RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE UNA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL INSTRUIDA

COORDINADORES:

Loida Melgarejo Galindo
Doreidy Melgarejo Galindo
Rosalia Janeth Castro Lara

ISBN: 978-607-5893-92-1

9 786075 893921

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE UNA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL INSTRUIDA

COORDINADORES

LOIDA MELGAREJO GALINDO, DOREIDY MELGAREJO GALINDO, ROSALIA JANETH CASTRO LARA

AUTORES

Adriana Martínez Barrueta, Alicia Valdés Hernández, Ana Graciela Pérez Solís, Ana Grisel Hernández Vallejo, Anahin Arau Fabian, Angélica del Carmen López Toto, Antonio Pat Cituk, Brissa Sánchez Domínguez, Carlos Hernández Rodríguez, César Manuel Rivera Espinosa, Claudia Carolina Lacruhy Enríquez, David Rafael López Alarcón, Denisse Alejandra Diaz Romo, Doreidy Melgarejo Galindo, Guadalupe Natalia Canto González, Guadalupe Pérez Cervantes, Guadalupe Santillán Ferreira, Irene Edith Monroy Valdés, Jacqueline Ganzo Olivares, Jerson Müller Tejeda, Jessica Guadalupe Aguilar Miranda, Jesús Javier Saucedo Cisneros, José Adrián Romero Peña, José Cruz Martínez Vázquez, José Daniel Coba Pérez, Juana Fabiola Jiménez Flores, Julia Mercedes Canul Dzul, Julio Cesar Tun Alvarez, Kenia Naybi Garcia Salomon, Leidy Laura Acosta Toral, Leira Carol Escudero Ramírez, Lizbeth Cobian Romero, Loida Melgarejo Galindo, Lorena Zamora Velázquez, Luis Alberto Delfín Beltrán, Luis Alberto Montes Gutiérrez, Luis Alfonso Bonilla Cruz, Luis Germán Sánchez Méndez, Marco Antonio Diaz Ramos, María de los Angeles Acosta Soberano, María de los Angeles Camacho Morales, María del Carmen de Jesús González Martínez, María del Rocío Utrera Morales, María Elena Cuxim Suaste, Martha Bibiana Arriaga López, Montserrat Acosta Cadenas, Nancy Angelina Quintal García, Nora Lucía García Castañeda, Norma Edith Peralta Vázquez, Oscar Luis Peña Valerio, Patricia Uscanga Sánchez, Rosalía Janeth Castro Lara, Sara Sosa Villar, Víctor Emmanuel Higareda Arano

©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

Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (978-607-5893)
Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.
No. de ejemplares: 2
Presentación en medio electrónico digital
Formato PDF 10 MB
Fecha de aparición 22/07/2026
ISBN 978-607-5893-92-1

ISBN: 978-607-5893-92-1

Derechos Reservados © Prohibida la reproducción total o parcial de este libro en cualquier forma o medio sin permiso escrito de la editorial.

Xalapa, Veracruz. México a 06 de julio 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 **"ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE UNA ADMISNISTRACIÓN EMPRESARIAL INSTRUIDA"** 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 22 de julio 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 **"Estrategias para el Desarrollo de una Admisnistración Empresarial Instruida"** registrado con el **ISBN 978-607-5893-92-1** fue publicado por nuestro sello editorial con fecha de aparición del 22 de julio de 2026 cumpliendo con todos los requisitos de calidad científica y normalización que exige nuestra politica 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

Prólogo

En un contexto marcado por la transformación general, la economía del conocimiento y la constante evolución de los entornos laborales, la productividad ha adquirido un significado más amplio que el simple incremento de la eficiencia. Hoy en día, ser productivo implica desarrollar capacidades para aprender, adaptarse, innovar y tomar decisiones fundamentadas en el conocimiento. Desde esta perspectiva surge el concepto de administración empresarial instruida, entendido como la capacidad de generar resultados sostenibles mediante el aprendizaje continuo, el pensamiento crítico y la aplicación estratégica de competencias, habilidades y conocimientos.

Estrategias para el Desarrollo de una administración empresarial Instruida tiene el propósito de ofrecer un marco de referencia que permita comprender la estrecha relación entre la formación, el desarrollo del talento humano y el desempeño organizacional. Se reúnen conceptos, enfoques metodológicos y herramientas prácticas orientadas a fortalecer las capacidades individuales y colectivas necesarias para responder a los desafíos de un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

A lo largo de sus capítulos, el lector encontrará propuestas que integran la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, el liderazgo, la innovación, la planificación estratégica y la mejora continua como elementos esenciales para construir una cultura de productividad basada en la educación permanente. Esta visión reconoce que el verdadero crecimiento de las organizaciones depende, en gran medida, de la capacidad de sus integrantes para aprender, compartir conocimientos y transformar ese aprendizaje en acciones que generen valor.

Más que presentar respuestas definitivas, se invita a la reflexión sobre la importancia de construir organizaciones donde el conocimiento sea un recurso estratégico y el aprendizaje una práctica permanente. En un mundo donde los cambios ocurren con rapidez, las instituciones que fomentan el desarrollo de competencias, la innovación y la formación continua estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos del presente y aprovechar las oportunidades del futuro.

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE UNA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL INSTRUIDA

ÍNDICE

INCLUSIÓN Y MOVILIDAD SEGURA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD: DIAGNÓSTICO DESDE EL MODELO MUNICIPAL DE PREVENCIÓN SOCIAL DE LA VIOLENCIA Y LA DELINCUENCIA
Luis Germán Sánchez Méndez
Nancy Angelina Quintal García
Jacqueline Ganzo Olivares 1

MEDIACIÓN POLICIAL EN LA GESTIÓN COMUNITARIA DE CONFLICTOS: PERSPECTIVAS ETNOGRÁFICAS EN LA PRÁCTICA MUNICIPAL
Luis Germán Sánchez Méndez
Nancy Angelina Quintal García
Jacqueline Ganzo Olivares 13

LA MOTIVACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL ITUG
Leira Carol Escudero Ramírez
Luis Alberto Montes Gutiérrez
José Adrián Romero Peña 24

IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA INICIATIVA TECNM:"100% LIBRE DE PLÁSTICO DE UN SOLO USO": ESTUDIO DE CASO DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO-VERACRUZ
Nora Lucía García Castañeda
Jesús Javier Saucedo Cisneros
César Manuel Rivera Espinosa 35

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE CAPITAL HUMANO A UNA EMPRESA DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES AGROPECUARIOS
Kenia Naybi Garcia Salomon
Norma Edith Peralta Vázquez
María de los Angeles Camacho Morales 47

RESPONSABILIDAD SOCIAL CIUDADANA PARA CUIDADO DEL AGUA Y MEDIO AMBIENTE
Carlos Hernández Rodríguez
Luis Alberto Delfín Beltrán 57

DIAGNOSTICO EMPRESARIAL MEDIANTE EL ANÁLISIS FODA
Brissa Sánchez Domínguez
José Daniel Coba Pérez
Ana Graciela Pérez Solís 71

ÍNDICE

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN UNA PLANTA PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS
Alicia Valdés Hernández
Irene Edith Monroy Valdés
Martha Bibiana Arriaga López 85

AGENDA ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DEL TURISMO COMUNITARIO. CASO CHACHALACAS, VERACRUZ
Montserrat Acosta Cadenas
Claudia Carolina Lacruhy Enríquez
Juana Fabiola Jiménez Flores
Leidy Laura Acosta Toral 98

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA COMERCIAL, COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD
Loida Melgarejo Galindo
Víctor Emmanuel Higareda Arano
Doreidy Melgarejo Galindo
Ana Grisel Hernández Vallejo 105

PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN DEL SINDROME BOURNOUT EN HOSPITAL DE SALUD PUBLICO EN ALVARADO, VERACRUZ
Guadalupe Santillán Ferreira
María del Carmen de Jesús González Martínez
Angélica del Carmen López Toto
Oscar Luis Peña Valerio 111

DIAGNOSTICO SOBRE EL CONOCIMIENTO DEL BURÓ DE CRÉDITO EN LOS ESTUDIANTES DEL ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTEPEC
Lorena Zamora Velázquez
Anahin Arau Fabian
Sara Sosa Villar 119

TURISMO SOSTENIBLE Y DESARROLLO LOCAL: PLAN DE NEGOCIOS PARA EL BALNEARIO ACAPULQUITO EN LA RIBERA DEL RÍO HONDO
Nancy Angelina Quintal García
Jacqueline Ganzo Olivares
Luis Germán Sánchez Méndez 127

ÍNDICE

ARRAIGOS COMO CULTURA EN MIPYMES Y CONFLICTOS AL CAMBIO EN CLIMA ESTRUCTURADO. CASO DE ESTUDIO
Adriana Martínez Barrueta
Patricia Uscanga Sánchez 138

EFECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL: CASO DE ESTUDIO DE MIPYMES
Adriana Martínez Barrueta 154

EL PODER DEL LIDERAZGO FEMENINO EN EL TURISMO REGIONAL: EVIDENCIA DESDE VALLADOLID, YUCATÁN
Guadalupe Natalia Canto González 170

ECONOMÍA CIRCULAR COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DEL SECTOR RESTAURANTERO
Julia Mercedes Canul Dzul 185

INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE COMO FACTORES DE ÉXITO EN MIPYMES TURÍSTICAS: EN LA REGIÓN DE ÚRSULO GALVÁN, VERACRUZ
María de los Angeles Acosta Soberano
Guadalupe Pérez Cervantes
Marco Antonio Diaz Ramos
José Cruz Martínez Vázquez 193

DE LA FILANTROPÍA A LA ESTRATEGIA: INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA INCLUSIÓN LABORAL DE ADULTOS MAYORES EN MÉXICO
Luis Alfonso Bonilla Cruz
Lizbeth Cobian Romero 199

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE UNA COMPAÑÍA CONSTRUCTORA EN ÚRSULO GALVÁN
Marco Antonio Diaz Ramos
Guadalupe Pérez Cervantes
María de los Ángeles Acosta Soberano
Denisse Alejandra Diaz Romo 216

INCLUSIÓN Y MOVILIDAD SEGURA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD: DIAGNÓSTICO DESDE EL MODELO MUNICIPAL DE PREVENCIÓN SOCIAL DE LA VIOLENCIA Y LA DELINCUENCIA

Luis Germán Sánchez Méndez[1]
Nancy Angelina Quintal García[2]
Jacqueline Ganzo Olivares[3]

RESUMEN

La presente indagatoria, ofrece un diagnóstico analítico de las condiciones de accesibilidad urbana, seguridad vial y vulnerabilidad que enfrentan las personas con discapacidad (PCD) en el espacio público de Chetumal, Quintana Roo. La libertad de movimiento está formalmente reconocida como un derecho básico, pero basta observar la realidad cotidiana de muchas personas con discapacidad para comprobar cómo se combina el deterioro de las banquetas, la falta de normas sobre dónde ubicar las rampas y un transporte público que excluye a un número cada vez menor de miembros de la sociedad con conductores que sencillamente no se toman la molestia de no ser un obstáculo. Esta barrera no física y social impide la movilidad autónoma, representando una forma de violencia estructural latente que vulnera los derechos humanos y rompe la cohesión social. El trabajo se basa en tres dimensiones analíticas fundamentales: la dimensión social, que pone de relieve la exposición al riesgo en la periferia urbana; la dimensión de los derechos humanos, que reclama la accesibilidad universal como mínimo para la igualdad y la seguridad ciudadana, entendiendo la movilidad inclusiva como pilar básico del control social informal y la prevención de la delincuencia. A través de una metodología cualitativa de tipo etnográfico y exploratorio que combina la observación participante, marchas exploratorias y un corpus de 15 entrevistas semiestructuradas realizadas a usuarios en situación de discapacidad, familiares y fuerzas públicas locales. La investigación revela una marcada dislocación entre el marco regulatorio y la forma en la que operan de verdad en la práctica, creando “zonas de miedo” y aislamiento social. Finalmente, generamos lineamientos estratégicos de diseño de políticas públicas municipales y de profesionalización técnico-policial, en El Modelo Municipal de Prevención Social de la Violencia.

