ligeramente superior, lo que posiciona a este segmento como un espacio clave para la inclusión laboral de las mujeres. En contraste, en las pequeñas, medianas y grandes empresas

predomina el empleo masculino, lo que refleja patrones diferenciados de inserción laboral asociados al tamaño y tipo de actividad económica.

A nivel internacional, las mipyme constituyen la base de las economías modernas, al representar la mayoría de las empresas y contribuir de manera significativa al empleo, al comercio y al producto interno bruto. Su relevancia se manifiesta tanto en países desarrollados como en economías en desarrollo, donde impulsan la innovación, la competitividad y el crecimiento económico sostenible. En el caso mexicano, las mipyme representan prácticamente la totalidad de las empresas.

Este reconocimiento se refleja también en el marco institucional y normativo. El Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá incorpora un capítulo específico dedicado a las mipyme, en el cual se reconoce su relevancia para la competitividad económica y se promueve la cooperación internacional para impulsar su crecimiento, facilitar su internacionalización, fomentar el intercambio de buenas prácticas y fortalecer sus capacidades productivas.

En cuanto a su distribución sectorial, las mipyme en México se concentran principalmente en el comercio y los servicios, mientras que el sector manufacturero adquiere mayor relevancia conforme aumenta el tamaño de la empresa. A nivel nacional, aproximadamente la mitad de las mipyme se dedican al comercio al por menor, seguidas por el sector servicios, y en menor proporción por la manufactura.

La incorporación de tecnologías digitales en los procesos de las mipyme presenta marcadas diferencias según su tamaño. Las medianas empresas muestran niveles elevados de acceso a equipo de cómputo y conexión a internet, seguidas por las pequeñas empresas. En contraste, una proporción reducida de las microempresas cuenta con estas herramientas básicas, lo que limita de manera significativa su capacidad de digitalización y competitividad.

Durante la pandemia de COVID-19, muchas mipyme enfrentaron la necesidad de realizar ajustes estratégicos para poder continuar operando. Sin embargo, una proporción considerable de estas empresas no implementó acciones específicas para adaptarse al nuevo contexto. Aquellas que sí lo hicieron recurrieron principalmente al uso de redes sociales para la promoción de productos y servicios, así como a la implementación de entregas a domicilio y ajustes de precios, estos datos reflejan una capacidad limitada de adaptación digital y estratégica en una parte importante del sector.

La dinámica de nacimientos y muertes de mipymes por sector económico muestra un comportamiento complejo en el periodo posterior a la pandemia. En sectores como manufactura, comercio y servicios, se observa un incremento tanto en la creación como en el cierre de empresas, lo que sugiere un entorno altamente competitivo y volátil. La elevada

mortalidad empresarial registrada entre 2020 y 2023 se asocia, en gran medida, con la falta de adaptación organizacional y digital, especialmente en aquellas empresas que no implementaron estrategias de respuesta ante la crisis.

No obstante, el aumento en los nacimientos empresariales también puede interpretarse como un proceso de reactivación económica, impulsado por nuevos emprendimientos con mayor disposición a incorporar herramientas digitales y a adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. En este sentido, la pandemia evidenció la necesidad urgente de fortalecer las capacidades de resiliencia, digitalización y adaptación estratégica de las mipyme, como factores clave para su supervivencia y crecimiento.

En el ámbito estatal, el estado de Veracruz concentra una proporción relevante de las mipyme del país, lo que refleja su importancia dentro de la estructura productiva nacional. La distribución sectorial de estas empresas varía según su tamaño, mostrando una alta concentración de microempresas en el comercio al por menor y una mayor diversificación sectorial en las pequeñas y medianas empresas.

En Veracruz, las microempresas se caracterizan por su orientación hacia actividades comerciales básicas y servicios locales, mientras que las pequeñas empresas muestran una mayor presencia en manufactura, comercio al por mayor y servicios especializados. En el caso de las medianas empresas, el sector manufacturero adquiere un papel predominante, acompañado por actividades logísticas, de apoyo a los negocios y servicios educativos, lo que evidencia una estructura productiva más compleja y una mayor necesidad de incorporar tecnologías digitales en los procesos de gestión y producción.

El uso de herramientas digitales en las unidades económicas de Veracruz muestra una adopción predominante de tecnologías básicas, como buscadores de información y repositorios digitales. En contraste, el uso de servicios en la nube, análisis de datos y tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial o la robótica avanzada, es aún limitado. Si bien existe un acercamiento inicial a la digitalización, la transformación digital profunda todavía representa un desafío significativo para la mayoría de las empresas.

En cuanto al comercio electrónico, el porcentaje de unidades económicas en Veracruz que realizan ventas por internet ha mostrado un crecimiento gradual, aunque sigue siendo reducido. A pesar del avance tecnológico y del impulso generado por la pandemia, la mayoría de las empresas aún no utiliza internet como canal de ventas, lo que limita su alcance de mercado y sus oportunidades de crecimiento.

A nivel municipal, la ciudad de Xalapa destaca como un centro económico relevante dentro del estado de Veracruz, tanto por su tamaño poblacional como por su dinámica empresarial. De acuerdo con información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, en el municipio existen más de treinta mil unidades económicas clasificadas como mipyme, con una fuerte concentración en el sector comercio. Esta estructura refleja la importancia del sector terciario en la economía local.

Las actividades predominantes entre las mipyme de Xalapa incluyen el comercio al por mayor y al menudeo, el transporte, los servicios profesionales, financieros e inmobiliarios, así como actividades relacionadas con educación, salud, turismo, hoteles y restaurantes. Esta composición sectorial evidencia una orientación marcada hacia los servicios, lo que incrementa la relevancia del uso de tecnologías digitales para la gestión, la promoción y la comercialización.

En este contexto, el uso de internet se ha consolidado como una necesidad estratégica para las empresas, al facilitar los procesos administrativos y fortalecer las estrategias de venta y comunicación. La adopción del comercio electrónico y de las redes sociales ha permitido a las mipyme diversificar sus canales de interacción con los clientes, generar contenido de valor, segmentar audiencias y mejorar la experiencia del consumidor. Estas herramientas se han convertido en un medio clave para fortalecer la competitividad empresarial en un entorno cada vez más digitalizado.

Asimismo, las compras en línea ofrecen múltiples beneficios para los consumidores, como mayor comodidad, acceso a una mayor variedad de productos, facilidades de pago y entregas a domicilio, lo que ha impulsado cambios en los hábitos de consumo. En consecuencia, las mipyme que logran adaptarse a este entorno digital cuentan con mayores oportunidades de crecimiento y posicionamiento en el mercado. Tanto a nivel nacional, estatal como municipal, las mipyme enfrentan retos estructurales importantes en materia de digitalización, pero también disponen de oportunidades significativas para fortalecer su competitividad mediante la adopción estratégica de tecnologías digitales.

La transformación digital en las empresas se entiende como un proceso estratégico, profundo y continuo que va más allá de la simple adopción de herramientas tecnológicas. Implica una reorganización integral de la manera en que las organizaciones operan, generan valor y se relacionan con su entorno.

Serrano (2019) define la transformación digital como “la digitalización coordinada de los esfuerzos de cambio, difundida a través del modelo operativo de la compañía que incluye a las personas, los procesos, las tecnologías y las métricas, con el objetivo de lograr resultados significativos para la organización” (p. 8).

Mientras que para Gong y Ribiere (2021, como se citó en Campos, 2023) es “un proceso de cambio fundamental sustentado en el uso innovador de tecnologías digitales, acompañado por el aprovechamiento estratégico de recursos y capacidades clave, con el objetivo de mejorar radicalmente una entidad y redefinir su propuesta de valor para sus partes interesadas” (p.44). Asimismo, López (2018) explica que la transformación digital constituye “el efecto empresarial, personal y/o social total y global de la digitalización, es decir, el conjunto de cambios asociados a la aplicación de la digitalización en todos los aspectos de la sociedad, incluyendo cambios de usos y costumbres” (p. 10).

Los autores coinciden en que no se trata únicamente de digitalizar información o automatizar procesos existentes, sino de replantear modelos de negocio, estructuras organizativas, culturas internas y propuestas de valor, con el fin de adaptarse a un entorno empresarial cada vez más dinámico y digitalizado.

Desde esta perspectiva, la transformación digital supone una revisión profunda del modo en que las empresas crean valor, utilizando la tecnología como un habilitador de la innovación continua. No basta con incorporar sistemas informáticos o plataformas digitales; es necesario desarrollar una mentalidad estratégica orientada al cambio, la flexibilidad y la toma de decisiones basada en datos. En este sentido, la transformación digital se vincula estrechamente con la capacidad de adaptación organizacional y con el liderazgo, ya que requiere una visión clara que integre tecnología, personas y procesos bajo una misma lógica de cambio.

El proceso de transformación digital no surge de manera repentina. Es el resultado de una evolución histórica del desarrollo tecnológico que ha redefinido progresivamente la estructura productiva y empresarial. Desde la mecanización propia de la primera revolución industrial, pasando por la producción en masa, la automatización y la digitalización inicial, hasta llegar a la actual Industria 4.0, las empresas han transitado hacia entornos cada vez más interconectados, automatizados e inteligentes. En la etapa más reciente, la incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial, el Big Data, el Internet de las Cosas y la computación en la nube ha permitido avanzar hacia modelos organizativos basados en la analítica avanzada, la predicción y la personalización.

En el contexto contemporáneo, la inteligencia artificial y el Big Data se han convertido en pilares de la gestión empresarial. Estas tecnologías permiten analizar grandes volúmenes de información, automatizar tareas complejas y fortalecer la toma de decisiones estratégicas. La combinación de ambas impulsa un modelo de gestión basado en datos, capaz de anticipar tendencias del mercado, optimizar procesos y mejorar la experiencia del cliente. De esta manera, la transformación digital evoluciona hacia la configuración de organizaciones inteligentes, caracterizadas por la integración de sistemas, la operación en tiempo real y la capacidad de adaptación constante.

Es importante distinguir entre digitalización y transformación digital, ya que aunque están relacionadas, difieren significativamente en alcance y propósito. La digitalización se refiere al uso de tecnologías digitales para mejorar procesos y servicios existentes, facilitando el registro, almacenamiento y gestión de información. Este proceso permite incrementar la eficiencia y accesibilidad, pero no necesariamente implica cambios profundos en la forma en que la empresa crea valor. En contraste, la transformación digital supone una reestructuración estratégica integral que involucra la tecnología, los procesos, la cultura organizacional y los modelos de negocio, con el objetivo de innovar y generar valor sostenible.

La comprensión de estas diferencias es fundamental para diseñar estrategias empresariales efectivas. La digitalización puede considerarse un paso necesario, pero no suficiente, para alcanzar una verdadera transformación digital. Esta última se construye sobre una base técnica, pero avanza hacia una evolución holística que redefine la propuesta de valor y la cultura organizativa. En este proceso, la alineación entre tecnología, estrategia y capacidades humanas se convierte en un factor crítico de éxito.

En este marco surge el concepto de madurez digital, entendido como el grado en que una organización ha integrado las tecnologías digitales en su estrategia, cultura, procesos y modelo de negocio. La madurez digital no se limita a la adopción de herramientas tecnológicas, sino que refleja la capacidad de la empresa para generar valor a partir de la digitalización de manera coherente y sostenible. Se trata de un proceso progresivo, en el que las organizaciones avanzan a través de distintos niveles de integración y sofisticación digital.

Diversos modelos de madurez digital han sido desarrollados para evaluar el estado y progreso de las organizaciones. Aunque difieren en dimensiones y niveles, estos modelos coinciden en que la madurez digital se alcanza cuando la tecnología se integra de forma estratégica con la cultura organizacional, el talento humano y los procesos de negocio. Modelos como DEAL, Gartner y Deloitte proponen niveles que van desde una adopción inicial y fragmentada de tecnologías, hasta estadios avanzados en los que la digitalización se convierte en una ventaja competitiva y en parte constitutiva de la identidad organizacional.

Estos modelos permiten a las empresas diagnosticar su situación actual y definir hojas de ruta hacia niveles más avanzados de transformación. En particular, destacan la importancia de factores como la estrategia digital, la cultura, el liderazgo, el talento y la gobernanza. La madurez digital, desde esta óptica, no es un fin en sí mismo, sino un medio para impulsar la innovación, mejorar el desempeño y fortalecer la competitividad empresarial.

La transformación digital se apoya en la adopción de diversas tecnologías habilitadoras que permiten reconfigurar procesos, crear nuevos modelos de negocio y mejorar la relación con los clientes. Entre las más relevantes se encuentran los sistemas de gestión de relaciones con

clientes (CRM), la computación en la nube, el comercio electrónico y las plataformas de interacción digital, como las redes sociales. Estas tecnologías no actúan de manera aislada, sino que se complementan e integran en ecosistemas digitales más amplios.

Los sistemas CRM han evolucionado desde herramientas operativas hacia plataformas estratégicas que integran datos, analítica y automatización, permitiendo una gestión más eficiente y personalizada de la relación con los clientes. Su adopción se ha convertido en un componente clave de la transformación digital, ya que facilita la captura y análisis de información relevante para la toma de decisiones y la innovación en modelos de negocio.