Palabras clave: Seguridad pública, discapacidad, movilidad, prevención social de la violencia, derechos humanos.

[1] Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo. luis.sanchez@uqroo.edu.mx
[2] Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo. nanquin@uqroo.edu.mx
[3] Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo. jgolivares@uqroo.edu.mx

INTRODUCCIÓN

Cambiando la conceptualización de la seguridad pública hoy, de un modelo reactivo y centrado en la policía hacia la seguridad humana (Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional de Seguridad Pública [SESNSP], 2022) basada en modelos de prevención social y diseño ambiental.

Aquí, la calle y el tejido urbano se alejan de un papel simplemente logístico o de tránsito para convertirse, nuevamente (Cano, 2024), en el escenario en el que la cohesión comunitaria se teje o se fractura.

Cuando una ciudad se expande sin construir sobre la diversidad funcional de sus habitantes, transforma el diseño de los espacios públicos en una herramienta para la segregación complaciente (López-García, 2022).

Este problema es de particular importancia en Chetumal, Quintana Roo, debido a una marcada discrepancia entre los elementos normativos que cambian los paradigmas a lo que se debe hacer (Gobierno del Estado de Quintana Roo, 2021) y las infraestructuras que producen la vida cotidiana en las comunidades (Sánchez & Valadez, 2021).

Lo que la literatura especializada coincide en afirmar es que no operar de manera universal no debe interpretarse únicamente como una deficiencia en la ingeniería civil o en la asignación presupuestaria, sino como una estructura de violencia que restringe la autonomía e impone el aislamiento y la degradación del capital social sobre los grupos en situaciones de vulnerabilidad (Silva 2023).

De acuerdo con las teorías de prevención del delito y de la criminología ambiental, los espacios urbanos deteriorados, obstaculizados o insuficientemente señalizados (las llamadas “incivilidades urbanas”) por sí solos no solo multiplican los riesgos de accidentes de tráfico (Martínez-Mendoza et al., 2024), sino que también debilitan el control social informal (González-Gómez, 2022).

Una acera en ruinas, una rampa invadida por negocios o un semáforo peatonal accesible generan las llamadas “zonas de temor”, en las que las PCD se colocan como víctimas, pensando que están desprotegidas y expuestas a ataques criminales (Ramírez, 2024).

Este diagnóstico está integrado en el Modelo Municipal de Violencia Social y Prevención del Delito, en el que la movilidad segura e inclusiva constituye una condición socavada de la armonía pública (SESNSP, 2022).

Este trabajo intenta recuperar rastros de inteligencia social sustentada en relatos narrativos de personas viajeras con discapacidad que utilizan servicios de movilidad y de sus familiares (Pérez-López, 2024), mediante la triangulación entre diferentes herramientas exploratorias, así como mediante inmersión etnográfica.

Nos hemos planteado el reto de responder a las preguntas más sencillas: ¿cómo es que la indiferencia en el espacio público llega a interpretarse de manera significativa? ¿Cómo transforman la autogestión

urbana y el transporte excluyente la forma en que las personas conviven? ¿Cuál es el verdadero impacto psicosocial de un entorno segregador en el estado de salud de una comunidad?

Además de documentar la exclusión de manera sistemática, este estudio ofrece simultáneamente la meticulosa justificación tecnocrática para hacer que las funciones policiales rindan cuentas (Zaldívar, 2023), evitando llamados aún más dispares a la acción al proporcionar una base factual para emprender una reclamación espacialmente justa de las vías y la reconfiguración de la gobernanza en torno a la participación pública entre herramientas de reforma de políticas, despliegue de infraestructura y evaluación de la equidad (Rodríguez-Ortega, 2025).

METODOLOGÍA

De este modo, para representar tanto la calidad como la densidad social del pasado como una gravedad dinámica en una perspectiva pragmática, como en la vida cotidiana chetumaleña, se delinearon las bases metodológicas de la siguiente investigación a partir de medidas orientadas cualitativamente, de naturaleza etnográfica exploratoria (Arias, 2023; Revista Temas Sociales, 2025).

Esta postura epistemológica permite escapar de las limitaciones cuantitativas de los indicadores tradicionales que reducen la diversidad metodológica, para aprehender el fenómeno urbano desde dentro, a través de las experiencias y narrativas producidas por actores locales (Ramírez-Díaz, 2023).

Una triangulación técnica se construyó sobre el trabajo de campo para recolectar datos empíricos de manera ordenada y profundidad en el diagnóstico:

Rutas exploratorias: Rutas que se coordinaron para recorrer las vías urbanas más congestionadas y los corredores comerciales de la ciudad (calle principal), así como los barrios ubicados en su periferia. De este modo, permitió un registro en tiempo real de las vulneraciones relacionadas con riesgos para la seguridad vial e inseguridad situacional (Arroyo & Castillo, 2023), como barreras arquitectónicas o rupturas de las condiciones de continuidad para los peatones.

Observación directa / Participante: Se realizó directamente en las secciones de carreteras con la mayor frecuencia de accidentes y conflictos relacionados con la movilidad (Instituto Mexicano del Transporte [IMT], 2020). Además, registramos los patrones de comportamiento de conductores y peatones y evaluamos las estrategias de adaptación que las PCD deben desplegar para negociar el espacio público.

Entrevistas Etnográficas de Profundidad: Se aplicó un corpus estructurado de 15 entrevistas semiestructuradas. Para una comprensión multifactorial del fenómeno, la muestra se dividió de la siguiente manera:

7 usuarios con diversas discapacidades (motriz, visual y auditiva) residentes de Chetumal.

5 familiares o cuidadores primarios, quienes aportan la perspectiva de las redes de apoyo y la movilidad compartida.

3 agentes activos de la Policía Municipal de Othón P. Blanco, designados para evaluar la percepción institucional y los requerimientos de capacitación en el primer contacto.

Definieron el procesamiento y el manejo de la información con una minuciosidad equivalente en partes técnicas y artesanales. En su lugar, deliberadamente me abstuve de usar software automatizado de análisis cualitativo y codifiqué manualmente los datos de manera inductiva.

La saturación de los datos se logró mediante la transcripción completa de todas las entrevistas y el análisis línea por línea, para permitir la emergencia orgánica de categorías etnográficas, patrones discursivos y metáforas locales en el campo a partir de la realidad vivida.

Los datos textuales observados, orientados a la respuesta, fueron organizados sistemáticamente y estructurados conceptualmente mediante una Estructura Espejo, que simplemente se refería al hecho de que habíamos segmentado los testimonios en 3 dimensiones analíticas:

Categoría 1: Experiencias de la mirada en la esfera pública

Categoría 2: Correlaciones urbanas, fricciones sociales y tapiz societal

Categoría 3: Copia la exclusión espacial y la transforma en una cultura de inclusión

El compromiso ético actuó como un eje transversal inevitable a lo largo de todo el despliegue del trabajo de campo.

Se exigió a todas las personas participantes proporcionar un consentimiento informado y voluntario de acuerdo con protocolos estrictos, incluido que cada participante comprendiera el uso estrictamente académico de la información y su derecho a retirarse en cualquier momento.

Las personas entrevistadas fueron anonimizadas de tal manera que el sistema de cifrado de datos hiciera corresponder identidades y seguridad laboral.

Por último, de conformidad con el principio de no maleficencia, se garantizó la seguridad física mediante una canalización controlada y segura de las marchas exploratorias en el entorno urbano.

HALLAZGOS

Aquí se presentan los resultados alcanzados mediante codificación inductiva manual de las 15 entrevistas etnográficas, de acuerdo con las tres categorías delineadas en el diseño analítico que se muestra a continuación.

Los segmentos literales del discurso (verbatims) se incorporarían identificados mediante la nomenclatura E (Entrevistado) del 1 al 15.

Categoría 1: La experiencia relacional de la visibilidad, la mirada y las interacciones en el espacio público

Esta categoría analiza cómo la presencia de personas con discapacidad (PCD) en el tejido urbano de Chetumal adquiere sentido, siguiendo las formas que ha tomado el reconocimiento o la indiferencia y explorando las dinámicas locales de servicios y transporte.

El fenómeno de la “ceguera voluntaria”: Todos los testimonios coinciden en señalar que los ciudadanos han aprendido a mantenerse empáticamente desvinculados de lo que le está ocurriendo a la otra persona. No se trata de una invisibilidad física, sino de una decisión consciente de ignorar la dificultad ajena para no interrumpir la prisa individual.

> "La gente te ve que estás batallando para bajar de la banqueta alta, se te quedan viendo fijamente, pero se dan la vuelta o aceleran el paso. Es una ceguera voluntaria; prefieren hacer como que no existes para no tener la obligación moral de echarte la mano" (E2, usuario con discapacidad motriz).

La Mirada de la Incomodidad y la Lástima: Los encuentros en el espacio público están cargados de tensiones emocionales. Los entrevistados refieren que las miradas de los transeúntes oscilan entre la condescendencia y la abierta molestia al compartir la misma acera.

> "Cuando voy con mi hijo en el centro, la gente no te mira con solidaridad, te mira con una mezcla de lástima e incomodidad, como si nuestra presencia en la banqueta fuera un estorbo o arruinara su día. Te barren con la mirada y se hacen a un lado con desprecio" (E9, madre de usuario con parálisis cerebral).

El Transporte Público y el Comercio como Focos de Segregación: Los choferes de combis y taxis en Othón P. Blanco fueron percibidos como los actores con menor sensibilidad técnica y humana, interpretando la atención a una PCD como una pérdida de tiempo económica.

> "Los taxistas simplemente no se paran si te ven con la silla de ruedas o el bastón blanco. Las combis se siguen de largo. Te ven como un retraso en su ruta, como una carga que les quita pasaje. En las tiendas es lo mismo; los empleados te ignoran o te atienden de mala gana porque creen que vas a tardar más en pagar" (E5, usuario con discapacidad visual).

> "Nos falta mucha capacitación. En la corporación nos enseñan a mantener el orden físico, pero cuando nos toca asistir a un ciudadano que no puede escuchar o que se comunica diferente, no sabemos cómo actuar con dignidad. A veces el compañero se desespera por la misma falta de herramientas técnicas" (E14, agente de la Policía Municipal).

Categoría 2: Dinámicas de Convivencia Urbana, Barreras Sociales y Tejido Comunitario

Esta dimensión profundiza en la invasión sistemática de la infraestructura peatonal y evalúa si el entorno de los vecindarios activa redes de solidaridad orgánica o si prevalece la lógica del aislamiento individual frente al riesgo vial.