La computación en la nube, por su parte, ofrece escalabilidad, flexibilidad y reducción de costos, facilitando el acceso a infraestructuras y servicios tecnológicos avanzados. Su papel como habilitador de la colaboración remota, la integración de datos y la innovación ágil la convierte en un elemento central de la digitalización empresarial. Asimismo, el comercio electrónico se consolida como un canal estratégico que permite ampliar mercados, personalizar ofertas y operar de manera continua, integrando procesos logísticos, comerciales y analíticos.

Las redes sociales y otras tecnologías de interacción digital han transformado la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes y comunidades. Estas plataformas permiten establecer una comunicación bidireccional, generar comunidades, recopilar información en tiempo real y fortalecer la orientación al cliente. En conjunto con otras tecnologías como el Big Data, la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas y los sistemas de gestión integrados, conforman un entramado tecnológico que sustenta la transformación digital organizacional.

En paralelo, la competitividad empresarial se concibe como la capacidad de una empresa para generar valor, mantener ventajas frente a sus competidores y sostener un desempeño superior en el tiempo. Este concepto no se reduce a la competencia por costos o precios, sino que se vincula estrechamente con la productividad, la innovación, la calidad, la gestión y la capacidad de adaptación. La competitividad se construye a partir de procesos internos, recursos y capacidades que permiten a la empresa diferenciarse y responder eficazmente a su entorno.

A nivel micro, especialmente en el contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas, la competitividad se analiza a través de diversas dimensiones. Entre ellas se encuentran la productividad y eficiencia operativa, la innovación y adopción tecnológica, el capital humano y las capacidades gerenciales, la gestión financiera y el acceso a financiamiento, la comercialización y participación en redes, así como la calidad y el cumplimiento de estándares. Estas dimensiones pueden medirse tanto mediante indicadores objetivos como a través de percepciones de los propios empresarios.

La distinción entre competitividad objetiva y competitividad percibida resulta relevante, ya que ambas aportan información complementaria. Mientras que los indicadores objetivos permiten comparaciones cuantificables y análisis de desempeño real, la percepción del empresario refleja expectativas, dificultades y valoraciones subjetivas que influyen en la toma de decisiones. En contextos donde los registros contables son limitados, especialmente en microempresas, la competitividad percibida adquiere un papel central para el análisis.

La evidencia empírica muestra que la competitividad de las mipyme está determinada por un conjunto de factores interrelacionados. Entre los más relevantes se encuentran la innovación y la digitalización, el capital humano, el acceso a financiamiento y el entorno institucional. Las brechas de digitalización, la limitada capacitación en gestión y tecnología, y las restricciones crediticias constituyen obstáculos significativos para la competitividad de estas empresas. Estas limitaciones explican, en parte, las brechas de productividad observadas y subrayan la necesidad de estrategias y políticas de apoyo focalizadas.

En este contexto, la relación entre madurez digital y competitividad ha sido ampliamente documentada en la literatura reciente. Los estudios coinciden en señalar una correlación positiva entre mayores niveles de madurez digital y mejores indicadores de desempeño empresarial, como el crecimiento de ventas, la productividad y la capacidad de innovación. Sin embargo, esta relación no es automática ni lineal, ya que depende de la integración efectiva de la tecnología con los procesos, la cultura y las capacidades organizativas.

La tecnología, por sí sola, no garantiza ventajas competitivas sostenibles. Su impacto se potencia cuando se acompaña de mejoras en la agilidad organizacional, la eficiencia operativa y la gobernanza empresarial. Por ello, la madurez digital actúa tanto de manera directa como indirecta sobre la competitividad, mediada por factores internos y contextuales. La literatura advierte, además, sobre la necesidad de enfoques metodológicos más robustos que permitan identificar relaciones causales y considerar la heterogeneidad sectorial y organizativa.

Las mipyme enfrentan retos significativos en su tránsito hacia la madurez digital, entre los que destacan la falta de infraestructura adecuada, la escasez de talento especializado, las dificultades para gestionar el cambio y las limitaciones financieras. Con frecuencia, estas empresas adoptan tecnologías de forma fragmentada, sin integrarlas en estrategias que generen valor y diferenciación. Esta situación explica por qué la adopción tecnológica no siempre se traduce en mejoras inmediatas de competitividad.

No obstante, el entorno digital también ofrece oportunidades relevantes para las mipyme. La digitalización permite ampliar mercados, automatizar procesos, reducir costos y utilizar datos para mejorar la toma de decisiones y la relación con los clientes. Cuando las empresas logran integrar de manera progresiva la tecnología con sus procesos y capacidades humanas, pueden

generar ventajas competitivas escalables y sostenibles. En este sentido, los programas de apoyo que combinan financiamiento, asesoría técnica y formación en competencias digitales han demostrado ser eficaces para acelerar el avance en madurez digital y mejorar el desempeño empresarial.

La transformación digital, la madurez digital y la competitividad empresarial conforman un entramado conceptual estrechamente interrelacionado. La transformación digital representa un proceso estratégico integral que redefine la forma de operar y competir de las organizaciones. La madurez digital refleja el grado de integración efectiva de la tecnología en la estrategia y la cultura organizacional. Finalmente, la competitividad se manifiesta como la capacidad de generar valor y sostener ventajas en un entorno dinámico.

III. Metodología

El estudio se desarrollará bajo una metodología de tipo correlacional con componentes descriptivos y exploratorios, orientada a analizar la relación entre los niveles de madurez digital y la percepción de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio en la ciudad de Xalapa. El carácter descriptivo del estudio responde al interés por caracterizar cómo se manifiestan tanto la madurez digital, en sus distintos niveles, como la competitividad percibida en las empresas participantes. Al mismo tiempo, el enfoque exploratorio se justifica por la escasa evidencia empírica existente en el contexto local, lo que hace necesario identificar patrones y relaciones preliminares que sirvan de base para investigaciones posteriores más profundas.

La investigación adopta un enfoque cuantitativo, sustentado en la recolección de datos que permitirán medir de manera objetiva los niveles de madurez digital y la percepción de competitividad, facilitando la comparación entre empresas y el análisis de la relación entre ambas variables. El uso del enfoque cuantitativo es coherente con los objetivos del estudio, ya que posibilita la obtención de información sistemática, comparable y generalizable dentro del universo analizado.

El método general utilizado es el deductivo, dado que la investigación parte de conceptos y modelos teóricos previamente establecidos para verificar su aplicación en el contexto específico de las mipyme del sector comercio en Xalapa.

El diseño metodológico contempla la definición y operacionalización de dos variables principales. La variable independiente es la madurez digital de las mipyme, entendida como el grado en que las empresas incorporan y utilizan tecnologías digitales en sus procesos operativos, actividades cotidianas y toma de decisiones. Esta variable se basa en el modelo de madurez de capacidades en tecnologías de la información propuesto por Díaz et al. (2022) y se

estructura en cuatro niveles progresivos: inicial, intermedio inferior, intermedio superior y superior. Cada nivel refleja un grado distinto de integración, planeación y uso estratégico de las tecnologías digitales dentro de la organización.

El nivel inicial se caracteriza por el uso mínimo de tecnologías, la predominancia de procesos manuales y la ausencia de planeación formal en tecnologías de la información. En el nivel intermedio inferior se observa una digitalización básica y fragmentada, con uso incipiente de herramientas digitales sin una integración estratégica. El nivel intermedio superior implica una mayor formalización en la gestión de tecnologías, con integración parcial de sistemas, uso básico de datos y participación más activa en la toma de decisiones. Finalmente, el nivel superior representa una digitalización transversal y estratégica, en la que las tecnologías están plenamente alineadas con los objetivos organizacionales, se utilizan intensivamente los datos y existe una cultura digital avanzada orientada a la innovación.

La variable dependiente corresponde a la percepción de competitividad, la cual se analiza desde distintas dimensiones relacionadas con la eficiencia operativa digital, el desempeño comercial digital, la gestión y toma de decisiones, y la ventaja competitiva. Estas dimensiones permiten captar cómo las empresas perciben el impacto del uso de tecnologías digitales en sus procesos internos, su relación con los clientes, la calidad de sus decisiones y su posicionamiento frente a los competidores.

Referencias

- Arencibia, M. G. (2024). Digitization, digitalización y transformación digital: un marco conceptual integrado. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 17(7), 16–39. <https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/1616/1324>
- Armijos, B. A. y Palacios, J. G. (2024). Madurez digital del E-Commerce y desarrollo empresarial de las MIPYMES, provincia de Santa Elena. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 10847-10862. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14474
- Armijos, V. A., Espinoza, M. P. y Rodríguez, G. (2024). Nivel de madurez digital en micro, pequeñas y medianas empresas del sur de Ecuador: Estrategias para el fortalecimiento. *Memorias de la Décima Cuarta Conferencia Iberoamericana de Complejidad, Informática y Cibernética*, 269–275. <https://doi.org/10.54808/CICIC2024.01.269>
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2020). *Digitalización de las PYMES en América Latina*. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1970>
- Baker, M. (2014). *Digital Transformation*. *Buckingham Business Monographs*. https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2018/08/file_8f093d6d5522a1286dd23b4ee3d65d84.pdf

- Campos, J. A. (2023). Modelos de transformación digital (TD) aplicables en las organizaciones de asesoría y consultoría gerencial: una revisión teórica. *Gestión y Gerencia*, 17(2), 42–59. <https://revistas.uclave.org/index.php/gyg/article/view/4634>
- Castaño, R., & Cabello, A. (2018). Factores que afectan la competitividad en las micro y pequeñas empresas mexicanas. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1–21. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1198>
- Chen, L., Mao, S., y Liu, Y. (2019). Big data: A survey. *Mobile Networks and Applications*, 24(2), 492–515. <https://doi.org/10.1007/s11036-013-0489-0>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116. https://openeclass.uom.gr/modules/document/file.php/BA222/%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91%3A%20%CE%91%CE%A1%CE%98%CE%A1%CE%91%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%9F%CE%A5%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%A3%CE%97/Artificial_Intelligence_Real_World_HBR_Davenport_Ronanki_2018.pdf
- De León, D. O. (2023). Digitization, digitalización y transformación digital: conceptos clave para la práctica empresarial. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 16(10), 44–68. <https://oaji.net/articles/2023/9141-1697079929.pdf>
- Díaz, B. H., Rodríguez, M. I., y Espinosa, J. C. (2022). Niveles de madurez de la capacidad en tecnologías de información en micro, pequeñas y medianas empresas. *Innovar*, 32(84), 175-191. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.100595>
- Estrada, A. K., y Raga, A. I. (2024). *Impacto de la digitalización en el crecimiento de las micro y pequeñas empresas (Mipymes) en San Juan del Río, Querétaro*. <https://www.researchgate.net/publication/386335592>
- Gil, H., Guerola, V., Oltra, R., y Lozano, J. A. (2020). Customer relationship management: Digital transformation and sustainable business model innovation. *Sustainability*, 12(15). <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1676283>
- Ibarra, M. A., González, L. A., y Demuner, M. del R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s. f.). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denuel/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). *Estadísticas a propósito del Día de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2024/EAP_MIPYMES24.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025). *Estadísticas a propósito del Día de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2025/EAP_MIPYMES_25.pdf

- Kumar, P., & Sharma, S. (2023). Digital marketing: A transformative shift in social media marketing opportunities and challenges. *Asia-Pacific Journal of Management and Research*, 4(2), 87–102. https://www.researchgate.net/publication/395810184_Digital_Marketing_A_Transformative_Shift_in_Social_Media_Marketing_-_Opportunities_and_Challenges
- López, V. (2018). La competitividad de las pymes en México: retos y oportunidades ante un mundo globalizado. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, 5(9), 79-91. <https://www.uv.mx/iic/files/2018/12/num09-art07-105.pdf>
- López, D. (2018). *Introducción a la transformación digital*. <https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/ddb568e4-1fce-48a5-b476-7111bc7c5c0f/content>
- López, C., & Morales, A. (2021). Adoption of cloud computing in SMEs: Benefits and challenges in the digital era. *Revista Espacios*, 42(19), 1–15. <https://www.revistaespacios.com/a21v42n19/21421901.html>
- Lozano, E., y Tiburcio, M. de L. (2024). Evaluación de digitalización de micro y pequeñas empresas en el Estado de Guanajuato, México. *Revista Temario Científico*, 5(1), 1–18. <https://doi.org/10.47212/rtaAlinin.3.125.2>
- Marcos, B. (2020). *La digitalización como palanca de competitividad y crecimiento económico de las PYMES españolas*. <https://www.eumed.net/actas/20/desarrollo-empresarial/30-la-digitalizacion-como-palanca-de-competitividad.pdf>
- Vrana, J. y Singh, R. (2021). *Digitization, Digitalization & Digital Transformation*. https://www.researchgate.net/publication/354270373_Digitization_Digitalization_and_Digital_Transformation
- Mora, E. H., Vera, M. A., y Melgarejo, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MIPyME del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Pozo, K., Guadalupe, K., Peñarreta, E. y Meza, J. (2025). Transformación digital de las PYMES en América Latina: barreras, oportunidades y estrategias para la competitividad. *Multidisciplinary Latin American Journal*, 3(2), 236-255. <https://doi.org/10.62131/MLAJ-V3-N2-015>
- O'Leary, D. E. (2022). *Digitization, Digitalization, and Digital Transformation*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4307305
- Rayas, N. V., Serna, J. M., Lira, M. del C., y Aguilar, H. O. (2025). Inclusión digital de mipymes de la zona norte y noreste de Guanajuato: diagnóstico del nivel de madurez del 2021 al 2025. *South Florida Journal of Development*, 6(7), 1–54. <https://doi.org/10.46932/sfjdv6n7-024>
- Sarabia, M. T. (2024). *Factores que influyen en la competitividad de las Pymes*. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672024000200753&script=sci_arttext

- Secretaría de Economía. (2024). *Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía*.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dosier_MIPYMES_SALIDA_Interactivo_5_.pdf
- Serrano, E. (2019). *Transformación digital*.
<https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/d5635c86-c40c-448c-b9b4-bff331d17e28/content>
- Tiburcio, M.L., Lozano, E. y Godínez, R. (2022). La digitalización de las mipymes: caso de estudio Guanajuato-Jalisco. *Ciencias Administrativas teoría y praxis*, 19(1), 90-100.
<https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.322>
- Zabaleta, O. H., Bustamante, J. C., Sosa, J. y Alonso, S. (2025). *Estudio sobre la madurez digital de empresas platino y titanio de la iniciativa MEM*.
https://egade.tec.mx/sites/default/files/2025-07/estudio-sobre-madurez-digital-de-empresas-platino-y-titanio-de-iniciativa-mem_0.pdf

CAPÍTULO 11



**IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LAS
COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL CAPITAL
HUMANO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA EN
XALAPA VERACRUZ.**

**IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE
COMPETENCIES AND SKILLS OF HUMAN CAPITAL IN A
BANKING INSTITUTION IN XALAPA, VERACRUZ.**

JULIANI CABRERA HERNÁNDEZ
MAESTRANTE IIESCA-UV, ZS24025290@ESTUDIANTES.UV.MX

MARISA PÉREZ TIRADO
INVESTIGADORA IIESCA-UV, MARISAPEREZ@UV.MX

Resumen

La presente investigación deriva de una tesis que se encuentra en proceso y tiene como objetivo analizar la influencia de la inteligencia artificial en las competencias y habilidades laborales del capital humano de una institución bancaria privada ubicada en la ciudad de Xalapa, Veracruz. El estudio es de tipo descriptivo, con un diseño no experimental y de corte transversal. En los últimos años, la inteligencia artificial (IA) ha adquirido un papel fundamental en la actividad humana, ya que su implementación se ha vuelto cada vez más evidente y ha contribuido a transformar las actividades que las personas realizan en su vida cotidiana. En el ámbito organizacional, el perfil del capital humano ha experimentado modificaciones en la definición y ejecución de sus tareas como resultado de la incorporación de nuevas tecnologías. Por ello, resulta relevante analizar los cambios y tendencias que este fenómeno ha generado en el campo laboral, así como su influencia en el desarrollo de las competencias laborales del personal de la institución objeto de estudio.

Palabras clave: Inteligencia artificial, competencias laborales, capital humano.

Abstract

This research is derived from a thesis currently in progress and aims to analyze the influence of artificial intelligence on the labor competencies and skills of the human capital of a private banking institution located in the city of Xalapa, Veracruz. The study is descriptive in nature, with a non-experimental and cross-sectional design. In recent years, artificial intelligence (AI) has assumed a fundamental role in human activity, as its implementation has become increasingly evident and has contributed to transforming the activities people carry out in their daily lives. In the organizational context, the profile of human capital has undergone changes in the definition and execution of tasks as a result of the incorporation of new technologies. Therefore, it is relevant to analyze the changes and trends that this phenomenon has generated in the labor field, as well as its influence on the development of labor competencies among the staff of the institution under study.

Keywords: Artificial intelligence, job competencies, human capital.

Clasificación JEL: J24, O33

I Introducción

En la actualidad, se observa un acelerado proceso de transformación tecnológica que está influyendo de manera significativa en la vida de las personas. La inteligencia artificial (IA) se ha consolidado como un tema relevante de análisis, debido a su impacto en la transformación de diversos procesos en los ámbitos económico, social, cultural y tecnológico. En particular, en el entorno laboral, la automatización de actividades y la aparición de nuevos perfiles profesionales han facilitado el acceso y el análisis de información para la toma de decisiones.

A nivel global, las instituciones bancarias han comenzado a modificar sus procesos operativos y los perfiles de los puestos de trabajo, como resultado del desarrollo y la implementación de la inteligencia artificial. Esta tecnología ha generado cambios sustanciales en las funciones desempeñadas por el capital humano, ya que muchas tareas han sido automatizadas, lo que permite una mayor eficiencia en términos de tiempo, esfuerzo y recursos financieros. No obstante, este avance también ha traído consigo la disminución de ciertos puestos laborales y la exigencia de nuevas competencias profesionales (Maestre, 2019).

En la institución bancaria objeto de estudio, ubicada en la ciudad de Xalapa, Veracruz, se ha identificado un incremento en la incertidumbre laboral entre los colaboradores, derivado de la creciente incorporación de herramientas de inteligencia artificial. Esta situación afecta especialmente a los trabajadores de mayor edad, quienes enfrentan mayores dificultades para adaptarse a estas tecnologías y desarrollar las competencias digitales que demandan la automatización de tareas y la digitalización de los servicios bancarios.

Ante este panorama, surge la necesidad de analizar el impacto de la implementación de la inteligencia artificial en las competencias laborales del personal bancario de la institución en estudio, con el propósito de formular recomendaciones que favorezcan una transformación tecnológica eficiente, equitativa e inclusiva del capital humano en el sector bancario.

II Justificación

La inteligencia artificial (IA) ha adquirido una relevancia creciente en la actividad humana, ya que su adopción se ha intensificado y ha generado transformaciones significativas en las actividades que las personas realizan en su vida diaria. En el ámbito organizacional, la incorporación de nuevas tecnologías ha propiciado cambios en el perfil del capital humano, particularmente en la redefinición de funciones y responsabilidades. En este sentido, resulta pertinente analizar las transformaciones y tendencias que la implementación de la IA ha generado en el entorno laboral.

De manera específica, en el sector bancario, la adopción de la inteligencia artificial experimentó un notable impulso durante el periodo de la pandemia, como consecuencia de las medidas de aislamiento social. Ante este escenario, las instituciones bancarias aceleraron la integración de soluciones basadas en IA con el propósito de garantizar la continuidad y eficiencia en la atención a sus clientes. Herramientas como las aplicaciones bancarias y los chatbots desempeñaron un papel fundamental, al permitir la optimización de procesos relacionados con la gestión del riesgo financiero, la detección de fraudes, la administración de créditos y la consulta de saldos y movimientos, entre otros. Gracias a estas innovaciones, se ha logrado mejorar la experiencia del cliente y reducir significativamente los tiempos de generación de información, procesos que

anteriormente requerían varios días y que actualmente pueden realizarse de manera más ágil mediante el uso de la IA (Rosati, 2025).

La institución bancaria considerada en este estudio es reconocida como una de las más relevantes en México, debido a su amplia presencia a nivel nacional y a su carácter pionero en la adopción de la inteligencia artificial en el país. En 2010, esta institución lanzó su aplicación móvil, marcando un hito en la digitalización de los servicios financieros, y desde entonces ha obtenido resultados favorables. De acuerdo con un estudio de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), esta entidad se posicionó como el banco líder a nivel nacional, ya que al cierre de 2024 su cartera de crédito alcanzó los 1.87 billones de pesos, lo que la consolidó como una institución clave dentro del sistema financiero mexicano (Alvárez, 2025).

El análisis de esta institución bancaria en la región de Xalapa contribuirá a ampliar el conocimiento sobre las actuales demandas del mercado laboral, al permitir identificar los cambios que se están presentando en los procesos organizacionales como consecuencia de la implementación de la inteligencia artificial. Asimismo, facilitará la identificación de las competencias y habilidades necesarias para desempeñar de manera eficiente las funciones asociadas a los distintos puestos de trabajo, considerando la percepción y experiencia del personal que vive directamente esta transformación tecnológica. De esta manera, los resultados del estudio permitirán anticipar estrategias y herramientas que apoyen al capital humano, tanto en formación como en proceso de inserción laboral, para enfrentar los retos actuales del entorno financiero.

II. 1 Planteamiento del problema

En la actualidad, la acelerada transformación tecnológica, impulsada por la inteligencia artificial (IA), está modificando diversos ámbitos de la vida humana, incluido el entorno laboral. En el sector bancario, la implementación de la IA ha generado cambios significativos en las actividades del capital humano, lo que exige procesos de adaptación, actualización tecnológica y el desarrollo de nuevas competencias.

En la institución bancaria objeto de estudio, ubicada en Xalapa, Veracruz, se ha observado un incremento en la incertidumbre laboral, particularmente entre los trabajadores de mayor edad, quienes enfrentan dificultades para adoptar estas tecnologías y adquirir las competencias digitales que demanda la automatización de procesos. Ante este panorama, resulta necesario analizar el impacto de la inteligencia artificial en las competencias laborales del personal bancario, con el fin de proponer recomendaciones que promuevan una transformación tecnológica eficiente, equitativa e inclusiva.

II. 1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo influye el uso de la inteligencia artificial en las competencias laborales de una institución de servicios bancarios en la ciudad de Xalapa, Veracruz?

II. 1.3 Objetivo general

Analizar la influencia que tiene el uso de la inteligencia artificial en las competencias laborales de una institución de servicios bancarios en la ciudad de Xalapa, Veracruz, México para generar una propuesta de mejora.

III Desarrollo

III. 1 Antecedentes

Durante la emergencia sanitaria ocasionada por la COVID-19, la incorporación de la inteligencia artificial (IA) en el sector financiero, tanto en Perú como en otros países, se convirtió en un elemento determinante para garantizar la continuidad de las operaciones empresariales. Un estudio de enfoque cualitativo y descriptivo realizado en Perú evidenció que, a través del uso de aplicaciones digitales y chatbots, las organizaciones lograron sostener sus actividades, optimizar sus procesos y responder de manera efectiva a los desafíos derivados de la crisis sanitaria. Los resultados indicaron que la IA no solo facilitó la permanencia de los servicios financieros, sino que también aceleró el crecimiento del sector y, en determinados casos, reemplazó algunos puestos de trabajo, generando transformaciones en las dinámicas laborales que se mantienen hasta la actualidad (Félix & Argomedo, 2021).

En 2023, una investigación con diseño no experimental, de corte transversal y enfoque cuantitativo, desarrollada en la ciudad de Lima, analizó el efecto de la inteligencia artificial en la productividad del personal del sector financiero. Los hallazgos mostraron que la automatización de actividades y la implementación de herramientas tecnológicas, como aplicaciones móviles y chatbots, contribuyen a disminuir la carga laboral de los ejecutivos, reducir costos operativos y mejorar la eficiencia de los procesos. Entre las funciones más relevantes asumidas por la IA se encuentran el análisis de datos, la prevención temprana de fraudes y la disminución de los tiempos de espera. Los autores concluyeron que la inteligencia artificial influye positivamente en la productividad del personal bancario, al fortalecer la eficiencia operativa, optimizar recursos y mejorar la atención al cliente (Gutierrez & Carrera, 2023).

De igual manera, otro estudio realizado en Perú en 2023 examinó las repercusiones negativas de la inteligencia artificial en el derecho al trabajo dentro del sector financiero del distrito de San Isidro. Esta investigación, de carácter descriptivo, analizó cómo la adopción de la IA ha favorecido el crecimiento y la competitividad del sector, pero también ha generado consecuencias desfavorables en el ámbito laboral. El autor concluye que, aunque la implementación de esta tecnología ha impulsado la modernización del sector financiero,

también ha ocasionado la disminución de puestos de trabajo, dificultades de adaptación del personal ante las nuevas exigencias tecnológicas y carencias en la capacitación necesaria para desenvolverse en entornos cada vez más automatizados (Hernández, 2023).

Un estudio de carácter documental desarrollado en México en 2025 tuvo como objetivo examinar los efectos de la inteligencia artificial en la automatización laboral. Los resultados señalaron que la adopción de esta tecnología es más frecuente en sectores como la industria manufacturera, los servicios, la logística, el comercio electrónico y el ámbito financiero. En estos sectores, la incorporación de robots y sistemas automatizados ha favorecido el aumento de la eficiencia y la reducción de costos operativos; no obstante, también se identificó que la automatización puede representar un riesgo para el empleo humano. En conclusión, los autores destacan que la expansión de la inteligencia artificial genera tanto oportunidades como retos para el mercado laboral, lo que hace necesario reforzar la formación y capacitación del capital humano para afrontar los cambios tecnológicos actuales (Ultreras, De la Paz, Santana, & Ramírez, 2025)

III.2 Metodología

El presente estudio adopta un enfoque mixto, al integrar métodos cuantitativos y cualitativos. Desde la perspectiva cuantitativa, se recabará información relacionada con la percepción de los empleados de la institución, mientras que, a través del enfoque cualitativo, se obtendrá la opinión de algunos líderes de las sucursales.