El Egoísmo Urbano y la Invasión del Espacio: Las marchas exploratorias y las entrevistas ratificaron que las banquetas de las colonias periféricas de Chetumal y las rampas del centro sufren una constante obstrucción por automóviles, motocicletas y comercios informales.

> "Que pongan los carros sobre las rampas o que los comercios saquen sus mercancías a la banqueta te demuestra que en Chetumal al ciudadano no le importa el de al lado. Hay un egoísmo urbano brutal. Piensan: 'Es mi derecho estacionarme afuera de mi casa', aunque dejen el paso completamente bloqueado para una silla o una persona ciega" (E1, usuario con discapacidad motriz).

La Normalización de la Exclusión ("No es mi problema"): Al presenciar a una PCD sorteando un obstáculo severo, la respuesta comunitaria tiende a ser la indiferencia pasiva, salvo que exista un lazo de parentesco previo.

> "He visto a personas en silla de ruedas tener que bajarse al arroyo vehicular entre los carros porque la rampa está tapada por una camioneta. La gente pasa caminando a su lado, ve el peligro, pero nadie dice nada, nadie confronta al conductor. La regla general aquí en la colonia es el 'no es mi problema'" (E11, cuidador primario).

La Prisa y el Miedo como Frenos de la Solidaridad: Sorteando avenidas de alta velocidad en Chetumal, la ayuda espontánea se vería neutralizada por el ritmo de la vida urbana o el temor a interactuar de forma errónea con la discapacidad.

> "Cruzar la Avenida Insurgentes es una odisea de terror. Los carros pasan a toda velocidad y nadie te cede el paso. Si alguien se detiene a ayudarte, es rarísimo. Siento que a los chetumaleños los frena la prisa diaria, pero también una falta total de educación vial; les da miedo acercarse porque no saben cómo guiar o cómo agarrar una silla sin incomodar" (E7, usuario con discapacidad visual).

El Silencio Familiar del Fenómeno: La exclusión en la movilidad es un tema invisibilizado al interior de los hogares de la capital, convirtiéndose en un problema real únicamente cuando la vulnerabilidad toca la puerta de la familia.

> "En las casas no se habla de esto. Nadie se pone a pensar en si la esquina tiene rampa o si el semáforo suena. Es un tema muerto en las pláticas familiares. Solo cuando un abuelito se enferma o un hijo sufre un accidento y queda en silla, es cuando la familia abre los ojos y dice: 'Ay, la ciudad está destrozada'. Antes, ni les pasa por la mente" (E12, familiar de usuario).

Categoría 3: Impacto de la Exclusión Espacial y Transformación Hacia una Cultura Inclusiva

Esta sección recopila las secuelas psicológicas que el entorno hostil genera en las PCD y rescata las propuestas ciudadanas e institucionales para co-diseñar un modelo preventivo de seguridad humana e inclusión.

El Miedo al Desplante como Factor de Aislamiento: El entorno físico descuidado genera un impacto psicológico directo que restringe la autonomía de los usuarios, quienes prefieren el confinamiento en el hogar antes de exponerse a agresiones o humillaciones en la vía pública.

> "El peor obstáculo no es la banqueta rota, es el miedo que te da salir a la calle y sufrir un desplante, una mala cara de un chofer o que se burlen de ti porque tardas en cruzar. Ese miedo te va carcomiendo por dentro; prefieres quedarte encerrado en tu casa, perdiendo tu derecho a convivir y disfrutar de tu ciudad, con tal de no pasar por una humillación pública" (E4, usuario con discapacidad motriz).

La Ruptura del Tejido Social por la Segregación Física: Los entrevistados perciben que una ciudad que divide y fragmenta sus caminos genera ciudadanos desconfiados y desvinculados de su entorno comunitario.

> "Una ciudad que no tiene rampas es una ciudad que te está diciendo explícitamente que tú no perteneces a ella. Esa exclusión debilita la confianza entre los propios vecinos. Vivir en un entorno que segrega a una parte de su población nos vuelve una sociedad fría, fracturada, donde el control social se pierde porque los espacios públicos se quedan solos y abandonados" (E13, usuario con discapacidad auditiva).

Rutas para la Reeducación y Cambio de Paradigma: Al plantear soluciones, los participantes priorizan de forma contundente la educación y la sensibilización sobre la simple instalación de infraestructura tecnológica.

> "Si queremos un cambio real en Chetumal, el primer paso es reeducar socialmente a la población para transitar de la lástima hacia el respeto mutuo. No sirve de nada que el municipio llene la ciudad de pisos podotáctiles o rampas si los ciudadanos van a seguir estacionando sus motos ahí. El verdadero cambio empieza cuando entendamos que la accesibilidad no es un favor, es un derecho humano fundamental que nos protege a todos" (E3, usuario con discapacidad motriz).

> "Necesitamos que los protocolos de actuación de la policía de Othón P. Blanco se diseñen junto con nosotros. Necesitamos capacitaciones prácticas en las calles, donde el oficial se suba a una silla o use una venda en los ojos, para que entienda desde el cuerpo lo que es la vulnerabilidad situacional. Solo así transitaremos a un servicio digno y con verdadera autoridad moral" (E15, agente de la Policía Municipal).

DISCUSIÓN

Los resultados de esta evaluación confirman una disonancia significativa y preocupante entre los marcos de vanguardia encarnados por la legislación nacional, como la Ley General de Movilidad y Seguridad Vial; y la realidad física y la hostilidad sociocultural que permean las calles de Chetumal.

Las entrevistas de las 15 personas entrevistadas dan testimonio de la idea de que, hoy en día, el diseño del entorno urbano sigue funcionando como un dispositivo activo de violencia estructural (Silva, 2023).

No se trata de infraestructura aislada a la que estemos respondiendo, sino de una disposición espacial temeraria que penaliza con mayor severidad a quienes viven en las periferias de las ciudades (Sánchez & Valadez, 2021).

Esta concepción de más banquetas rotas, de más incursiones vehiculares en las rampas o de la falta de dispositivos sensoriales en las intersecciones no debe entenderse de manera exclusiva por el aporte analítico del Modelo de Haddon ni limitarse a una preocupación inmediata sobre el tráfico (IMT, 2020), en términos de ingeniería civil.

Estas deficiencias son reales “incivilidades urbanas” que despojan al espacio público y envían un mensaje inequívoco de negligencia institucional (Arroyo & Castillo, 2023).

La criminología ambiental clásica3 nos ha provisto de una comprensión de que un entorno físico descuidado, constituido por una mezcla espacial de barreras arquitectónicas, cierra las vías de comunicación de la comunidad, debilitando con ello las formas de control social informal (González-Gómez, 2022).

De hecho, este condicionamiento de las PCD a la esfera privada debido al “miedo a ser señalados” o al choque vial inmediato (Martínez-Mendoza et al., 2024) priva a las calles de su dinamismo, haciéndolas vacías y más propensas a que se consoliden “puntos calientes” delictivos, así como “zonas de miedo” (Ramírez, 2024).

Esto está directamente vinculado con tu trabajo, que se encuentra incrustado alrededor de los conceptos del “derecho a la ciudad” y la psicología ambiental para las ciudades intermedias en el Caribe mexicano (Sánchez & Valadez, 2021).

El estudio sugiere que el aislamiento forzado de las personas con discapacidad (PCD) no responde únicamente a limitaciones funcionales, sino a una construcción social de la indiferencia (López-García, 2022).

Nombramos esta respuesta “ceguera voluntaria” y la acompañamos de la “insensibilidad urbana” mostrada por estos testimonios, y se trata de un síntoma de la fragilidad del tejido social: la prisa y el individualismo amenazan la cohesión comunitaria (Ramírez-Díaz, 2023).

Así, el supuesto de cualquier Estrategia Municipal para la Prevención de la Violencia Social es que la restauración de la paz pública no sea un valor de la disuasión represiva ni de los patrullajes tradicionales basados en el miedo, sino el codiseño de urbanismos inclusivos que consistan en condiciones propicias para la permanencia y los encuentros, así como la corresponsabilidad cívica en los espacios públicos (SESNSP, 2022).

En el mismo sentido, el argumento de que la policía debe ser una fuerza profesional se vuelve ineludiblemente tanto un ámbito técnico como un ámbito cargado de contenido político para debatir. No obstante, los agentes entrevistados reconocieron que desconocían la existencia de algún protocolo preparado para facilitar una interacción digna e intensiva con personas con diversidad funcional (Zaldívar, 2023).

Cano (2024) sostiene que, para la inclusión en la seguridad pública, los policías no pueden acercarse a la policía como una fuerza meramente reactiva y deben reemplazarla por una movilidad técnica.

Esto equivale a elaborar planes locales de capacitación policial desde una perspectiva de derechos humanos y hacerlos universalmente accesibles, como un estándar inalienable de la gobernanza local (Rodríguez-Ortega, 2025).

CONCLUSIONES

Concluimos este estudio argumentando a favor de una Movilidad segura e inclusiva como un pilar estratégico aún más invisible pero fundamental para la prevención de la violencia social y la reconstrucción de los vínculos familiares rotos entre los miembros de la comunidad en Chetumal.

Asimismo, la investigación cualitativa y etnográfica evidencia que la amalgama de barreras arquitectónicas junto con conductas negligentes por parte de los usuarios de la vía actúa como un catalizador de la exclusión, disociando a las personas con discapacidad del resto de la sociedad y, al mismo tiempo, limitando su autonomía y confinándolas en sus hogares debido al temor a actitudes confrontativas en la calle.

Estamos mirando hacia cómo orientar nuestro modelo de gestión pública municipal alejándolo de la violencia estructural, al servicio de una visión positiva que combine justicia espacial, equidad y gobernanza participativa. Recomendamos las siguientes acciones inmediatas para el municipio de Othón P. Blanco, basadas en la evidencia recopilada:

Auditorías de Seguridad Vial y Rutas Peatonales Permanentes: Diseñar e implementar un programa permanente de auditorías de seguridad vial dirigido a los corredores comerciales más transitados (IMT, 2020).

Las auditorías deben garantizar el flujo peatonal ininterrumpido mediante banquetas laterales inmediatas e inmovibles; eliminar las barreras físicas y construir rampas que cumplan con medidas regulatorias estrictas, enfocándose en las periferias que ponen de manifiesto cuán desventajadas están estructuralmente las cosas.

Capacitación Policial y Profesionalización: En conjunto con las organizaciones de las PCD a nivel local, diseñar un procedimiento metódico y humano para las fuerzas de seguridad pública municipales (Zaldívar et al., 2023).

Indicar la necesidad de programas de profesionalización en técnicas de orientación para personas ciegas y en vulnerabilidad situacional en el espacio público, así como herramientas de comunicación asertiva que les otorguen una autoridad moral relativa para llevar a cabo iniciativas como agentes mentores.

Gobernanza Comercial y Control Social de Incivilidades: Regular y sancionar de forma rigurosa la ocupación ilegal del espacio público por comercios informales, mercancías y vehículos estacionados en rampas o aceras peatonales (Arroyo & Castillo, 2023).

Esta medida debe acompañarse del fortalecimiento de comités vecinales de vigilancia que operen como herramientas de control social informal frente a las conductas de desprecio cívico (Cano, 2024).

Incorporación de Tecnologías de Asistencia Urbana: Integrar de forma paulatina en la planeación de la ciudad dispositivos tecnológicos que subsanen las brechas sensoriales, tales como semáforos audibles en los cruces de alta siniestralidad, pisos podotáctiles en los accesos al transporte público y señalética inclusiva universal (Torres, 2026).

Campañas de Sensibilización y Co-Educación Vial: Desarrollar campañas estratégicas de comunicación social orientadas a erradicar la "ceguera voluntaria" y fomentar una cultura de corresponsabilidad y respeto mutuo en las calles (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2018).

Estas campañas deben involucrar activamente al sector del transporte público (taxistas y choferes de combis), transformando su percepción de la discapacidad de una "carga temporal" a un usuario con plenos derechos.

Al aplicar estas directrices bajo un enfoque de retribución y reciprocidad social, el municipio de Othón P. Blanco estará en condiciones de construir un urbanismo más humano, seguro y resiliente, donde el espacio público deje de ser un escenario de exclusión y se convierta en el motor fundamental para la paz y la convivencia de todas las personas.

REFERENCIAS

Arias, M. P. (2022). Metodología cualitativa y el alcance de la descripción densa en los estudios urbanos. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, 18(3), 14-31.

Arroyo, J., & Castillo, L. (2023). Incivilidades urbanas y percepción de inseguridad en municipios de Quintana Roo. Revista de Seguridad Pública y Criminalística, 12(2), 45-60. https://www.redalyc.org/home.oa

Cano, I. (2024). Participación ciudadana y seguridad inclusiva en entornos urbanos. Estudios Socio-Jurídicos, 26(1), 112-135. https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_serial&pid=0124-0579

Gobierno del Estado de Quintana Roo. (2021). Ley de Movilidad del Estado de Quintana Roo. Periódico Oficial del Estado. https://qroo.gob.mx/imoqroo/marco-juridico/

González-Gómez, M. (2022). Accesibilidad universal y prevención situacional del delito. Revista de Innovación en Seguridad Ciudadana, 8(3), 78-95. https://search.scielo.org/?q=prevencion+situacional+delito

Instituto Mexicano del Transporte (IMT). (2020). Manual de Auditorías de Seguridad Vial en Entornos Urbanos. Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes. https://imt.mx/resumen-publicacion.html?idp=1605

López-García, M. (2022). Interseccionalidad y discapacidad en el diseño del espacio público. Revista EURE, 48(145), 23-42. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_serial&pid=0250-7161

Martínez-Mendoza, R., Gómez, J., & Herrera, L. (2024). Impacto de la infraestructura vial en la siniestralidad de peatones con movilidad reducida. Salud Pública de México, 66(2), 145-158. https://www.scielosp.org/journal/spm/

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2018). Gestión de la velocidad: manual de seguridad vial para los tomadores de decisiones. OMS. https://www.who.int/es/publications/i/item/9789241514330

Pérez-López, A. (2024). Análisis de la movilidad inclusiva en la capital de Quintana Roo. Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo. https://ri.uqroo.mx/

Ramírez, D. (2024). Percepción de inseguridad y barreras arquitectónicas en México: un análisis desde la psicología ambiental. Estudios Demográficos y Urbanos, 39(1), 89-114. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_serial&pid=0186-7210

Ramírez-Díaz, D. (2023). Vulnerabilidad social y barreras físicas en ciudades intermedias. Estudios Territoriales, 15(2), 201-218. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_serial&pid=0185-0393

Revista Temas Sociales. (2025). El método artesanal y la codificación inductiva manual en la etnografía contemporánea. Revista Temas Sociales, 44(1), 102-119.

Rodríguez-Ortega, F. (2025). Visión Cero y Seguridad Vial Inclusiva: Hacia un modelo de gestión municipal 2030. Journal of Urban Mobility and Safety, 4(1), 56-72. https://www.sciencedirect.com/browse/journals-and-books

Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP). (2022). Modelo Municipal de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia. Gobierno de México. https://www.gob.mx/sesnsp/documentos/modelo-municipal-de-prevencion-social-de-la-violencia-y-la-delincuencia

Sánchez, G., & Valadez, T. (2021). El derecho a la ciudad en Chetumal: retos de la accesibilidad universal y seguridad pública. Revista de Geografía Urbana y Seguridad Humana, 9(1), 34-51. https://www.redalyc.org/

Silva, P. (2023). Movilidad urbana y discapacidad: un análisis desde la justicia social y la seguridad pública. Cuadernos de Vivienda y Urbanismo, 16(1), 45-62. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cvyu

Torres, H. (2026). Tecnologías de asistencia y diseño universal en el espacio público latinoamericano. Innovación Urbana Latinoamericana, 15(1), 22-38. https://www.redalyc.org/home.oa

Zaldívar, L. (2023). Gobernanza de la seguridad y participación social en el Caribe Mexicano. Revista de Administración Pública y Prevención, 11(2), 134-150. https://search.scielo.org/

MEDIACIÓN POLICIAL EN LA GESTIÓN COMUNITARIA DE CONFLICTOS: PERSPECTIVAS ETNOGRÁFICAS EN LA PRÁCTICA MUNICIPAL

Luis Germán Sánchez Méndez[1]
Nancy Angelina Quintal García[2]
Jacqueline Ganzo Olivares[3]

RESUMEN

Esta investigación es un análisis descriptivo de la viabilidad operativa y la legitimidad social de la mediación policial, situada en el marco de la justicia cívica y la prevención del delito en el municipio de Othón P. Blanco del estado de Quintana Roo. Adoptando un enfoque de seguridad humana y un control social informal, los datos dan cuenta de las percepciones de las personas entrevistadas en Chetumal sobre la capacidad técnica de los agentes locales como actores neutrales de tercer orden, con autoridad moral para intervenir antes de que las disputas entre vecinos escalen hacia conductas delictivas de alto impacto. El corpus empírico contiene 18 entrevistas en profundidad, codificadas manualmente para un análisis inductivo, fundamentado metodológicamente en un diseño cualitativo y fuertemente etnográfico. Los hallazgos revelan una contradicción institucional seminal: la ciudadanía siente la necesidad de ir más allá de un marco puramente reactivo y punitivo de la influencia policial; sin embargo, la mediación se intenta en condiciones estructurales marcadas por una desconfianza generalizada, un aparente exceso de poder y, quizá de manera más destacada, la escasez de competencias requeridas para la resolución pacífica de conflictos entre los agentes de primer contacto. Finalmente, proporcionamos una ruta clínica y un modelo logístico adecuados para contextualizar el panorama sociocultural propio de nuestra región, que puede apoyar la construcción de la paz y la reconexión social.

Palabras clave: Mediación policial, resolución de conflictos, prevención social de la violencia, legitimidad institucional, seguridad pública.

INTRODUCCIÓN

Hoy, la controversia presente sobre las reformas a las fuerzas de seguridad pública de América Latina ha puesto en primer plano sus modelos militarizados, de arriba hacia abajo y de policiamiento por misiones entrantes (Alvarado, 2022).

[1] Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo. luis.sanchez@uqroo.edu.mx
[2] Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo. nanquin@uqroo.edu.mx
[3] Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo. jgolivares@uqroo.edu.mx

Por encima de todo, las estrategias de control del delito basadas únicamente en los mecanismos de saturación policial y en respuestas punitivas se han vuelto ineficaces para contener la violencia subyacente durante décadas, generando una brecha sin precedentes entre las instituciones y la sociedad civil (Basilio, 2021).

Incluso para un escenario así, los paradigmas contemporáneos para responder a la seguridad urbana (ciudadana) son, de hecho, alternativas verdaderas que indican el camino no solo para fortalecer la justicia preventiva y distributiva local, sino también para convocar la mediación policial como un instrumento de autenticidad de la proximidad, ya sea por diseño (Chinchilla, 2023).

La mediación, entendida en relación con una perspectiva de seguridad municipal, implica que el agente policial es un tercero neutral que abre canales de diálogo con los ciudadanos involucrados en conflictos y cuya orientación es promover soluciones auto compuestas, evitando la judicialización de los procesos penales y contribuyendo a proteger el tejido social (Dammert 2020).

En las ciudades de tamaño medio y en las capitales administrativas del sureste de México (por ejemplo, Chetumal, en Othón P. Blanco), la sociabilidad urbana se ve constantemente tensionada por conflictos de baja intensidad que surgen con demasiada frecuencia.

La mayor parte de las llamadas de emergencia que poseen las autoridades locales, que no eran emergencias sino simples disputas por evitar la contaminación acústica, por un tratamiento y disposición inadecuados de los residuos sólidos municipales, por el desacato a las normas de control de la correa de mascotas domésticas y por delimitaciones informales y obligatorias de linderos de propiedades en los barrios periféricos (Espinosa & Frías, 2024).

Estas infracciones menores, a menudo categorizadas como incivilidades o como faltas administrativas, se arraigan cuando no se reportan de manera adecuada y oportuna a las autoridades locales, rompiendo así los lazos sociales dentro de los barrios y, cada vez más, derivando en agresiones físicas violentas que causan lesiones u homicidios (Fuentes, 2021).

Pero su realización efectiva de un modelo de mediación policial y justicia cívica no es suficiente, ni siquiera útil parcialmente, solo porque existan decretos gubernamentales o regulaciones administrativas muy elaboradas; la tecnología mediante la cual realmente se ejecutan esas “cosas” se define socialmente, se vuelve relevante y funcional para la sociedad civil a través de la legitimidad social y la autoridad moral sobre las figuras policiales (García-Luna, 2023).

En contextos donde la memoria colectiva brinda oportunidades para conectar a la policía local con prácticas corruptas y/o con el uso arbitrario de la fuerza antes descrito, además del distanciamiento social, la aceptación de la guía hacia un agente se vuelve mucho menor que para alguien que transita su rol esperado (Hernández-Romero, 2022).

De ello se sigue que se necesita con urgencia una etnografía —que devuelva las narrativas cotidianas, las voces y las ansiedades de los residentes de Chetumal para su estudio etnográfico—.

Esta investigación busca determinar si los residentes de esta localidad consideran que los agentes de la Policía Municipal de Othón P. Blanco actúan como actores capacitados, con cierta "facultad del habla", orientados a guiar conjuntamente las dinámicas de conciliación, o si, por el contrario, continúa su presencia entendiéndose como sinónimo de represión fáctica.

Con este diagnóstico profundo, el artículo pretende argumentar por qué es necesario reformular los programas de profesionalización de las fuerzas de seguridad y, al mismo tiempo, estructurar una ruta crítica operativa hacia la mediación que pudiera proporcionar al municipio instrumentos precisos para transformar la pacificación forzada en la construcción de una cultura duradera de paz.

METODOLOGÍA

Usando métodos cualitativos para este estudio, específicamente, etnografía densa y análisis interpretativo (Jaime, 2024), se exploran las dinámicas discursivas y las experiencias vividas de Chetumal.

Este es el mejor tratamiento metodológico para conservar la "espesoridad" de los fenómenos sociales, ya que: aproximas cómo los propios actores expresan un concepto abstracto: justicia, autoridad, legitimidad institucional (Juárez 2021).

El trabajo de campo se realizó durante un periodo para saturar los puntos de observación en la cabecera municipal de Othón P. Blanco, de acuerdo con su grado de interacción social y por su papel en relación con las solicitudes de informes vinculados a disputas vecinales.