La investigación se plantea como un estudio de campo, con un diseño no experimental, debido a que no se contempla la manipulación de las variables de estudio. Asimismo, se clasifica como una investigación de tipo transversal, ya que la recolección de los datos se llevará a cabo en un solo momento. En cuanto a su alcance metodológico, el estudio es de carácter descriptivo.

III. 2. 1 Población y muestra

Para el desarrollo de la presente investigación, se definió como población de estudio al personal que labora en la institución bancaria analizada, ubicada en la ciudad de Xalapa.

IV Marco teórico

IV.1 Inteligencia Artificial

Uno de los principales referentes teóricos en el desarrollo de la inteligencia artificial fue John McCarthy, quien en la Conferencia de Dartmouth en 1956 acuñó el término y sentó las bases para su consolidación como un campo de estudio formal. McCarthy definió la inteligencia artificial como la ciencia e ingeniería orientada a la creación de máquinas inteligentes, particularmente programas informáticos capaces de emular procesos inteligentes, así como al

uso de computadoras para comprender la inteligencia humana, sin limitarse únicamente a métodos de inspiración biológica (Barrera, 2012, pág. 88).

Por su parte, Hardy (2001) conceptualiza la inteligencia artificial como una disciplina científica enfocada en el análisis y estudio del pensamiento y comportamiento humano, especialmente en procesos como la comprensión, la percepción, la resolución de problemas y la toma de decisiones, con el propósito de reproducirlos mediante sistemas computacionales. En este sentido, la IA busca imitar actividades propias del ser humano a través de las computadoras, con la finalidad de ampliar y potenciar las capacidades humanas (2001).

Rouhiainen (2018) plantea que la inteligencia artificial se refiere a la capacidad de las máquinas para aprender a partir del análisis de datos y, con base en ello, tomar decisiones mediante el uso de algoritmos que simulan el comportamiento humano. A diferencia de las personas, los sistemas basados en inteligencia artificial pueden operar de manera continua, procesar grandes volúmenes de información de forma simultánea y reducir la probabilidad de errores asociados a la intervención humana (2018).

En general, las distintas definiciones de la inteligencia artificial coinciden en señalar que se trata de una tecnología que permite a los sistemas informáticos reproducir procesos propios del aprendizaje humano, como la resolución de problemas, la toma de decisiones y el procesamiento ágil de grandes volúmenes de información (Stryker & Kavlakoglu, 2024). De acuerdo con estos autores, la inteligencia artificial se sustenta principalmente en dos tecnologías fundamentales:

- Machine Learning (ML) o aprendizaje automático: constituye una rama de la inteligencia artificial orientada al entrenamiento de sistemas computacionales para que aprendan a partir de datos, imitando la forma en que los seres humanos adquieren conocimiento mediante la experiencia (Stryker & Kavlakoglu, 2024).
- Deep Learning (DL) o aprendizaje profundo: es un subcampo del aprendizaje automático que emplea redes neuronales artificiales, las cuales permiten simular procesos de toma de decisiones similares a los del cerebro humano (Holdsworth & Scapicchio, 2024).

IV.2 Origen de la Inteligencia Artificial

La inteligencia artificial ha adquirido una notable relevancia en las últimas décadas debido a su creciente aplicación en distintos ámbitos de la vida cotidiana. No obstante, aunque suele percibirse como un fenómeno reciente, sus orígenes se remontan a la década de 1940, cuando el neurofisiólogo Warren McCulloch y el matemático Walter Pitts desarrollaron un modelo de neuronas artificiales, considerado uno de los primeros enfoques modernos y antecedentes fundamentales de la inteligencia artificial (Prieto & Padrón, 2000).

Destacan las contribuciones de Warren McCulloch y Walter Pitts, reconocidos como pioneros en el estudio de la inteligencia artificial desde 1943. A partir de conocimientos en filosofía y neurociencia, especialmente sobre el funcionamiento de las neuronas cerebrales, propusieron un modelo basado en neuronas artificiales que podían activarse o desactivarse según la estimulación recibida de otras neuronas. Estos autores demostraron que cualquier función computacional podía ser representada mediante redes de neuronas interconectadas y plantearon la posibilidad de que dichas redes fueran capaces de aprender (Russell & Norvig, 2004, pág. 19).

Posteriormente, en 1950, Alan Turing realizó aportaciones fundamentales al proponer un modelo matemático de la máquina, el cual dio origen a la conocida prueba denominada “Test de Turing” o “juego de la imitación”. Esta prueba se basaba en la interacción entre un ser humano y una máquina, en la que un interrogador formulaba preguntas sin conocer la identidad de su interlocutor, con el objetivo de determinar si la máquina podía sostener una conversación indistinguible de la de un humano. Este planteamiento marcó uno de los primeros avances conceptuales en el desarrollo de la inteligencia artificial (Flores, 2017).

Vallejo y Vela (2024) presentan una síntesis sobre la evolución de la inteligencia artificial a lo largo de las últimas décadas, identificando distintos hitos relevantes. Durante la década de 1980 surgieron los sistemas expertos, diseñados para reproducir la toma de decisiones de especialistas humanos en áreas específicas. Posteriormente, en 1997, la supercomputadora Deep Blue, desarrollada por IBM, alcanzó reconocimiento mundial al vencer al campeón de ajedrez Garry Kasparov.

En 2006, Geoffrey Hinton y otros investigadores introdujeron avances que transformaron el campo del aprendizaje profundo, conocido como Deep Learning. Más adelante, en 2011, IBM desarrolló la supercomputadora Watson, la cual ganó el concurso televisivo de trivia Jeopardy, superando a dos competidores humanos. En 2014, el desarrollo de las redes neuronales convolucionales (CNN) impulsó importantes avances en el procesamiento de imágenes y videos, fortaleciendo las capacidades de visión por computadora.

A partir de 2016, comenzaron a consolidarse los chatbots y asistentes virtuales, como Siri, Alexa y Google Assistant, los cuales fueron ampliamente adoptados por los usuarios. En 2020, OpenAI lanzó el modelo de lenguaje GPT-3, considerado un hito en la historia de la inteligencia artificial por su capacidad para generar textos de alta calidad y realizar tareas avanzadas de procesamiento del lenguaje natural. Finalmente, en 2021, la aplicación de la inteligencia artificial en el ámbito de la biomedicina permitió acelerar el diseño de fármacos y el desarrollo de nuevos tratamientos para la salud humana.

Estos avances han sido fundamentales para que, en la actualidad, la inteligencia artificial esté presente en múltiples áreas de la actividad humana, lo que hace necesario continuar investigando este fenómeno en constante expansión y evolución (2024).

IV.2. 1 Aplicaciones de la inteligencia artificial en el sector bancario

Sosa (2007) señala que la teoría de Rough Sets, conocida en español como “conjuntos aproximados”, cuenta con diversas aplicaciones de la inteligencia artificial en el ámbito de la gestión financiera. Esta teoría se fundamenta en el análisis y tratamiento de la información, permitiendo, en el sector financiero, la evaluación tanto de datos cuantitativos como cualitativos. A través de su aplicación, es posible anticipar posibles fracasos financieros, identificar patrones en el comportamiento de consumo de los clientes y utilizar dicha información para la recomendación de productos financieros. Aunque presenta ciertas limitaciones, su uso continúa vigente en la actualidad (2007)

La transformación digital en el sector bancario hace referencia a la incorporación de tecnologías basadas en inteligencia artificial en los procesos financieros. Si bien anteriormente se han destacado los beneficios de la IA, también resulta relevante considerar la forma en que se ha implementado en las instituciones bancarias. En este contexto, Carbó y Rodríguez (2024) describen algunas de las principales aplicaciones de la inteligencia artificial en la banca contemporánea. Entre ellas se encuentra el aprendizaje federado, utilizado para personalizar los servicios financieros de manera segura; la combinación de blockchain e inteligencia artificial, empleada en la ejecución de transacciones y en la detección de fraudes; la tecnología RegTech, orientada a la automatización y cumplimiento de la normativa financiera; y la computación cuántica, destinada al procesamiento de grandes volúmenes de datos para la simulación de riesgos y la optimización de carteras (2024).

No obstante, la transformación tecnológica también conlleva efectos desfavorables para el talento humano. De acuerdo con Benavides et al (2024), la adopción de la inteligencia artificial ha modificado la forma en que los usuarios realizan transacciones y la manera en que las instituciones financieras interactúan con sus clientes. Aunque la IA contribuye a la reducción de errores humanos, la optimización de procesos y la mejora en la experiencia del cliente, también puede afectar al empleo, ya que se estima que, en el futuro, aproximadamente el 30 % del personal del sector bancario podría ser automatizado y sustituido por sistemas de inteligencia artificial.

IV.3 Competencias laborales

Rodríguez (2006) realiza una recopilación de diversas definiciones sobre el concepto de competencia laboral propuestas por distintos autores. A continuación, se presentan algunas de las principales aportaciones.

Para Lasida, las competencias laborales se entienden como la integración de conocimientos, habilidades y actitudes verificables que permiten a una persona ejecutar de manera eficaz una actividad productiva; en este sentido, representan los elementos fundamentales que requiere un trabajador para desempeñarse adecuadamente en su entorno laboral.

Ducci define la competencia laboral como un proceso de aprendizaje social mediante el cual se adquieren habilidades útiles para el desempeño productivo en situaciones reales de trabajo, las cuales se desarrollan a partir de la formación y la experiencia obtenida en distintas actividades laborales.

Por su parte, Bunk señala que una persona es competente laboralmente cuando posee los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, es capaz de resolver problemas propios del ámbito laboral y cuenta con la capacidad de integrarse y desempeñarse eficazmente dentro de una organización.

IV.3.1 Clasificación de competencias laborales

Astudillo et al. (2023), proponen una clasificación de las competencias laborales en tres categorías principales.

Las competencias genéricas hacen referencia al conjunto de conocimientos, valores, actitudes y habilidades que permiten a una persona desarrollarse profesionalmente y aspirar a puestos de mayor responsabilidad. Entre estas competencias se incluyen la motivación por el aprendizaje continuo, el trabajo en equipo, la pro actividad, la capacidad de adaptación al puesto de trabajo, la toma de decisiones y la tolerancia a la presión.

Las competencias específicas están vinculadas con la formación propia de una disciplina o profesión determinada y se relacionan con las habilidades técnicas requeridas para desempeñar un puesto de trabajo. Estas competencias incluyen, entre otras, la capacidad de análisis, la creatividad y la comunicación, como ocurre, por ejemplo, en el caso de un contador, quien requiere conocimientos técnicos específicos para ejercer su labor.

Finalmente, las competencias básicas se asocian con la formación educativa general de las personas e incluyen habilidades fundamentales como la lectura, la escritura y el manejo de las matemáticas, las cuales constituyen la base para el desarrollo de otras competencias laborales.

IV.3.2 Habilidades blandas (soft skills) y Habilidades duras (hard skills)

Ramírez y Manjarréz (2022) conceptualizan las habilidades blandas (soft skills) como aquellas capacidades personales que permiten a los individuos desenvolverse eficazmente en aspectos como la comunicación, el liderazgo, la empatía, la autogestión, el trabajo en equipo, el manejo de la presión y la toma de decisiones. Estas habilidades se relacionan principalmente con el

ámbito emocional y social de la persona. En contraste, las habilidades duras (hard skills) corresponden a las capacidades técnicas y profesionales adquiridas a través de la formación académica, particularmente en instituciones educativas como las universidades, y están vinculadas con el conocimiento especializado de una disciplina.

De manera similar, Fernández et al. (2024) señalan que las habilidades blandas son competencias que se desarrollan mediante la experiencia cotidiana, mientras que las habilidades duras se adquieren a través del estudio formal y se enfocan en conocimientos propios de áreas científicas o profesionales, generalmente respaldados por un título académico. Asimismo, estos autores retoman un estudio realizado por la Universidad de Harvard en 2016, el cual indica que el 85 % del desempeño profesional depende de las habilidades blandas, mientras que el 15 % restante está asociado a las habilidades duras.

En este sentido, resulta fundamental reconocer que tanto las habilidades blandas como las duras representan competencias distintas pero complementarias, las cuales desempeñan un papel relevante en la formación integral de las personas. La combinación de ambas fortalece al talento humano y amplía sus capacidades para un desempeño eficaz en el entorno laboral.

V Marco contextual

V.1 Contexto laboral en México

El mercado laboral en México ha experimentado una rápida transformación digital, impulsada principalmente por el crecimiento de la inteligencia artificial. En este contexto, la demanda de personal con competencias digitales en IA por parte de empresas emergentes aumentó un 147 %. En 2023, el 5.6 % de las vacantes publicadas por este tipo de empresas requerían conocimientos en inteligencia artificial; para 2025, esta cifra se incrementó en un 14 %, lo que refleja la creciente necesidad de habilidades y competencias acordes a las exigencias del mercado laboral actual (Start up México, 2025).

De igual manera, el panorama de las competencias laborales en México se encuentra en constante evolución. De acuerdo con el Informe Global de Habilidades de Coursera 2024⁵, nueve de cada diez empleados requieren algún nivel de competencias digitales. Asimismo, para el año 2024, las diez habilidades más demandadas fueron la negociación, el cálculo, la gestión presupuestaria, la bioinformática, la cultura organizacional, la adaptabilidad, la inteligencia emocional, la distribución de probabilidad, la contabilidad y el análisis de personas.