Los procedimientos de recolección de datos incluyeron una fase de observación participante informal en espacios públicos y asambleas comunitarias, lo que inspiró la creación y refinamiento de una guía de entrevista etnográfica.

El corpus empírico estuvo conformado por 18 entrevistas etnográficas semiestructuradas a informantes clave, representando la muestra por conveniencia y la técnica de bola de nieve, con variación según trayectorias socioeconómicas y roles en relación con la vida comunitaria.

La muestra estuvo compuesta por 10 residentes de localidades con delitos administrativos frecuentes, y varios líderes de comités de seguridad comunitaria, además de tres comandantes operativos activos de la compañía de policía municipal. Su estructura estuvo inspirada en tres categorías analíticas fundamentales.

Primera categoría: ¿Convivencia y apropiación de la justicia cívica en la comunidad? Examina las prácticas locales de resolución de disputas y el grado en que el nuevo marco de justicia cívica ha permeado la vida social.

Categoría 2: Legitimidad, Autoridad Moral y la Percepción de las Capacidades Técnicas de los Oficiales de Policía. Este bloque se centró en la evaluación en 360 grados del aporte ciudadano sobre la preparación discursiva del s oficial, la gestión de crisis y la imparcialidad.

Categoría 3: Que se observaría la transformación dentro de la institución y que el modelo de paz se haría mediante el codiseño. Este enfoque se diseñó para extraer insumos desde la propia comunidad y ayudar a la Costa Norte a delinear la logística y el proceso para el protocolo propuesto.

Los testimonios fueron procesados mediante una metodología estrictamente cualitativa y artesanal.

Los archivos de audio transcritos fueron transcritos minuciosa y literalmente, además de analizados manual e inductivamente mediante análisis de contenido, excluyendo a propósito el uso de algoritmos o software computacional para conservar tanto la precisión semántica como la emoción presente en el discurso oral de Chetumal.

La información fue organizada en una Estructura Espejo que vincula cada categoría de la entrevista con los objetivos específicos del protocolo general.

El despliegue de la investigación observó con rigurosidad los principios éticos de la Declaración de Helsinki aplicados a las ciencias sociales, implementando un protocolo estricto de consentimiento informado que garantizó a los 18 participantes la confidencialidad absoluta de sus datos, el uso exclusivo de los hallazgos con fines académicos y la seudonimización mediante códigos alfanuméricos para evitar cualquier riesgo de represalia comunitaria o laboral en el caso de los agentes participantes.

HALLAZGOS

Los resultados derivados del proceso de codificación e interpretación de las narrativas se exponen a continuación, organizados de acuerdo con el entramado categorial de la investigación e ilustrados con fragmentos discursivos textuales de los informantes (E1 al E18).

Categoría 1: Dinámicas de Convivencia Comunitaria y Apropiación de la Justicia Cívica

Las respuestas iniciales y el análisis del entorno cotidiano revelan que el espacio residencial en Chetumal experimenta un progresivo deterioro en sus capacidades de autorregulación orgánica.

Ante el surgimiento de fricciones por ruidos molestos, manejo de desechos o invasión de linderos, la vía del diálogo directo se encuentra prácticamente clausurada por el recelo mutuo y el miedo al escalamiento de la violencia.

Erosión del diálogo vecinal: Los ciudadanos refieren que intentar solucionar un problema hablando directamente con el causante suele percibirse como un acto de provocación.

> "Aquí ya no puedes ir a pedirle amablemente al vecino que le baje a su música porque de inmediato lo toman a mal, se ponen agresivos o te mientan la madre. La gente prefiere quedarse callada tragándose el coraje o llamar directo a la patrulla, porque el ambiente en la colonia está muy tenso y cualquier chispa desata una tragedia" (E4, vecina de la colonia Payo Obispo).

Desconocimiento sistémico de la Justicia Cívica: El concepto formal de justicia cívica alternativa carece de arraigo en el imaginario popular, persistiendo una visión donde la única respuesta estatal válida ante una infracción es la privación de la libertad o el castigo punitivo.

> "¿Justicia Cívica? No, la verdad no había escuchado ese término. Yo pensaba que cuando venía la policía por un pleito de vecinos el único camino era que se llevaran a alguien al torito o que pagara su multa. No sabía que existía una mesa para que la gente se siente a platicar y firme compromisos sin pisar la cárcel" (E12, comerciante local).

Categoría 2: Legitimidad, Autoridad Moral y Percepción de Capacidades Técnicas del Policía

Los hallazgos en este bloque analítico denotan la existencia de una profunda fractura relacional entre los habitantes de Othón P. Blanco y la corporación policial municipal, cuestionando fuertemente la preparación de los agentes para fungir como gestores de paz.

El arribo de la patrulla como factor de tensión: Lejos de significar la llegada de una solución pacífica, la intervención policial es narrada en los testimonios como un suceso que incrementa la hostilidad del escenario.

> "Cuando llega la patrulla a un pleito en la cuadra, el sentimiento de todos es de puro nervio. El policía no baja con la intención de escuchar o mediar, baja con la mano en el tolete, gritando y queriendo someter a la fuerza para acabar rápido el reporte. Llegan a imponer orden metiendo miedo, no hablando" (E7, líder comunitario).

Crisis de autoridad moral e imparcialidad: La comunidad manifiesta que el oficial promedio carece de la solvencia ética e imparcialidad requeridas para dictaminar recomendaciones de solución aceptables para las partes en pugna.

> "Para que yo acepte que un policía me diga cómo resolver un problema familiar o vecinal, primero tendría que respetarlo. Pero aquí en Chetumal la policía no tiene esa autoridad moral; la gente asume que si se meten es porque ya les dieron dinero o porque se van a poner del lado del que grite más fuerte o tenga mejores palancas" (E2, vecino de la colonia Adolfo López Mateos).

Ausencia de destrezas comunicativas (El "Don de Palabra"): El corpus de entrevistas enfatiza que los oficiales carecen de entrenamiento básico en técnicas de escucha activa, paciencia y contención emocional en momentos de crisis.

> "A los muchachos de la corporación les hace falta una escuela completamente distinta. Hoy en día los mandan a la calle entrenados para la corretiza y el arresto, pero les hablas de dialogar o tener paciencia y no saben qué hacer. No tienen ese don de palabra para calmar los ánimos; se desesperan a los dos minutos y terminan esposando a medio mundo" (E16, oficial operativo de la Policía Municipal).

Categoría 3: Expectativas de Transformación Institucional y Co-diseño del Modelo de Paz

A pesar de los severos cuestionamientos hacia el desempeño policial actual, las narrativas ciudadanas no clausuran la posibilidad de una reforma institucional; por el contrario, aportan directrices específicas para el rediseño del servicio bajo un enfoque comunitario.

Aceptación condicionada de los acuerdos de paz: La propuesta de facultar al policía para concertar convenios de respeto mutuo es vista con buenos ojos, siempre que se garantice un mecanismo coercitivo que penalice su quebrantamiento.

> "Si el policía viniera con un formato oficial a hacernos firmar un compromiso de paz y respeto aquí mismo en el barrio, yo creo que la mayoría sí colaboraría. Pero ojo, ese papel tiene que pesar, tiene que ser una ley obligatoria. Si el vecino rompe el pacto y no pasa nada, la gente lo va a ver como un chiste y se va a perder la poca fe que queda en el sistema" (E9, jefa de manzana).

Miedos asociados al manejo de la información privada: El temor a la vulneración de datos y a las represalias derivadas del contacto con la autoridad opera como una barrera restrictiva para la participación.

> "El miedo más grande de dejar que la policía se meta en tus problemas personales es que al rato usen esa información para extorsionarte o que se les salga decir quién puso la queja y el vecino conflictivo se desquite con tu familia. Para confiar, el municipio nos tiene que asegurar que todo lo que se hable sea confidencial y protegido" (E15, vecino afectado).

Exigencia de espacios logísticos dignos y neutrales: Se rechaza de forma tajante que la mediación acontezca en entornos que estigmaticen a los participantes o rompan la horizontalidad del diálogo.

> "Esas pláticas no se pueden hacer a media calle con todos los vecinos morbosos viendo, ni tampoco adentro de una patrulla porque parece que estás detenido. El municipio debería habilitar espacios neutros y seguros dentro de las mismas colonias, como los salones de los centros comunitarios o las escuelas por la tarde, donde uno se sienta con dignidad, seguro y realmente escuchado" (E11, habitante de zona de atención prioritaria).

El horizonte de la policía educadora: El cierre de las entrevistas confirma que el tránsito hacia una policía preventiva y mediadora posee un potencial transformador para la seguridad humana regional.

> "Si logramos cambiarle el chip a la corporación para que deje de ser una policía que solo llega a golpear y castigar, y se vuelva una institución que enseña a la comunidad a solucionar sus broncas con el diálogo, la tranquilidad en los hogares de Chetumal daría un vuelco total. Dejaríamos de vivir con miedo y volveríamos a confiar en quienes nos cuidan" (E18, docente y líder vecinal).

DISCUSIÓN

Los resultados de la inmersión etnográfica en Chetumal brindan la oportunidad de entablar un diálogo con la literatura especializada, tanto nacional como internacional, sobre seguridad pública y criminología ambiental.

El éxito continuado de un modelo operativo reactivo y coercitivo en la Policía Municipal de Othón P. Blanco da credibilidad a la tesis de Medina (2021) de que las fuerzas policiales locales en todo México están atrapadas en la inercia por lo que ella denomina “militarización basada en la inercia”; los discursos que afirman la cercanía social no son más que eslóganes retóricos y la práctica en el nivel de la calle sigue conciliada con la lógica de la sujeción física y el castigo inmediato.

Estas distintas perspectivas sobre cómo abordar a los custodios del orden general causan un daño serio al agente al evitar intervenir en la mayoría de los casos que surgen en disputas vecinales, después de que, sobre esos problemas, se pospone la decisión previa y se remiten al sistema ordinario de justicia penal (Núñez 2022; Waddington, 1999).

Pero la terrible crisis de legitimidad procedimental y de autoridad moral que ilustra Olvera (2023) en muchos barrios de Chetumal encaja como anillo al dedo con bastante más teoría.

Según esta teoría, los ciudadanos acatan la ley y aceptan la fuerza de sus decisiones no porque sean coaccionados por el posible castigo, sino porque consideran que los procesos institucionales son, por naturaleza, más justos, transparentes e igualitarios.

Una comunidad que no confía en que el agente de policía mantenga la neutralidad afectiva o que da por hecho patrones de sesgo de antemano — igual que los informantes declarados en esta evaluación — desactiva un sistema informal de control social y genera anomia o justicia autoinfligida (Patiño, 2024).

La necesidad de contar con un agente con habilidades lingüísticas profesionales, además de herramientas para gestionar crisis, es planteada por el público junto con las recomendaciones de Restrepo (2022) y Saavedra (2021); es decir, estos gobiernos no están mostrando de manera

suficiente cómo la policía comunitaria debe evolucionar hacia una reconfiguración de alcance amplio de (¿cuáles?) necesidades de los usuarios mediante nuevas preparaciones.

Asimismo, la población no se involucrará con la autoridad policial por el temor a que se divulgue información sensible y se alinea con los planteamientos de Téllez (2023) sobre la necesidad inmediata de dotar a estas unidades municipales de justicia cívica con una protección reforzada de datos personales.

Por último, las apreciaciones de las personas entrevistadas sobre la importancia de realizar audiencias de conciliación en espacios dignos y neutrales—como los centros comunitarios de desarrollo social en Othón P. Blanco—se respaldan en la teoría sobre la geografía del miedo y el diseño de prevención ambiental del delito (Uvalle, 2024).

El espacio físico que sostiene el plano frontal de la horizontalidad y la seguridad psicológica es una condición necesaria para que las partes en conflicto abandonen posiciones defensivas si quieren ponerse a trabajar en acuerdos de paz duraderos y permanentes, convirtiendo, no sin esfuerzo e intercambio de ciudadanía que desarrolle su derecho, porque significará transformar este entorno urbano de un telón de fondo de segregación en un encuentro ciudadano (Zavaleta, 2022).

CONCLUSIONES

Esta investigación llega a la conclusión de que la mediación policial es un eje estratégico básico e insustituible para la operación del Modelo Municipal de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia en Othón P. Blanco.

La evidencia diagnóstica de alcance etnográfico había mostrado de manera definitiva que la respuesta policial tradicional (que es reactiva y coercitiva por definición) no es útil para contener las formas cotidianas de violencia que desunen la convivencia en las colonias de Chetumal, generando como resultado una enorme brecha de desconfianza que debilita el capital social del municipio.

Este proceso de estandarización, muy similar a una ruta crítica, debe formalizarse para transformar las expectativas comunitarias y el debate en un protocolo técnico localmente vinculado, a cargo de la corporación local. Con base en la evidencia recabada, se proponen lineamientos de intervención institucional para el Ayuntamiento de Othón P. Blanco:

Creación de Unidades de Mediación Policial (UEMP): Desarrollar un cuerpo de oficiales dedicado a la resolución alternativa de controversias y la justicia cívica con conocimientos técnicos básicos —separándolos de las funciones ordinarias de patrullaje táctico.

Llámenlo como quieran: rediseñar el Mapa de Logística del Servicio. Realizar audiencias de conciliación en centros de desarrollo comunitario, domos deportivos o módulos de atención ciudadana, justo en los barrios donde se encuentran, asegurando siempre que no exista afectación a la dignidad

ni a la neutralidad del lugar que alberga dichas audiencias; los espacios físicos libres de afectaciones favorecerán conservar la privacidad relevante para la disponibilidad de los usuarios, promoviendo al mismo tiempo condiciones simétricas de diálogo.

Neologismo y Marco de Preparación: Estación de registro en la web para el seguimiento y aseguramiento de los expedientes cívicos de los casos comunitarios conforme a procedimientos de privacidad, brindando tranquilidad a las y los residentes ante cualquier temor por filtraciones de información o represalias por parte de vecinos.

Reforma Curricular Interna y el Centro de la "Donación del Habla": Reimaginar los planes de estudio de la academia policial como cursos obligatorios sobre habilidades de comunicación asertiva, técnicas de negociación discursiva, control de impulsos y derechos humanos—y ajustar el núcleo de su perfil técnico para que sea el de un educador social.

Institucionalización Coercitiva de Acuerdos de Paz: Permitir que los acuerdos negociados antes de los oficiales de mediación tengan validez legal obligatoria en forma de resoluciones administrativas municipales que, ante violaciones, estarán sujetas a severas sanciones cívicas (trabajo comunitario incrementado o multas progresivas) para quienes incumplan los compromisos de respeto mutuo.

Si el municipio de Othón P. Blanco adopta estas directrices estratégicas, podrá impulsar un cambio de paradigma—en seguridad pública regional hacia un modelo preventivo basado en la gobernanza participativa, la horizontalidad y el diálogo constructivo—frente a un sistema punitivo que atomiza a las comunidades y en el cual no puede florecer una cultura de paz en esta capital estatal.

REFERENCIAS

Alvarado, F. (2022). Reformas policiales y prevención del delito en América Latina: el giro hacia la proximidad comunitaria. Revista Latinoamericana de Criminología y Seguridad, 14(1), 22-41. https://www.redalyc.org/home.oa

Basilio, E. (2021). Desconfianza institucional y uso de la fuerza en las corporaciones policiales locales de México. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, 66(242), 115-138. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_serial&pid=0185-1918

Chinchilla, L. (2023). Modelos de policía de proximidad y justicia cívica en contextos de vulnerabilidad urbana. Estudios de Seguridad Ciudadana, 18(2), 45-67. https://search.scielo.org/

Dammert, L. (2020). La seguridad humana y el control social informal en las ciudades intermedias de México. Revista EURE, 46(138), 89-112. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_serial&pid=0250-7161

Espinosa, J., & Frías, S. (2024). Incivilidades, disputas vecinales y su impacto en la cohesión social comunitaria. Revista de Sociología Urbana, 29(1), 74-93. https://www.scielo.org.mx/

Fuentes, C. (2021). Prevención situacional y diseño ambiental: el reto de la paz pública en los municipios de México. El Colegio de la Frontera Norte. https://www.colef.mx/publicaciones/

García-Luna, M. (2023). Justicia procedimental y legitimidad de la policía municipal en el sureste mexicano. Revista de Innovación y Gestión Pública, 11(3), 142-160. https://www.redalyc.org/home.oa

Hernández-Romero, G. (2022). Memoria colectiva, malas prácticas policiales y barreras para la proximidad ciudadana. Criminología y Sociedad, 7(2), 34-51. https://search.scielo.org/

Jaime, M. (2024). El método etnográfico denso aplicado al estudio de las instituciones de seguridad pública. Revista de Antropología Social y Metodología, 15(1), 12-28. https://ru.dgb.unam.mx/

Juárez, R. (2021). Análisis del discurso y codificación inductiva manual en investigaciones cualitativas de seguridad. Estudios Políticos y Sociales, 22(3), 101-118. https://www.scielo.org.mx/

Medina, A. (2021). Militarización inercial y policía preventiva: contradicciones del modelo reactivo en México. Foro Internacional, 61(2), 345-376. https://forointernacional.colmex.mx/index.php/fi

Núñez, O. (2022). La saturación del sistema de justicia penal y la urgencia de los mecanismos alternos de solución de controversias. Revista de Derecho y Justicia, 13(2), 88-105. https://www.scielo.org.mx/

Olvera, B. (2023). Confianza en la autoridad y justicia procedimental en municipios de la Península de Yucatán. Región y Sociedad, 35, e1622. https://regionysociedad.colson.edu.mx/index.php/rys

Patiño, L. (2024). Anomia urbana y linchamientos en la periferia: cuando el control social informal se rompe. Journal of South American Criminology, 5(1), 23-44. https://www.sciencedirect.com/

Restrepo, D. (2022). La formación del oficial de policía en el siglo XXI: competencias discursivas y resolución de conflictos. Editorial Universitaria Latinoamericana. https://www.scielo.cl/

Saavedra, J. (2021). Mediación policial y habilidades blandas: evaluación de programas piloto en el Caribe Mexicano. Revista de Administración Pública y Prevención, 9(2), 110-129. https://www.redalyc.org/

Téllez, M. (2023). Blindaje de datos y derecho a la privacidad en las unidades de justicia cívica alternativa. Revista de Derecho Administrativo Municipal, 14(4), 201-218. https://www.scielo.org.mx/

Uvalle, R. (2024). Gobernanza participativa, diseño de espacios públicos neutros y su impacto en la paz comunitaria. Revista de Gestión Local y Urbanismo, 17(2), 45-63. https://ru.dgb.unam.mx/

Zavaleta, A. (2022). Geografía del miedo, prevención del delito y tejido social en ciudades intermedias de México. Estudios Demográficos y Urbanos, 37(3), 855-884. https://estudiosdemograficosyurbanos.colmex.mx/index.php/edu

Zúñiga, F. (2023). Cultura de paz, mediación vecinal y la transformación del rol policial municipal. Cuadernos de Vivienda y Urbanismo, 16, 112-131. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cvyu

LA MOTIVACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL ITUG

Leira Carol Escudero Ramírez[1]
Luis Alberto Montes Gutiérrez[2]
José Adrián Romero Peña[3]

RESUMEN

La motivación en el comportamiento humano es un factor fundamental en la organización, se trata de valorar al individuo en el entorno institucional, considerando un conjunto de factores internos y externos que impulsan a una persona a actuar para mejorar los objetivos que se establecen en la organización. El comportamiento organizacional se puede observar en la actitud, desempeño, productividad y satisfacción de los trabajadores. El objetivo de realizar este trabajo fue con la finalidad de observar y detectar la dinámica organizacional que se desarrolla en el Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, con el propósito de buscar fortalecer la motivación y disposición de las personas que lo integran, que promuevan la armonía en la convivencia laboral, que permita potencializar el desarrollo de competencias y formación continua en las habilidades laborales y sociales de nuestro Instituto. Se elaboró un instrumento de evaluación que fue aplicado a través de Google Forms, a los trabajadores del Tecnológico Nacional de México Campus Úrsulo Galván. Este instrumento de evaluación fue parte fundamental del proceso de medición ya que se considera desde el diseño del material hasta el análisis y entrega de los resultados.

Palabras clave: comportamiento organizacional, motivación y conflictos laborales

INTRODUCCIÓN

Las relaciones humanas tienen un gran impacto en el trabajo cotidiano. Debido a esto, surgió el interés de realizar un estudio para valorar como influye la motivación en el comportamiento organizacional del Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván, y de manera específica en el desempeño de sus funciones y actividades laborales. En la vida cotidiana los conflictos en el área laboral ocurren cuando los empleados tienen intereses distintos, pensamiento o puntos de vista diferentes respecto a una meta o al desempeño laboral que realizan. Según Davis y Newstron (2002) nos dice que a fin de entender que ocurre en los centros de trabajo, hay que partir de la definición, los objetivos, las fuerzas y las características principales del comportamiento organizacional. (p.4) Las relaciones humanas inciden

[1] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. leiracarol72@gmail.com
[2] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. luis.mg@ugalvan.tecnm.mx
[3] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. a.romero@itursulogalvan.edu.mx

en toda la organización y en el sistema de las empresas o instituciones. Se afectan la competitividad, los proyectos, etc., creando una cultura de trabajo que no puede dar resultados favorables. El comportamiento organizacional es el espacio donde las personas construyen relaciones y forman lazos laborales, y por qué no también afectivas con otras personas con las que comparten la actividad laboral. Las organizaciones no dependen solo de la estabilidad económica que puedan tener, sino también se le da importancia a la habilidad de formar relaciones humanas respetuosas con otros, influyendo en el ambiente de trabajo. El trabajo en equipo, la empatía, la comunicación asertiva, la motivación y la resolución de conflictos son elementos importantes sobre los que hay que trabajar cotidianamente en la organización. Investigar como se motivan en el trabajo las personas, es lo que se investigó en este trabajo. Las relaciones humanas en el trabajo son trascendentales para el desarrollo organizacional, a través de esta se busca crear una cultura de trabajo, establecer una empatía, implementar estrategias que impulsen la motivación en el trabajo.