En el sector bancario, la incorporación de la inteligencia artificial está modificando el perfil profesional del personal financiero; sin embargo, aún no existen suficientes estudios científicos que analicen de manera específica cuáles son las competencias que requiere este sector. Esta situación representa un área de oportunidad para la investigación. Aunque las habilidades blandas han adquirido mayor relevancia en el ámbito laboral, resulta necesario profundizar en el sector bancario para identificar el impacto del uso de la inteligencia artificial en las competencias laborales del personal financiero.

V.2 Importancia del análisis de la investigación en Xalapa, Veracruz

El marco contextual de la investigación permite presentar un panorama general del sector bancario, de la inteligencia artificial y del impacto que esta tecnología tiene en las competencias laborales del talento humano, partiendo de un enfoque global hasta llegar al ámbito local, con el propósito de comprender de manera integral el entorno de la institución objeto de estudio.

A nivel internacional, el sector bancario es reconocido como un pilar fundamental para la economía de los países; no obstante, actualmente atraviesa un proceso de transformación impulsado por la implementación de la inteligencia artificial. El uso de esta tecnología ha favorecido la automatización de procesos, la optimización en la gestión de riesgos, la detección de fraudes y, en general, la mejora de la experiencia del cliente. Sin embargo, este avance tecnológico también ha generado nuevas exigencias para el personal bancario, quienes deben

⁵ Reporte anual que analiza las tendencias de habilidades laborales a nivel mundial, identificando las competencias más demandadas y de mayor crecimiento. <https://blog.coursera.org/presenting-the-2024-coursera-global-skills-report/>

desarrollar competencias digitales, capacidades analíticas y habilidades blandas que les permitan adaptarse a los cambios del entorno laboral.

En el contexto nacional, la situación es similar, y la institución analizada adquiere especial relevancia al ser el banco con mayor presencia en el país. Esta organización se ha distinguido por su liderazgo en la innovación financiera mediante la incorporación de asistentes virtuales y modelos generativos, los cuales han transformado tanto la operación bancaria como el perfil del personal. A pesar de estos avances, existe una limitada evidencia científica que analice cómo el uso de la inteligencia artificial en el ámbito financiero impacta en las competencias laborales del talento humano.

En el ámbito local, la ciudad de Xalapa, por su condición de capital del estado, se consolida como un espacio estratégico al concentrar dependencias gubernamentales y un número significativo de instituciones de educación superior que generan una oferta constante de talento humano. Esta situación convierte a la ciudad en un punto de interés para analizar las exigencias del mercado laboral bancario y su relación con las competencias requeridas ante la creciente implementación de la inteligencia artificial en el sector.

Por último, la institución bancaria objeto de estudio mantiene una amplia presencia en la ciudad, atendiendo tanto a clientes locales como a usuarios provenientes de otras regiones. Al igual que a nivel nacional, esta organización se caracteriza por ser pionera en el uso y aplicación de la inteligencia artificial en sus procesos, lo que ha derivado en modificaciones en las actividades desempeñadas por su personal. Desde una perspectiva basada en la experiencia laboral dentro de la institución, se han identificado fenómenos como la alta rotación de personal, la resistencia al cambio y la transformación de las competencias laborales. En este sentido, la presente investigación busca analizar el impacto del uso de la inteligencia artificial en el sector bancario y cómo esta ha influido en la evolución de las competencias laborales del personal actual y del talento humano futuro.

Referencias

- Alvárez, M. (24 de Abril de 2025). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/mexico/2025/04/24/cual-es-el-banco-con-mas-dinero-en-mexico-esto-revela-la-cnrv/#:~:text=El%20liderazgo%20de%20BBVA%20en,cantidad%20de%20activos%20en%20M%C3%A9xico>.
- Astudillo, J., Gallardo, D., Gutiérrez, R., & Tipantuña, M. (2023). Diseño de los procesos de reclutamiento, selección y contratación para la empresa SEPRUN. *Arizona State University*.

- Barrera, L. (2012). Fundamentos históricos y filosóficos de la inteligencia artificial. Perú: UCV-HACER.
- Benavides, Gámez, M., Márquez, Medina, M., Maldonado, Pérez, J., & Moreno, Medel , M. (2024). El contador público de la inteligencia artificial desafíos y oportunidades: análisis sobre el impacto de la tecnología en el sector financiero. *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*.
- Carbó, S., & Rodríguez, F. (2024). *Inteligencia artificial en banca: situación y perspectivas*. Fúncas.
- Félix, I., & Argomedo, G. (Octubre de 2021). *Impacto de la adopción de la IA como estrategia de negocios en las empresas del sector servicios durante la época de la pandemia en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/21241>
- Fernández, S., Celaya, F., & Ruíz, Y. (2024). *Las habilidades blandas (soft skills)*. Científico-Técnica Ocronos.
- Flores, A. K. (2017). *Sobre el test de Turing: La máquina como interrogadora*. Universidad Nacional Autónoma de México. CDMX: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gutierrez, C., & Carrera, K. (2023). *Inteligencia artificial y su influencia en la productividad de los trabajadores del sector financiero, Lima 2023*. Obtenido de <file:///C:/Users/acer/Desktop/TESIS/TESIS%20FINAL%20ENVIADO%20A%20TUTORES/Inf.%20para%20los%20Antecedentes/COMPETENCIAS/2023%20IA%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20LOS%20TRABAJADORES%20SEL%20SECTOR%20FINANCIERO.pdf>
- Hardy, T. (2001). IA: Inteligencia Artificial. *POLIS, Revista Latinoamericana*, 2(1). doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30500219>
- Hernández, J. (2023). *La inteligencia artificial en el sector financiero y su impacto negativo en el derecho al trabajo distrito San Isidro 2023*. Universidad Tecnológica del Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12867/12735>
- Holdsworth, J., & Scapicchio, M. (17 de Junio de 2024). *IBM*. Obtenido de <https://www.ibm.com/mx-es/think/topics/deep-learning>
- Maestre, R. J. (18 de Junio de 2019). *World Economic Forum*. Obtenido de El caso de la pandemia mundial que se vivió, provocó un acelerado crecimiento de una era digital, debido a las condiciones de asilamiento, las empresas tuvieron que transformar los procesos para hacer llegar sus productos a sus clientes, en el ámbito labo
- Prieto, R., & Padrón, A. (2000). El modelo neuronal de Mculloch y Pitts interpretación Comparativa del Modelo. Centro de Instrumentos, UNAM.
- Rármirez, M., & Manjarrez, N. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Ciencias Sociales y Económicas*, 6(2).
- Rodríguez, G. (2006). Qué son las competencias laborales. *Contribuciones a la Economía*. doi:<http://www.eumed.net/tesis/2006/grg/>

- Rosati, A. (25 de Abril de 2025). *EXPANSION*. Obtenido de <https://expansion.mx/opinion/2025/04/25/el-futuro-del-sector-financiero-en-mexico-la-banca-esta-lista-para-la-ia>
- Rouhiainen, L. (2018). *Inteliencia artificial, 101 cosas que debes saber hoy sobre nuestro futuro*. alienta.
- Russell, S., & Norvig, P. (2004). *Inteligencia Artificial un enfoque moderno* (2a ed.). (P. Hall, Ed.) Madrid: Pearson.
- Sosa, M. (2007). Inteligencia artificial en la gestión financiera empresarial. *Pensamiento y gestión* .
- Start up México. (30 de Octubre de 2025). *La demanda de habilidades en inteligencia artificial creció 148 % en México en dos años*. Obtenido de <https://startupmexico.com/la-demanda-de-habilidades-en-inteligencia-artificial-crecio-148-en-mexico-en-dos-anos/>
- Stryker, C., & Kavlakoglu, E. (09 de Agosto de 2024). *IBM*. Obtenido de <https://www.ibm.com/mx-es/think/topics/artificial-intelligence>
- Ultreras, A., De la Paz, M., Santana, J., & Ramírez, A. (2025). Inteligencia artificial y su impacto en la automatización del trabajo en México. *Scielo*, 10(19). doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v10i19.4364>
- Vallejo, Á., & Vela, A. (2024). *El libro de la inteligencia artificial: Herramientas esenciales*. doi:https://alfredovela.com/wp-content/uploads/2024/06/libro-inteligencia-artificial-version-21_alfredovela.pdf

CAPÍTULO 12



**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA
EMPRESA INMOBILIARIA COBIN, DE LA CIUDAD
DE XALAPA, VERACRUZ.**

**ANALYSIS OF THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN
THE REAL ESTATE COMPANY COBIN, IN THE CITY OF
XALAPA, VERACRUZ.**

CAROLINA GRAJALES VELÁSQUEZ
MAESTRANTE IIESCA-UV, CAROGRAJALES25@GMAIL.COM

ELSA SUÁREZ JASSO
INVESTIGADORA IIESCA-UV, ELSUAREZ@UV.MX

Resumen

El administrador de bienes raíces es el profesional que se dedica a los servicios inmobiliarios para la gestión de las propiedades. Además, realiza su labor de manera integral, pues brinda mantenimiento, cuidados y organización al alquiler de inmuebles, se requiere de un entendimiento del mercado inmobiliario, además de otros conocimientos como lo son leyes o códigos que regulen la propiedad. (Saldaña, 2023).

La empresa inmobiliaria que se abordará en este proyecto es una empresa dedicada a la comercialización y administración de bienes inmuebles en la ciudad de Xalapa, Veracruz desde el año 2008, cuyo servicio se ha mantenido gracias al constante trabajo de sus directivos. Sin embargo, el esquema administrativo y de ventas con el que trabaja actualmente ha presentado algunas deficiencias que no permiten que la empresa continúe creciendo como por ejemplo procesos de arrendamiento largos y tardados, por lo que se pretende analizar la situación actual identificando los errores o áreas de oportunidad que permitan lograr una mejora continua, reestructurando los procesos administrativos para agilizar las actividades internas.

Palabras clave: gestión administrativa, procesos, inmobiliaria

Abstract

A real estate manager is a professional dedicated to providing real estate services for property management. Their work is comprehensive, encompassing maintenance, care, and organization of rental properties. This requires an understanding of the real estate market, as well as knowledge of other laws and codes that regulate property ownership. (Saldaña, 2023).

The real estate company discussed in this project is dedicated to the marketing and management of properties in the city of Xalapa, Veracruz, since 2008. Its service has been maintained thanks to the consistent efforts of its management. However, the current administrative and sales model has presented some shortcomings that hinder the company's continued growth, such as lengthy and time-consuming leasing processes. Therefore, this project aims to analyze the current situation, identifying errors and areas of opportunity to achieve continuous improvement by restructuring administrative processes to streamline internal activities.

Keywords: administrative management, processes, real estate

1 Desarrollo

El sector inmobiliario en México enfrenta múltiples desafíos provenientes de la creciente competencia del mercado, la evolución tecnológica y la demanda de servicios más rápidos y transparentes por parte de los clientes. La eficiencia administrativa se ha convertido en un factor definitivo para garantizar la sostenibilidad y competitividad de estas organizaciones. Sin embargo, muchas de ellas continúan trabajando bajo estructuras tradicionales, con procesos lentos, divididos, extensos y poco controlados, lo que limita su capacidad para ofrecer un servicio de calidad y mantener una gestión interna eficiente.

Las principales problemáticas actuales de las inmobiliarias en México giran en torno a la accesibilidad y encarecimiento de la vivienda, la incertidumbre jurídica y regulatoria, y los desafíos operativos como la tramitología y los fraudes.

La accesibilidad y costo de la vivienda es uno de los factores clave que se presentan como problemáticas en este sector, ya que el precio de la vivienda ha aumentado significativamente más rápido que los ingresos laborales en los últimos años, generando un sobrecosto habitacional para muchos hogares. Esto, sumado a un déficit habitacional existente, dificulta que un amplio segmento de la población, especialmente aquellos sin acceso a créditos Infonavit o Fovissste, puedan adquirir una propiedad.

Así mismo la incertidumbre jurídica y regulatoria que el sector enfrenta en un entorno normativo complejo y cambiante. La lentitud y opacidad en los trámites es un factor que ha frenado la inversión en un 60% en la Ciudad de México, generando incertidumbre entre los desarrolladores. Además, propuestas de reformas legales, como la Ley de Amparo, generan preocupación sobre la defensa de las empresas ante actos de autoridad y la seguridad jurídica de las inversiones, mismas que se ven afectadas por la corrupción y fraudes donde la extensa y compleja normatividad propicia espacios para la corrupción, donde funcionarios pueden aprovechar las lagunas legales para extorsionar a desarrolladores y propietarios. Los fraudes inmobiliarios y la falta de regulación clara para los agentes también son problemas recurrentes que afectan la confianza del consumidor.

Por otro lado, las tasas de interés y financiamiento también provocan dificultades al momento de cerrar tramites de compra-venta ya que impacta a los compradores que dependen de créditos hipotecarios. Tasas más altas pueden contraer la demanda o encarecer el financiamiento, lo que influye directamente en la viabilidad de compra para muchas familias. Los retos operativos y tecnológicos son aspectos que, aunque parezcan simples en las empresas inmobiliarias se pueden enfrentar problemas internos como la falta de seguimiento y control, por lo que la necesidad de adoptar marketing efectivo y nuevas tecnologías puede mejorar la eficiencia y la respuesta al cliente.