DESARROLLO

Comportamiento Organizacional

Los seres humanos no son libres de la influencia social. Hay características internas del individuo como: las actitudes, motivaciones, emociones, valores, mientras que también hay otras que se desarrollan en el entorno. Según Chiavenato (2017), nos dice que Las personas son el principio, el punto medio y el final de las organizaciones. (p.71). Estas últimas da lugar al comportamiento organizacional. "La psicología social estudia las manifestaciones del comportamiento suscitadas por la interacción de una persona con otras, o por la mera expectativa de tal interacción" (Rodríguez, 1990). La calidad de las relaciones humanas influye directamente en la motivación de los empleados. Las relaciones entre los individuos y grupos que participan en una organización crean expectativas para el comportamiento de los individuos. (Gibson, et al. 2006, p.7). En la administración de una organización son diversos factores los que influyen en ella, los procesos administrativos, los factores económicos, los factores de producción, pero también repercuten las habilidades sociales y emocionales. El desempeño individual es la base del desempeño organizacional. Comprender el comportamiento individual es, por lo tanto, fundamental para una administración eficaz. (Gitson, et al, 2006. p.10). Así mismo Chiavenato (2017) enfatiza:

> Las organizaciones no existen sin las personas. El comportamiento individual es un aspecto fundamental del comportamiento organizacional. Los supuestos y las perspectivas de las organizaciones sobre la naturaleza humana definen la manera en que éstas tratan a las personas. Las áreas de administración de personal se han transformado gracias a una nueva visión de la gente en las organizaciones. (p.93)

El objetivo del comportamiento organizacional es comprender como actúan los individuos en el área laboral. Atender los elementos del comportamiento organizacional como la motivación, conflictos, liderazgo, etc. Así como también mejorar esos elementos para que una organización funcione mejor. Lo que se procura es que haya mayor eficiencia y productividad que se refleje en la satisfacción favorable de todas las áreas de producción y de servicios de las organizaciones. En el instituto de Úrsulo Galván se ha evaluado la motivación como parte fundamental de ésta. El interés se da porque en ocasiones hemos notado que el personal no ha mostrado motivación en el desempeño sus funciones organizacionales. Por esta razón se tuvo el interés de realizar esta evaluación para conocer si el factor de la motivación si esta inmerso en la organización del Tecnológico.

Motivación

Entendemos el concepto de motivación, como aquello que nos empuja para ir hacia adelante. Según Chiavenato (2017), la motivación tiene tres elementos: 1) por necesidades, que aparecen cuando hay desequilibrio fisiológico o psicológico, 2) Impulsos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. 3)Incentivos, son los pueden aliviar una necesidad o reducir el impulso. (p.119)

Abraham Maslow en su Teoría de las necesidades explicó que las motivaciones son producto de cubrir necesidades internas, qué al satisfacerlas, los propósitos cambian. La jerarquía de necesidades de Maslow destaca 5 niveles: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad física y emocional, necesidades de pertenencia y sociales, necesidades de autoestima y estatus, necesidades de realización personal y satisfacción. (Davis y Newstron, 2002, p. 126).

La motivación se origina por una necesidad no satisfecha. Todo ser humano se esfuerza por lograr un propósito por la necesidad que se tiene de él. Cada persona tiene diferentes necesidades que cubrir. Cada persona busca cumplir sus objetivos, esa fuerza interna que se llama Motivación. La calidad de las relaciones humanas influye directamente en la motivación de los empleados. Davis y Newstron (2002) explican que, aunque son pocas las actividades humanas que ocurren en ausencia de motivación, casi todo el comportamiento consciente está motivado o causado. (p.121). Toda motivación humana viene acompañada de un propósito, de la intención de hacer algo para sentir gratificación.

Las personas tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como resultado del ambiente cultural en el que viven, impulsos que afectan la manera en que consideran su trabajo y enfrentan la vida. (Davis y Newstron, 2002. p.122)

Es por ello, por lo que favorecer la calidad en las relaciones humanas en el trabajo aumentan la motivación laboral. Según Sánchez (2013) La motivación es fundamental siempre, pero en especial durante las dificultades y las crisis, Hay gente que dice: *¿para qué motivar y desarrollar a la gente si está desmotivada?* Precisamente por ello. Cuanto más desalentada se encuentre, más hay que invertir en su motivación y desarrollo. (p.105).

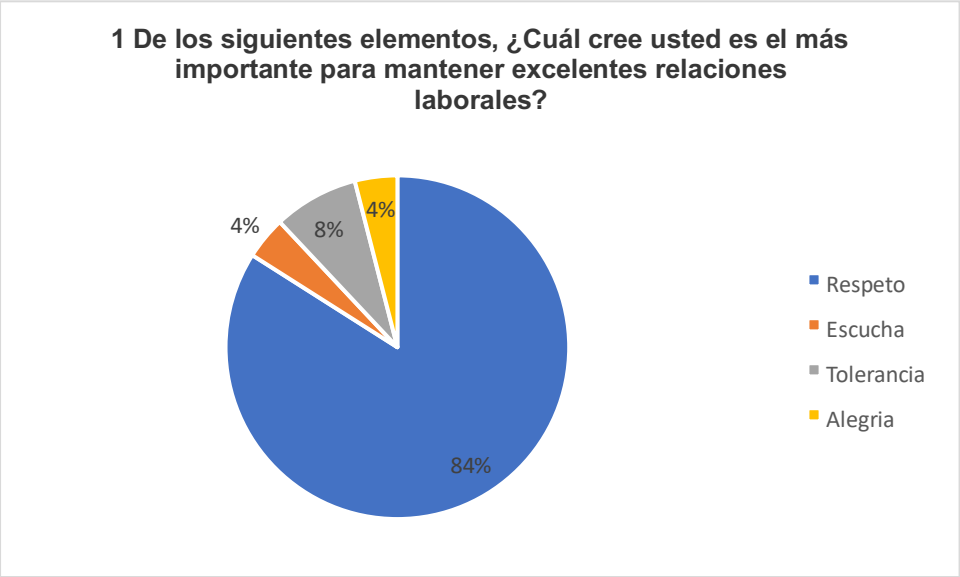
METODOLOGÍA

Se elaboró un instrumento de evaluación que fue aplicado a través de Google Forms, a docentes del Tecnológico Nacional de México Campus Úrsulo Galván. Este instrumento de evaluación fue parte fundamental del proceso de medición. La muestra estuvo compuesta de 25 empleados, fue evaluada la variable de tipo cualitativa de la motivación. Utilizando para ello una encuesta como técnica de muestreo, compuesta de 18 preguntas de opción múltiple, la cual fue aplicada de manera aleatoria. Los datos obtenidos fueron procesados mediante la misma aplicación de Google Forms.

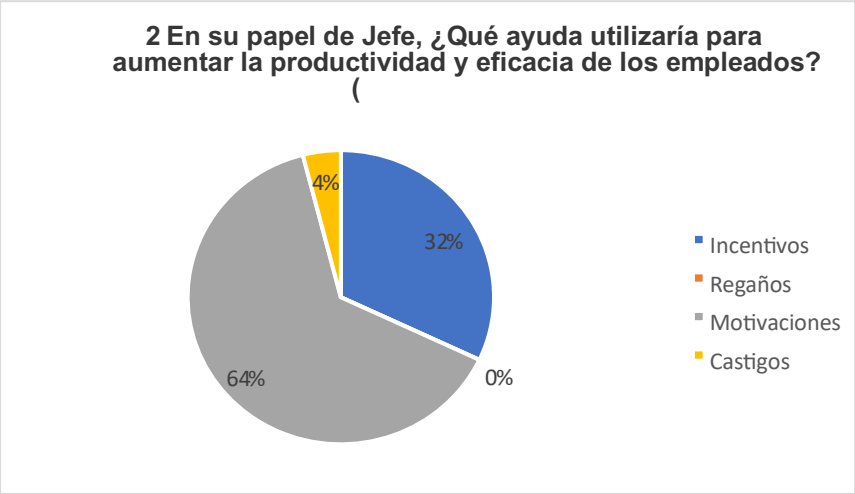
RESULTADOS

La importancia de la motivación en el Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván (ITUG) tiene un gran impacto en el trabajo cotidiano. Por esta razón se realizó un diagnóstico que tuvo como finalidad evaluar la motivación como parte del comportamiento organizacional del personal en el ITUG.

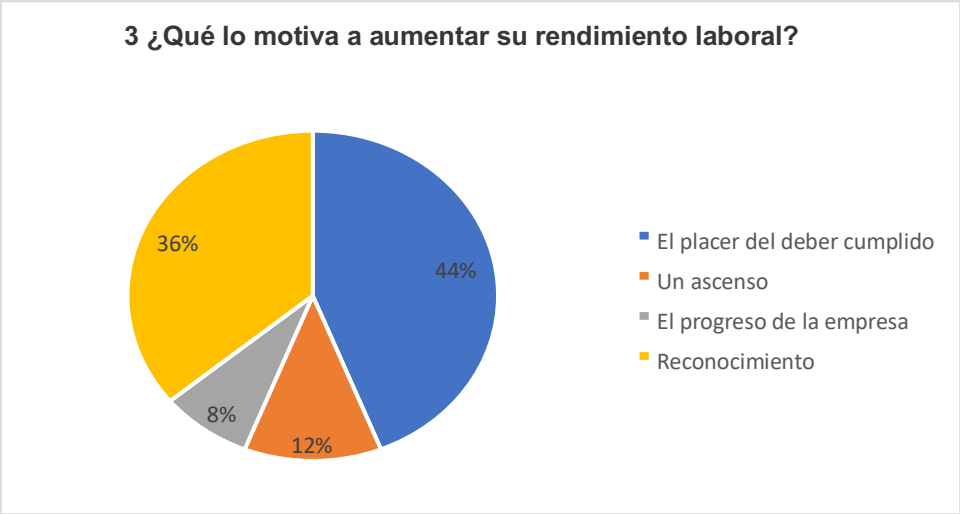
De las 25 personas encuestadas el 84% dice que para mantener excelentes relaciones laborales es importante el respeto, por otro lado, con un 8% indica que es de gran importancia tener tolerancia, mientras que con un 4% dice que la alegría y la escucha es de vital importancia para mantener una excelente relación laboral.



Nos dimos cuenta de que los jefes con un 64% utilizarían para aumentar la productividad y eficacia de sus empleados la motivación, sin embargo, con un porcentaje de 32% nos indicó que utilizarían los incentivos para poder aumentar la productividad, con un 4% los castigos y con un 0% los regaños.

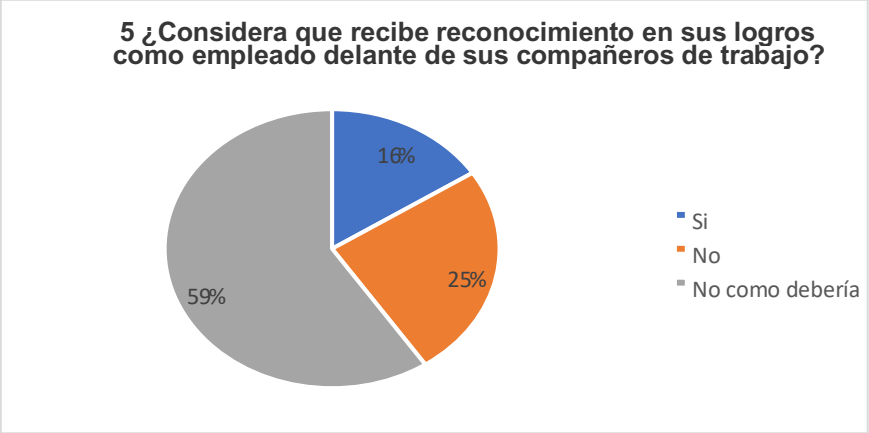


Lo que motiva al personal encuestado del Itug para aumentar su rendimiento con un 44% es el placer del deber cumplido, posteriormente respondieron con un 36% que es el reconocimiento, con un 12% es el ascenso y por último con un 8% que es el progreso de la empresa.