A su vez, los factores estructurales y geopolíticos o los problemas físicos en las viviendas ya existentes, como humedad o grietas, también se consideran fuentes de riesgo que pueden afectar la inversión y la estabilidad del mercado.

Las problemáticas administrativas también son parte de estas empresas, esto puede incluir una gestión financiera ineficiente donde no se toma en cuenta la posible morosidad de los clientes o inquilinos, situación que puede afectar la operación de la empresa, así mismo los altos costos operativos que pueden incluir comisiones, publicidad o mantenimientos no controlados que elevan los costos. Desafíos operacionales que involucran la gestión del tiempo, documentación

y mantenimientos. La falta de profesionalización en empresas familiares que podrían delegar la gestión a personal no capacitado, o agentes que no siguen las tendencias del mercado y nuevas tecnologías. Estos problemas afectan la rentabilidad y viabilidad de los proyectos exigiendo mejor planeación.

En este contexto, la empresa objeto de estudio enfrenta dificultades en la administración de sus procesos internos, los cuales se caracterizan por su complejidad, desorganización y falta de integración e implementación de sistemas tecnológicos entre las distintas áreas operativas. Estas faltas afectan directamente en la productividad, la comunicación interna y la satisfacción del cliente, evidenciando la necesidad de revisar y optimizar los mecanismos de gestión administrativa.

La empresa inmobiliaria actualmente presenta una serie de dificultades asociadas a la complejidad y extensión de sus procesos administrativos, los cuales se caracterizan por ser poco eficientes, burocráticos y desordenados entre las distintas áreas. Entre los principales problemas se identifican la falta de un sistema administrativo que unifique procesos, el aumento en la cartera de clientes morosos y la ausencia de seguimiento a los mantenimientos de las propiedades.

Estas deficiencias generan impactos negativos tanto a nivel interno como externo. Internamente, se observa una pérdida de control en la administración de las propiedades, lo que dificulta la coordinación de actividades, retrasa la toma oportuna de decisiones y obstaculiza el cumplimiento eficiente de las funciones asignadas a cada departamento. A nivel externo, se evidencia un deterioro en la relación con los clientes, que se manifiesta en retrasos en los servicios, falta de transparencia en la gestión y una atención poco ágil, lo cual afecta directamente la imagen corporativa y disminuye la confianza del usuario final.

Esta problemática se ve agravada por la ausencia de técnicas efectivas de evaluación y mejora continua, lo que impide identificar oportunamente las fallas en los procedimientos administrativos. Como consecuencia, las expectativas del cliente no son satisfechas de manera adecuada, y se produce un efecto negativo en la fidelización, en la captación de nuevos usuarios y en la sostenibilidad del negocio inmobiliario. Frente a este panorama, se vuelve necesario realizar un análisis integral de los procesos administrativos vigentes, con el propósito de identificar sus principales debilidades, determinar las causas de las ineficiencias operativas, y proponer estrategias que contribuyan a optimizar la gestión organizacional y elevar la calidad del servicio ofrecido, así como plantear la posibilidad de implementar algún sistema administrativo que mejore el control y la evaluación de los procesos.

1.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las prácticas de gestión administrativa que pueden ayudar en la administración de bienes inmuebles de una empresa inmobiliaria?

1.2 Hipótesis

Los procesos de administración de bienes inmuebles son factores que influyen en el crecimiento de la empresa inmobiliaria.

2 Justificación

El objetivo de la creación de cualquier empresa es obtener resultados y claramente se busca que estos sean positivos, se busca tener un crecimiento constante y permanecer en un entorno competitivo que día a día evoluciona. La gestión administrativa en las empresas tiene un rol fundamental en la eficiencia operativa, la rentabilidad y la satisfacción del cliente. Debido al crecimiento desmesurado que se ha registrado en la zona metropolitana de la Ciudad de Xalapa en las últimas décadas provocando conurbación con otros municipios, empresas constructoras e inmobiliarias han entrado en acción creando desarrollos que motiven este crecimiento, y con ello el aumento en la demanda tanto de viviendas como de espacios comerciales. Sin embargo, muchas empresas del sector inmobiliario pueden llegar a enfrentar desafíos relacionados con la organización interna, la toma de decisiones, la gestión de recursos, la implementación de tecnologías o simplemente el control de los inmuebles. Es por ello que este análisis se justifica ya que nos permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa inmobiliaria, considerando que tiene procesos administrativos complejos y largos, no crece la cartera de propiedades a administrar, no tiene un cambio en el cobro por el servicio de administración, entre otros, son razones importantes para que se genere dicho análisis en la gestión administrativa para que, con la implementación de los cambios y adaptación al mercado se mejore la capacidad de gestión de servicios que se prestan, se atienda la capacidad de competencia del sector a través del mercado objetivo, beneficiando así tanto a los propietarios como a los clientes, renovando y fortaleciendo la empresa. Además, esta investigación es pertinente porque permitirá detectar las áreas de oportunidad dentro de la gestión administrativa de la empresa inmobiliaria objeto de estudio. Identificar procesos ineficientes, cuellos de botella, y oportunidades de mejora facilitará la toma de decisiones estratégicas que optimicen el funcionamiento organizacional. Así mismo el estudio contribuirá al desarrollo de propuestas concretas para mejorar el rendimiento, fortalecer la estructura operativa y elevar la competitividad en el mercado inmobiliario, considerando también que no solo aporta a la empresa analizada, sino que también sirve como referencia para que otras empresas del sector puedan optimizar sus prácticas administrativas.

2.1 Impactos esperados

A través de este análisis se busca generar un ejercicio que proporcione un mejor servicio a la sociedad implicada en el sector, mejorando la posición competitiva de la empresa inmobiliaria en el contexto económico de la ciudad de Xalapa en el corto plazo.

Este análisis produce efectos e impactos económicos como la reducción de costos administrativos innecesarios, incremento de la productividad con optimización del tiempo y recursos del personal administrativo y de ventas o el uso de software informáticos que benefician la gestión de la inmobiliaria.

En cuestión social nos proporciona un mejor clima organizacional, determinando con claridad los roles y responsabilidades del personal, mejorando la atención al cliente con procesos más ágiles en trámites de compraventa o arrendamiento otorgando mayor profesionalismo.

El impacto ambiental también se ve reflejado, ya que se pueden adaptar practicas sostenibles priorizando desarrollos inmobiliarios de este tipo, digitalizando procesos reduciendo el consumo de papel, energía, tintas, etc., o incorporando evaluaciones ambientales dentro de los proyectos nuevos.

2.2 Objetivos

General

Realizar un análisis a la gestión administrativa que permita la identificación de fortalezas y debilidades en la administración de bienes inmuebles de la empresa inmobiliaria Cobin.

Específicos

- Examinar los procesos administrativos actuales en la empresa.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la gestión administrativa actual mediante herramientas de diagnóstico.
- Analizar los recursos tanto tecnológicos como financieros o humanos y determinar su impacto en la gestión de la empresa.
- Analizar los mecanismos de control implementados en la empresa.
- Proponer estrategias de mejora que vayan orientadas a la gestión administrativa

2.3 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es mixto, porque el análisis se centra en procesos, percepciones, prácticas internas y datos numéricos como tiempos de respuesta o número de ventas, aplicando cuestionarios o entrevistas.

2.4 Alcance de la investigación

La investigación tiene un alcance descriptivo ya que se busca recopilar información y a su vez analizarla para determinar cómo está organizada la gestión administrativa actual, además de un alcance de diagnóstico que busca identificar problemas o debilidades.

2.5 Población y muestra por estudiar

La población de estudio con la que se realiza esta investigación está conformada por la empresa inmobiliaria Cobin y la muestra son los 8 empleados que la conforman.

2.6 Estado del arte

La gestión administrativa en empresas inmobiliarias ha sido objeto de estudio desde años atrás, iniciando cuando Henry Fayol (1916) planteo las funciones básicas de la administración, es decir, planeación, organización, dirección y control, esto con la finalidad de analizar los procesos internos de cualquier empresa. Así mismo Max Webber (1922) con su teoría de la burocracia donde establece como las organizaciones funcionan de manera eficiente a través de estructuras jerárquicas y la implementación de reglas claras, concluyendo así con la formalización del proceso administrativo. Posteriormente Peter Drucker (1954) arraigo el enfoque de la administración por objetivos que se centra en establecer metas claras y medibles para mejorar el rendimiento organizacional, alineando las metas con la eficiencia en la gestión.

Los estudios sobre la gestión administrativa en el sector inmobiliario han ido evolucionando hacia técnicas donde se implementan estrategias y tecnologías. La literatura reciente hace énfasis en la importancia de modernizar los procesos haciendo uso de tecnologías digitales, según el artículo “La innovación administrativa y tecnológica como estrategia para enfrentar los retos actuales del sector inmobiliario” (Sánchez Correa & Arroyo Martínez, 2022), donde se ofrece un panorama teórico de cómo la innovación administrativa y la tecnología ayudan a responder los retos del mercado inmobiliario vertical (edificios altos, departamentos), teniendo como principales hallazgos que las empresas innovadoras se adaptan mejor a los cambios del entorno social, responden mejor y más rápido a las necesidades, obteniendo así mejores resultados dando paso a la competitividad en el sector inmobiliario. Además, se crean ventajas sostenibles a partir de la renovación de los principios de las practicas administrativas, teniendo en cuenta también que la innovación tecnológica presenta un gran potencial en crear formales canales de comunicación.

Así mismo Carrillo F. y Zegarra C. (2024) en su tesis titulada “La gestión administrativa y la rentabilidad de una empresa en el sector inmobiliario” menciona como objetivo determinar cómo la gestión administrativa repercute en la rentabilidad de una compañía en el sector inmobiliario, llegando a la conclusión de que la gestión administrativa impacta la rentabilidad en una inmobiliaria con un estudio cuantitativo-correlacional donde se determina que la gestión administrativa si influye en la eficiencia de los resultados financieros y la rentabilidad de una

empresa, haciendo recomendaciones como tomar en cuenta las políticas de la empresa, específicamente en créditos para poder realizar una eficiente evaluación al cliente y reducir el índice de morosidad que se pueda llegar a presentar. Así mismo recomienda implementar un software que permita automatizar y monitorear el proceso de pago lo que permitirá evitar pagos dobles, pagar a sus proveedores en el plazo establecido y lo más importante, proporcionar información actualizada. Por último, propone mejorar la gestión administrativa a través de procesos que agilicen el análisis de la toma de decisiones lo cual, conllevará a conocer las necesidades de sus clientes y por medio de la satisfacción de estos, se logrará posicionarse en el mercado inmobiliario.

Por otro lado, de acuerdo con María-Liliana (2022) en su artículo titulado “Mejorar la eficiencia de la gestión de Empresas Inmobiliarias a través de Organizaciones Estructurales”, analiza como la eficiencia de la gestión de las empresas inmobiliarias puede mejorarse a partir de su organización estructural, tomando en cuenta que hay una tendencia en que los organigramas de empresas dedicadas a la gestión inmobiliaria tienen estructuras organizativas ineficientes. El objetivo del artículo es introducir un modelo de estructura organizativa considerando factores como la estrategia de desarrollo empresarial, el tipo y la complejidad en los servicios que ofrece, el tamaño de la empresa, los recursos con los que cuenta y los cambios en el entorno tanto interno como externo de la empresa, concluyendo que una estructura mal diseñada puede generar problemas, como retrasos en la toma de decisiones, o crear conflictos internos. El artículo propone un modelo que optimice la asignación de responsabilidades, la coordinación de actividades y la supervisión, adaptándose a las necesidades tanto de empresas de gestión inmobiliaria como de constructoras que gestionan sus propios inmuebles.

Es importante considerar también algunos aspectos de la gestión de arrendamientos inmobiliarios en el sector público, de acuerdo con Costa M. (2019), en el reporte “Análisis de la gestión inmobiliaria de contratos de arrendamiento por parte del sector público de una metrópolis latinoamericana”, cuyo principal objetivo es caracterizar la gestión de arrendamientos inmobiliarios en la región metropolitana más grande de América Latina para la prestación de servicios públicos, aportando datos sobre seguimiento a vencimientos de contratos o discrepancias entre contratos, siendo muy útil para identificar debilidades administrativas de control y seguimiento ya que dentro de los resultados que se obtuvieron se identifican propiedades inmobiliarias con discrepancias entre precios con relación a la ubicación o al precio de arrendamiento pagado en relación con el tamaño de los inmuebles, así como dificultad para saber las fechas de vencimientos de los contratos, con arrendamientos en uso pero contratos vencidos.

Otro de los estudios realizados sobre temas de gestión administrativa es el realizado por Rojas J. y Mostacero L. (2022) en su investigación sobre modelos de gestión administrativa y su influencia en la rentabilidad, donde el objetivo general fue determinar la influencia de este

modelo en la rentabilidad, cuyo diseño se basó en los procesos de la gestión administrativa (planificación, organización, dirección y control), donde el resultado arrojó la comprobación de que una buena gestión administrativa tiene un impacto positivo en la rentabilidad y considerando el estudio realizado y comparando los años de análisis, la disminución de la rentabilidad indicó que la empresa debe fortalecer su gestión para poder revertir la tendencia negativa, además de cómo se mencionó, se propuso un modelo de gestión basado en procesos administrativos con el objetivo de optimizar la rentabilidad de la empresa.

En general, los estudios revisados muestran que una buena gestión administrativa mejora el funcionamiento de la empresa, sin embargo, esta depende tanto de una buena estructura organizacional como de la implementación de herramientas tecnológicas que ayuden a la optimización de los procesos de control y seguimiento, es importante señalar que hay una limitada investigación aplicada al contexto Xalapeño, lo que nos señala que falta explorar o mejorar en ese ámbito. Por ello el presente estudio busca analizar una inmobiliaria local, identificando las fortalezas o debilidades que generen estrategias de mejora.

La gestión administrativa

La gestión administrativa constituye un pilar fundamental dentro del funcionamiento de toda organización, ya que permite coordinar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales de manera eficiente y eficaz. A través de ella se establecen políticas, estrategias y procedimientos que orientan el quehacer organizacional hacia la productividad y la mejora continua.

De acuerdo con Chiavenato (2017), la gestión administrativa busca integrar los esfuerzos de las personas y los recursos disponibles para obtener resultados óptimos, promoviendo la eficiencia en los procesos y la eficacia en el cumplimiento de las metas. Por tanto, una adecuada gestión administrativa asegura el equilibrio entre los recursos y las demandas del entorno empresarial.

La gestión administrativa puede definirse como el proceso sistemático mediante el cual se planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos de una organización con el fin de lograr sus objetivos de la manera más eficiente posible. Según Koontz y O'Donnell (2008), la administración es “la dirección de un grupo humano para alcanzar un propósito común”, lo que implica coordinación, liderazgo y toma de decisiones.

Por su parte, Robbins y Coulter (2018) sostienen que la gestión administrativa implica diseñar estructuras organizacionales adecuadas, coordinar actividades y supervisar el desempeño para garantizar que las operaciones contribuyan al cumplimiento de las metas estratégicas. En este sentido, la gestión administrativa no solo se limita a las tareas operativas, sino que abarca la

orientación estratégica de la empresa en su conjunto permitiendo y aportando el logro de los objetivos.

Principales enfoques y teorías administrativas

El estudio de la administración ha evolucionado a lo largo del tiempo mediante diversas teorías y enfoques que buscan explicar cómo dirigir una organización de manera efectiva. Entre los más relevantes se encuentran los siguientes:

Enfoque clásico: Se centra en la eficiencia del trabajo y la estructura organizacional. Frederick Taylor desarrolló la Administración Científica, basada en la división del trabajo y la estandarización de procesos, mientras que Henri Fayol formuló la Teoría Clásica de la Administración, que estableció las funciones básicas de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Fayol, 1916/2013).

Enfoque humanista: Surge como una reacción al enfoque mecanicista de la escuela clásica, reconociendo la importancia de los factores humanos en la productividad. Elton Mayo, con los estudios de Hawthorne, demostró que las relaciones sociales y la motivación influyen directamente en el rendimiento laboral (Mayo, 1933).

Enfoque estructuralista: Busca integrar los aspectos formales e informales de la organización, analizando la interacción entre los individuos, las estructuras y el entorno (Etzioni, 1975).

Enfoque sistémico: Considera a la organización como un sistema abierto compuesto por partes interdependientes que interactúan con su entorno. Esta perspectiva, impulsada por Ludwig von Bertalanffy (1968), permite entender la empresa como un conjunto integral donde cada parte cumple una función esencial.

Enfoque contingencial: Propone que no existe una única manera correcta de administrar, ya que las decisiones dependen del contexto, el entorno y las características de cada situación (Lawrence & Lorsch, 1967).

Cada enfoque ha contribuido a enriquecer la práctica administrativa, ofreciendo diferentes herramientas y perspectivas que permiten a las organizaciones adaptarse y responder eficazmente a los cambios constantes del entorno.

Funciones del proceso administrativo

El proceso administrativo constituye el conjunto de funciones mediante las cuales se lleva a cabo la gestión dentro de una organización. Estas funciones son interdependientes y se desarrollan de manera cíclica para garantizar la mejora continua (Chiavenato, 2017). Las principales funciones son las siguientes:

- **Planeación:** Implica definir los objetivos, estrategias y acciones necesarias para alcanzar los resultados deseados. Permite anticipar escenarios, reducir la incertidumbre y optimizar el uso de recursos (Koontz & Weihrich, 2012).
- **Organización:** Consiste en estructurar y asignar funciones, responsabilidades y autoridad, con el fin de coordinar los esfuerzos humanos y materiales de forma eficiente.
- **Dirección:** Comprende la motivación, liderazgo, comunicación y supervisión del personal. Su objetivo es guiar y coordinar las acciones individuales hacia los objetivos organizacionales.
- **Control:** Evalúa los resultados obtenidos frente a los objetivos planificados, identificando desviaciones y aplicando medidas correctivas oportunas (Robbins & Coulter, 2018).

Estas funciones conforman un proceso dinámico y continuo que permite a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno, mantener la eficiencia operativa y garantizar el cumplimiento de sus metas institucionales.

Beneficios del análisis administrativo.

El análisis administrativo representa una herramienta fundamental para el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones, ya que permite examinar de manera sistemática los procesos, estructuras y resultados de la gestión interna. Su principal objetivo es identificar oportunidades de mejora y asegurar que los recursos disponibles (humanos, financieros, tecnológicos y materiales) se utilicen de forma eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la institución.

Uno de los beneficios más importantes del análisis administrativo es la mejora en la toma de decisiones. Al disponer de información precisa y confiable sobre el funcionamiento de la organización, los directivos pueden tomar decisiones más acertadas y oportunas, basadas en datos y no en suposiciones. Esto permite anticiparse a los problemas y diseñar estrategias que impulsen la competitividad.

Asimismo, el análisis facilita la identificación de áreas de oportunidad, ya que revela debilidades o deficiencias dentro de los procesos administrativos, promoviendo la implementación de medidas correctivas que incrementen la eficiencia y el desempeño organizacional. De igual manera, contribuye a la optimización de recursos, evitando duplicidades, desperdicios y gastos innecesarios.

Otro beneficio relevante es el fortalecimiento del control interno, pues el análisis administrativo evalúa el cumplimiento de políticas, procedimientos y objetivos institucionales, garantizando transparencia y responsabilidad en todas las operaciones. Además, promueve la adaptación al cambio, ya que permite a las empresas responder con agilidad ante las transformaciones del entorno económico, tecnológico o social.

Finalmente, el análisis administrativo fomenta una cultura de mejora continua, impulsando la innovación y el aprendizaje organizacional. Gracias a ello, las organizaciones pueden mantener su competitividad, mejorar su posicionamiento en el mercado y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

El análisis administrativo no solo fortalece la gestión interna, sino que se convierte en un elemento estratégico para el crecimiento y la estabilidad de cualquier organización moderna.

Herramientas de análisis administrativo.

Las herramientas de análisis administrativo son métodos y técnicas que permiten evaluar el funcionamiento interno de una organización, identificar problemas, descubrir oportunidades de mejora y tomar decisiones informadas. Se utilizan para analizar procesos, recursos, desempeño, entorno y estrategias.

A continuación, se describen las herramientas más utilizadas:

➤ **Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)**

Es una herramienta estratégica que permite evaluar la situación actual de una organización, proyecto, área o persona. Su objetivo es identificar factores internos y externos que influyen en el desempeño para tomar decisiones más acertadas.

FACTORES INTERNOS: Son los elementos que la organización si puede controlar, estos son fortalezas y debilidades.

Las fortalezas se consideran como aspectos positivos internos que representan ventajas. Las debilidades son aspectos internos que limitan el desempeño de la empresa.

FACTORES EXTERNOS: Son los elementos que vienen del entorno y que la organización no puede controlar, pero sí aprovechar o mitigar, estos son las oportunidades y las amenazas.

Las oportunidades son condiciones externas que pueden favorecer el crecimiento. Las amenazas son los factores externos que pueden afectar negativamente a la empresa.

Tomando en cuenta lo anterior, el análisis FODA nos permite identificar la posición estratégica actual y definir acciones para mejorar el desempeño, facilita también la toma de decisiones, nos ayuda a priorizar acciones y recursos, además de que nos permite diseñar estrategias basadas en la realidad interna y externa de la empresa, proporcionando utilidad en diagnósticos organizacionales, planes de negocio o proyectos.

➤ **Análisis de procesos (Mapeo de procesos)**

El análisis de procesos es una técnica fundamental dentro de la gestión administrativa, ya que permite comprender cómo se ejecutan las actividades dentro de una organización, identificar áreas de mejora y proponer soluciones basadas en el funcionamiento real de los procedimientos. Su objetivo es optimizar el uso de los recursos, mejorar la calidad del servicio y aumentar la eficiencia operativa.

El mapeo de procesos es una representación gráfica de las actividades que conforman un proceso. Su propósito es ofrecer una visión general y comprensible de cómo fluye el trabajo desde el inicio hasta la finalización.

- Objetivos del mapeo de procesos
- Visualizar cómo funciona un proceso completo.
- Identificar actividades críticas o redundantes.
- Comprender la relación entre distintas áreas.
- Detectar oportunidades de mejora.
- Establecer estándares operativos.

El análisis de procesos permite que las organizaciones obtengan una visión clara y completa del funcionamiento de sus actividades internas, generando beneficios significativos en su desempeño. A través de esta herramienta es posible mejorar la productividad y optimizar el uso de los recursos, al identificar tareas que generan valor y eliminar aquellas que no contribuyen al resultado final. Asimismo, facilita la detección de cuellos de botella, redundancias o demoras innecesarias, lo que contribuye a un flujo de trabajo más eficiente.

➤ **Benchmarking**

El benchmarking es una metodología de gestión que se basa en la comparación sistemática de los procesos, productos o resultados de una organización con aquellos considerados como las mejores prácticas dentro del sector o incluso en otras industrias. Su propósito fundamental es identificar brechas de desempeño y descubrir oportunidades de mejora que permitan elevar la eficiencia y la competitividad empresarial. Más que imitar o copiar, el benchmarking busca comprender cómo operan las organizaciones líderes, por qué obtienen mejores resultados y de qué manera esas prácticas pueden adaptarse al contexto propio de la empresa.

Este enfoque parte del reconocimiento de que siempre existen organizaciones que desarrollan ciertos procesos de manera más eficiente o innovadora, y que aprender de ellas es una herramienta valiosa para impulsar la mejora continua. A través del benchmarking, las empresas pueden detectar diferencias significativas entre su desempeño actual y el de los referentes del mercado, lo que facilita el diseño de estrategias orientadas a optimizar procesos, reducir costos, mejorar la calidad del servicio y fortalecer su posición competitiva.

Existen diversos tipos de benchmarking que se aplican según las necesidades y posibilidades de cada organización. El benchmarking interno se realiza dentro de la misma empresa, comparando el desempeño entre departamentos o unidades con el fin de estandarizar prácticas y elevar la productividad. El benchmarking competitivo, por su parte, consiste en analizar a los principales competidores para entender sus ventajas y estrategias, aunque el acceso a la información suele ser limitado. El benchmarking funcional se orienta a estudiar prácticas exitosas en empresas de otros sectores, lo que permite incorporar ideas innovadoras que no se encuentran en la competencia directa. Finalmente, el benchmarking genérico se enfoca en identificar y adoptar prácticas consideradas de clase mundial, independientemente del tipo de organización que las implemente.

El proceso de benchmarking implica varias etapas: primero, se selecciona el proceso o área que se desea analizar; posteriormente, se eligen las organizaciones de referencia que destacan en ese ámbito. Luego se recopila información detallada sobre indicadores, métodos de trabajo, tiempos, costos o cualquier dato relevante. Con esta información, se comparan los resultados y se identifican las brechas de desempeño. A partir de este análisis, se adaptan e implementan mejoras en los procesos internos y se realiza un seguimiento continuo para garantizar que los cambios generen beneficios sostenibles.

En un entorno empresarial caracterizado por la competencia y el cambio constante, el benchmarking se convierte en una herramienta estratégica que ayuda a las organizaciones a mantenerse actualizadas, identificar áreas de oportunidad y adoptar prácticas que les permitan alcanzar niveles superiores de desempeño. Su aplicación favorece la capacidad de adaptación y fortalece la toma de decisiones, contribuyendo así al crecimiento y desarrollo sostenido de la empresa.

➤ **Indicadores de gestión (KPIs)**

Los indicadores de gestión, comúnmente conocidos como KPIs (Key Performance Indicators), son herramientas fundamentales que permiten medir, evaluar y controlar el desempeño de una organización en relación con sus objetivos estratégicos y operativos. Estos indicadores proporcionan información cuantitativa y objetiva sobre el avance de los procesos, lo que facilita la toma de decisiones basada en evidencia y contribuye a la mejora continua. A través de los KPIs, las organizaciones pueden identificar si sus estrategias están funcionando, si existen desviaciones y qué acciones deben implementarse para corregir o fortalecer su desempeño.

La función principal de los KPIs es traducir los objetivos empresariales en métricas claras y medibles. De este modo, se convierten en un puente entre la planificación estratégica y la ejecución operativa, ya que permiten visualizar el impacto de las actividades diarias en los resultados globales de la organización. Un buen indicador debe ser relevante, específico,

medible, alcanzable y orientado al tiempo, lo que garantiza su utilidad tanto para el análisis de desempeño como para el establecimiento de metas futuras.

Existen diferentes tipos de indicadores según su enfoque. Los indicadores de eficiencia evalúan el uso adecuado de los recursos, midiendo la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados. Los indicadores de eficacia analizan el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos. Por su parte, los indicadores de calidad se enfocan en la satisfacción del cliente y en el cumplimiento de estándares establecidos. También están los indicadores financieros, que reflejan la situación económica de la empresa, y los indicadores de productividad, que miden la capacidad de generar resultados con los recursos disponibles.

La correcta selección y uso de KPIs es esencial para garantizar que cada indicador aporte información útil y veraz. Su implementación requiere definir con claridad qué se desea medir, cuál es la meta esperada, cómo se obtendrá la información y con qué periodicidad será evaluada. Además, los KPIs deben estar alineados con la estrategia organizacional para asegurar que los esfuerzos individuales y departamentales contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En síntesis, los indicadores de gestión son elementos clave para la administración moderna, ya que permiten transformar la información en acciones concretas y mejorar la capacidad de respuesta de las organizaciones frente a los desafíos del entorno. Su correcta aplicación contribuye al crecimiento, competitividad y sostenibilidad de las empresas.

3. Marco contextual

La empresa inmobiliaria.

Las empresas inmobiliarias desempeñan un papel esencial en el desarrollo económico y urbano, ya que gestionan la compra, venta, renta, administración y promoción de bienes inmuebles. Estas organizaciones participan activamente en la generación de empleos, el impulso de la construcción y la administración de las propiedades, contribuyendo así al crecimiento sostenido y planeado de las ciudades.

De acuerdo con Villareal (2019), el sector inmobiliario se caracteriza por su dinamismo, ya que responde de manera directa a las condiciones del mercado, las políticas públicas de vivienda y las tendencias socioeconómicas. En México, las empresas inmobiliarias constituyen uno de los pilares de la economía, al promover tanto la inversión privada como el desarrollo habitacional e industrial.

Concepto y características de las empresas inmobiliarias.

Una empresa inmobiliaria se define como una organización dedicada a la intermediación, gestión, promoción o administración de bienes inmuebles, ya sea con fines habitacionales,

comerciales, industriales o turísticos (INEGI, 2023). Estas empresas pueden actuar como constructoras, desarrolladoras, arrendadoras, corredoras o administradoras de propiedades, según su giro o especialización.

Entre sus principales características destacan:

- Intermediación comercial: Facilitan el encuentro entre oferentes y demandantes de inmuebles.
- Valor patrimonial: Su actividad está vinculada a activos de alto valor económico y de larga duración.
- Dependencia del entorno económico: Los movimientos del mercado, la inflación y las tasas de interés influyen directamente en su desempeño.
- Carácter legal y regulado: Su operación requiere apego a leyes urbanísticas, fiscales y de propiedad.
- Relación con múltiples actores: Involucra clientes, desarrolladores, instituciones financieras, notarios y autoridades gubernamentales.

Estas características reflejan la complejidad y relevancia del sector inmobiliario, donde las decisiones deben combinar análisis financiero, visión de mercado y cumplimiento normativo.

El sector inmobiliario en Xalapa, Veracruz.

Importancia del sector inmobiliario en la economía mexicana.

El sector inmobiliario constituye uno de los pilares fundamentales de la economía mexicana debido a su impacto directo en el crecimiento económico, la generación de empleo y la atracción de inversión. Esta actividad abarca el desarrollo, compra, venta, renta y administración de bienes inmuebles, tanto habitacionales como comerciales, industriales y de servicios, lo que le permite influir de manera transversal en diversos sectores productivos.

En términos económicos, el sector inmobiliario tiene una participación significativa en el Producto Interno Bruto (PIB) nacional, ya que impulsa actividades complementarias como la construcción, el financiamiento hipotecario, los servicios notariales, el transporte y la comercialización de materiales. Asimismo, su dinamismo estimula la demanda de insumos provenientes de industrias como el cemento, acero, vidrio y madera, fortaleciendo las cadenas productivas internas.

Desde el punto de vista social, el sector inmobiliario desempeña un papel clave en la satisfacción de una necesidad básica: la vivienda. El acceso a vivienda adecuada contribuye a mejorar la calidad de vida de la población, fomenta la estabilidad social y promueve el desarrollo urbano ordenado. Además, el crecimiento de zonas habitacionales, comerciales e industriales favorece la planeación territorial y la modernización de las ciudades.

El sector inmobiliario no solo impulsa el crecimiento económico de México, sino que también contribuye al desarrollo social, urbano y financiero del país, consolidándose como un elemento estratégico para la estabilidad y el progreso económico nacional.

Como capital del estado de Veracruz, Xalapa concentra funciones administrativas, educativas y de servicios que impulsan de manera constante la demanda de vivienda, espacios comerciales y oficinas.

La presencia de instituciones gubernamentales, universidades, centros educativos y dependencias estatales genera una demanda sostenida de inmuebles destinados a renta y adquisición, particularmente en zonas cercanas al centro urbano y áreas con buena conectividad. Esto convierte al sector inmobiliario en un elemento clave para la estabilidad económica local, ya que promueve la inversión privada y el aprovechamiento del suelo urbano.

El sector inmobiliario en Xalapa es fundamental para atender las necesidades habitacionales de una población en constante movilidad, conformada por estudiantes, trabajadores del sector público y privado, así como familias que buscan establecerse de manera permanente en la ciudad. El desarrollo de fraccionamientos, conjuntos habitacionales y proyectos de vivienda vertical responde a la necesidad de un crecimiento urbano más ordenado y eficiente.

La ciudad pasó de 279 451 habitantes en 1990 a 488 531 en 2020, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), lo que ha impulsado la demanda de vivienda y expansión de la mancha urbana. Tomando en cuenta que en las plataformas de búsqueda inmobiliaria en línea se registran alrededor de 45 000 búsquedas mensuales para renta de vivienda y aproximadamente 150 000 para compra, siendo Xalapa una de las ciudades más buscadas del estado.

Retos y tendencias actuales en el mercado inmobiliario.

El mercado inmobiliario en Xalapa, Veracruz, enfrenta una serie de retos estructurales y coyunturales derivados del crecimiento urbano, las condiciones económicas y las nuevas demandas sociales. Al mismo tiempo, se observan tendencias que están redefiniendo la forma en que se desarrollan, comercializan y utilizan los bienes inmuebles en la ciudad.

Uno de los principales retos es la limitación del suelo urbano disponible, particularmente en zonas céntricas y de alta demanda. La topografía irregular de Xalapa y la necesidad de preservar áreas verdes restringen la expansión horizontal, lo que eleva los costos del suelo y, en consecuencia, los precios de venta y renta de los inmuebles. A ello se suma el reto de la infraestructura urbana, ya que en algunas zonas el crecimiento inmobiliario no ha ido acompañado de mejoras suficientes en vialidades, servicios públicos y movilidad.

Otro desafío relevante es el encarecimiento de la vivienda, que dificulta el acceso a inmuebles para sectores de ingresos medios y bajos. El aumento en los costos de construcción, materiales y financiamiento ha impactado directamente en los precios finales, generando una brecha entre la oferta inmobiliaria y la capacidad de compra de la población local. Asimismo, la dependencia del empleo gubernamental y educativo en la ciudad provoca una demanda inmobiliaria estacional, especialmente en el mercado de renta, influida por ciclos administrativos y académicos.

En cuanto a las tendencias actuales una importante es el incremento en la demanda de vivienda en renta, impulsada por la movilidad estudiantil, laboral y por personas que prefieren no adquirir compromisos financieros de largo plazo. De igual forma, se observa un mayor interés por espacios mixtos que integren vivienda, comercio y servicios, así como por inmuebles con características de sustentabilidad, como eficiencia energética, ahorro de agua y cercanía a servicios básicos.

Finalmente, la digitalización del mercado inmobiliario se ha consolidado como una tendencia clave en Xalapa, facilitando la promoción, búsqueda y comercialización de propiedades mediante plataformas digitales, redes sociales y recorridos virtuales. Esto ha incrementado la transparencia del mercado y ha permitido una mayor participación de inversionistas externos. En conjunto, los retos y tendencias del mercado inmobiliario en Xalapa reflejan la necesidad de una planeación urbana integral y sostenible que permita equilibrar el crecimiento económico, el acceso a la vivienda y la calidad de vida de la población.

Retos principales

1. Incremento de precios y asequibilidad

Los precios de la vivienda han mostrado una tendencia sostenida al alza tanto en el contexto estatal como nacional. En Veracruz, el índice de precios de la vivienda aumentó alrededor de 8.4 % en 2024, reflejando un crecimiento que supera la capacidad de algunos sectores de la población para adquirir una propiedad propia. Martínez (2024).

2. Acceso limitado a vivienda digna

De acuerdo con el reporte presentado por Mega noticias Xalapa en septiembre de 2025, en Veracruz existen más de 558,000 hogares con necesidad de vivienda, ya sea para comprar, construir o rentar, situando al estado entre los que presentan mayor demanda habitacional en el país.

La falta de correlación entre el crecimiento de los precios y la evolución de los salarios profundiza la brecha de acceso: mientras los costos aumentan, los ingresos de los hogares no crecen al mismo ritmo, complicando la adquisición de una vivienda para sectores de ingresos medios y bajos.

3. Limitaciones del suelo urbano

De acuerdo con kenresearch, la disponibilidad de suelo urbanizable en Xalapa es restringida por características geográficas (topografía montañosa) y por la necesidad de preservar zonas verdes y áreas históricas, lo que incrementa la plusvalía de terrenos céntricos y eleva los costos de proyectos inmobiliarios, un reto compartido con otras ciudades mexicanas.

Características socioeconómicas y urbanísticas de Xalapa.

Población y características demográficas

Xalapa es una ciudad con una población significativa a nivel estatal y regional. Según datos oficiales del censo, en 2020 la población fue de aproximadamente 488 531 habitantes, de los cuales el 53.6 % son mujeres y 46.4 % son hombres; además, los grupos de edad predominantes están entre los 15 y 29 años, lo que refleja una población relativamente joven.

El crecimiento demográfico ha influido en la expansión urbana y en las demandas de servicios públicos, infraestructura y vivienda en diferentes áreas de la ciudad.

Nivel educativo y fuerza laboral

El perfil educativo de la población de Xalapa muestra una tasa significativa de escolaridad avanzada: en 2020, cerca del 25.7 % de la población de 15 años o más había obtenido un título universitario, seguido por la educación media superior y secundaria.

Esta estructura educativa se relaciona con el perfil laboral de la ciudad, donde una parte importante de la actividad económica se concentra en el sector de servicios, educación y administración pública, favorecida por la presencia de instituciones como la Universidad Veracruzana y otros centros educativos superiores.

Actividad económica

La economía de Xalapa es eminentemente terciaria y orientada a los servicios, con un fuerte componente administrativo, educativo y comercial. La ciudad es un polo de empleo público, servicios de educación superior, comercio formal e informal, salud y actividades culturales.

Además, alrededor de 24,717 unidades económicas operan dentro del municipio, generando empleo formal e informal y contribuyendo a la dinámica socioeconómica local.

Aunque el sector primario tiene menor participación dentro del municipio en sí, actividades como la agricultura (especialmente la cafecultora y productos derivados del campo) siguen siendo relevantes en su área de influencia regional.

Condiciones urbanísticas y desarrollo territorial

Desde la perspectiva urbanística, Xalapa integra una estructura urbana extensa con un uso de suelo mayormente urbano (más del 50 % del área municipal) y dominado por zonas residenciales, comerciales y de servicios.

La expansión de la ciudad ha ocurrido tanto de forma planificada como dispersa, con presencia de fraccionamientos habitacionales de distintos niveles socioeconómicos, áreas residenciales y colonias populares que reflejan patrones distintos de ocupación del territorio.

Este crecimiento ha llevado a la formación de una zona metropolitana más amplia, que incluye municipios conurbados como Banderilla, Coatepec y Emiliano Zapata, entre otros, integrando una región urbana con retos de movilidad, ordenamiento territorial y prestación de servicios básicos.

Referencias

- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (9.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Costa, M. (2019). *Análisis de la gestión inmobiliaria de contratos de arrendamiento por parte del sector público de una metrópolis latinoamericana*.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Etzioni, A. (1975). *Organizaciones modernas*. UTEHA.
- Fayol, H. (2013). *Administración industrial y general*. Ediciones Deusto. (Trabajo original publicado en 1916)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). *Estadísticas sobre actividades inmobiliarias en México*. INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Censo de población y vivienda 2020*. INEGI.
- Ken Research. (s. f.). *Análisis del mercado inmobiliario en ciudades intermedias de México*. Ken Research.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (2008). *Principios de administración*. McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.



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 5.5 MB

Fecha de aparición 04/05/2026

ISBN 978-607-5893-81-5

ISBN: 978-607-5893-81-5



9 786075 893815