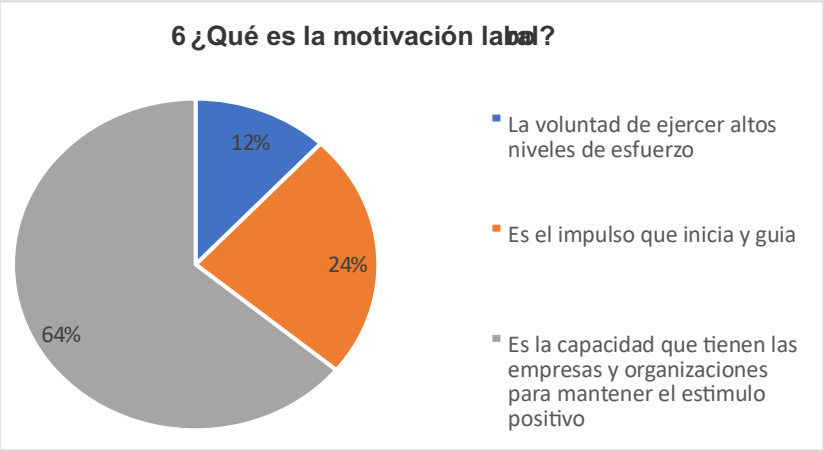


En la gráfica 4. Con un 52% indica que no recibe motivación de sus superiores, sin embargo, con un 48% dice que si recibe motivación.

En la gráfica 5. Por consiguiente, el 59% del personal consideran que no reciben reconocimiento como deberían en sus logros, al igual que el 25% indica que no recibe reconocimiento, sin embargo el 16% considera que si los reciben.

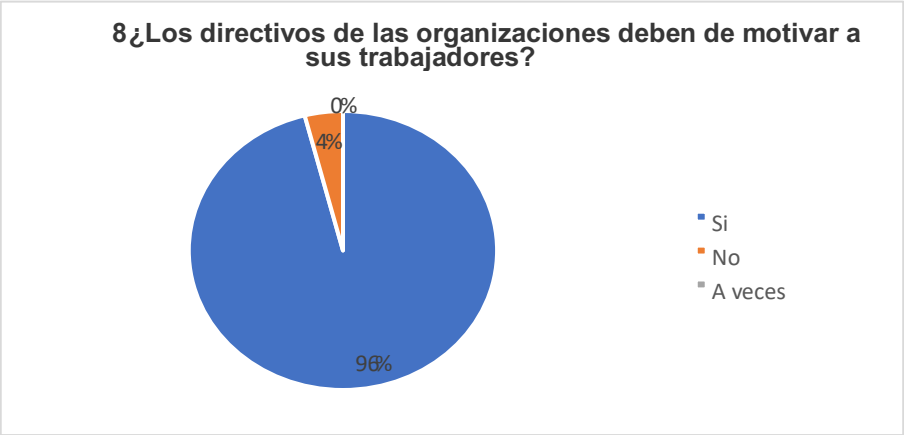


Gráfica 6. El 64% señalo que la motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo, por otro lado, con un 24% indico que es el impulso que indica y guía, y con un 12% mencionó que la motivación laboral es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo.

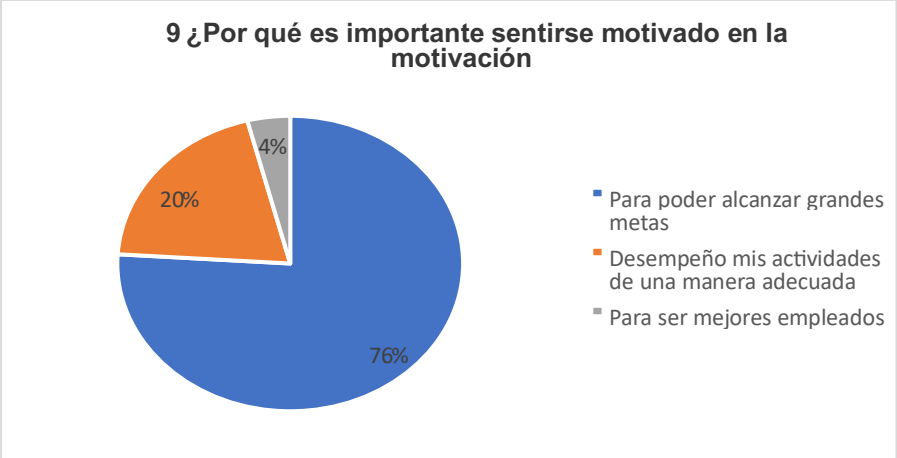


En la gráfica 7 muestra que el 56% a veces se siente motivado en el área de trabajo, sin embargo con un 32% manifiesta que si se siente motivado, por otro lado únicamente con el 12% señalo que no.

En esta grafica consideraron con un 96% que los directivos si deben de motivar a sus trabajadores, sin embargo, con el mínimo de 4% manifestó que no.

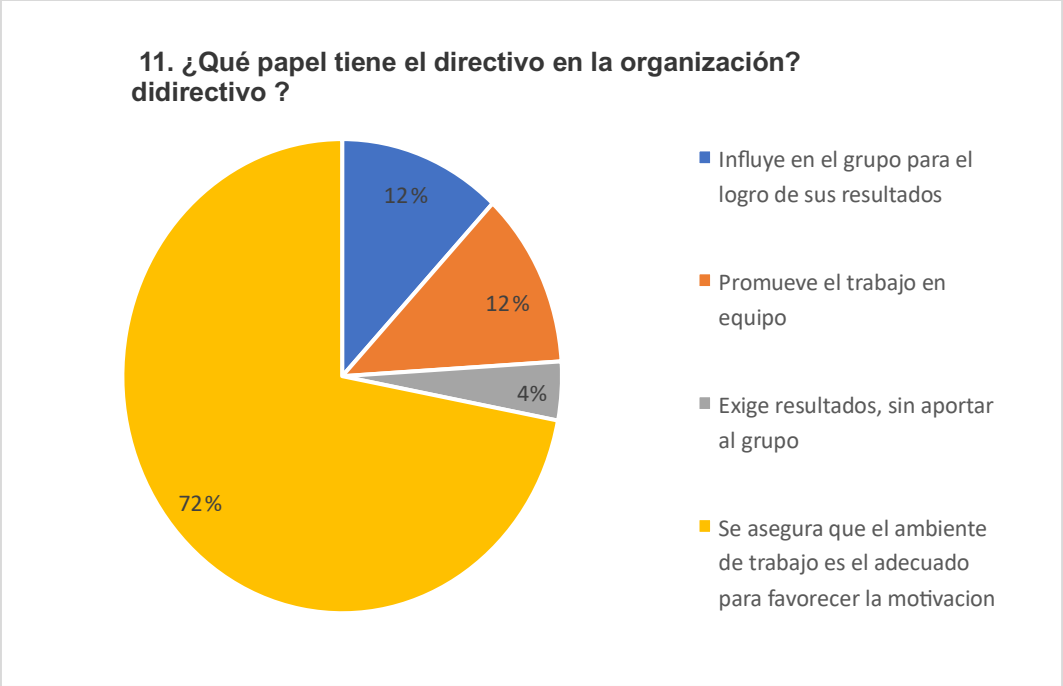


Gráfica 9. El 76% indico que es importante sentirse motivado en la empresa para poder alcanzar grandes metas, por lado el 20% considero que es para el desempeño de sus actividades y estas se realicen de manera adecuada, y únicamente el 4% dijo que es para ser mejores empleados.

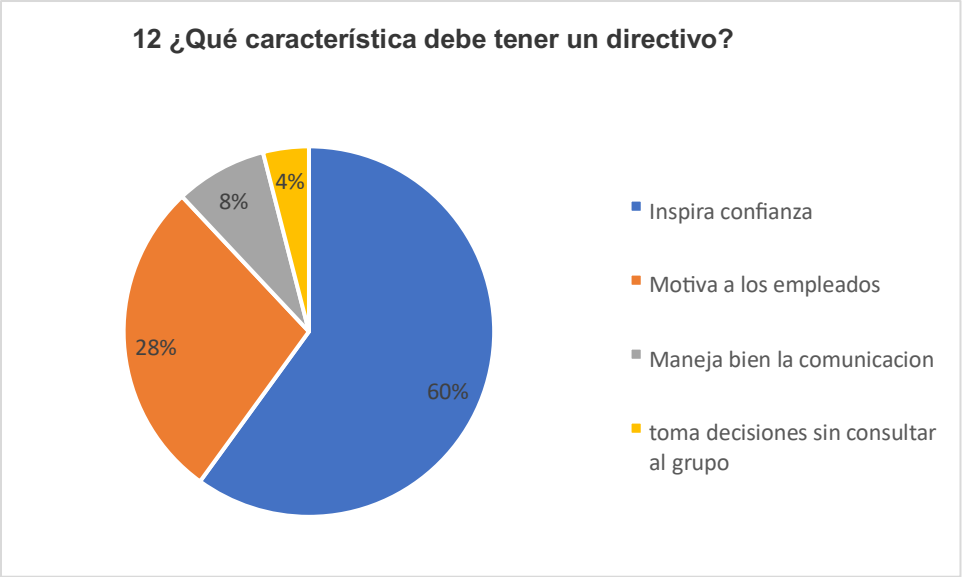


Gráfica 10. El 44% dijo que a veces se siente motivado por su jefe inmediato, sin embargo, el 32% señalo que, si lo motiva, por otro lado el 24% manifestó que no.

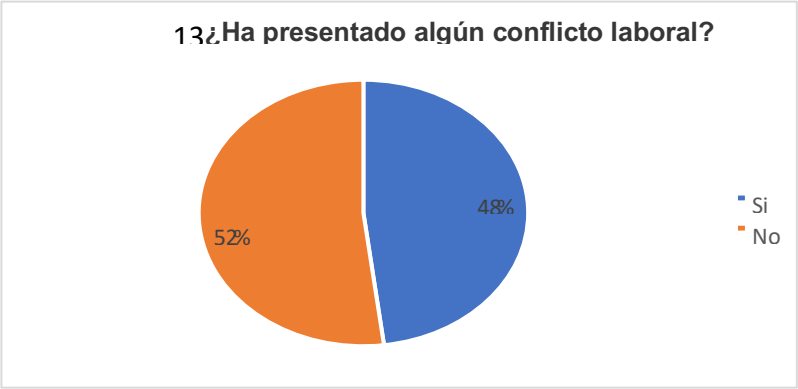
Gráfica 11. Muestra que el 72% considera que el papel del directivo es asegurarse que el ambiente de trabajo sea el adecuado para favorecer la motivación, con un 12% indicaron que es el que influye en el grupo para el logro de sus resultados y es el que promueve el trabajo en equipo, únicamente con el 4% dijo que es el que exige resultados, sin aportar al grupo.



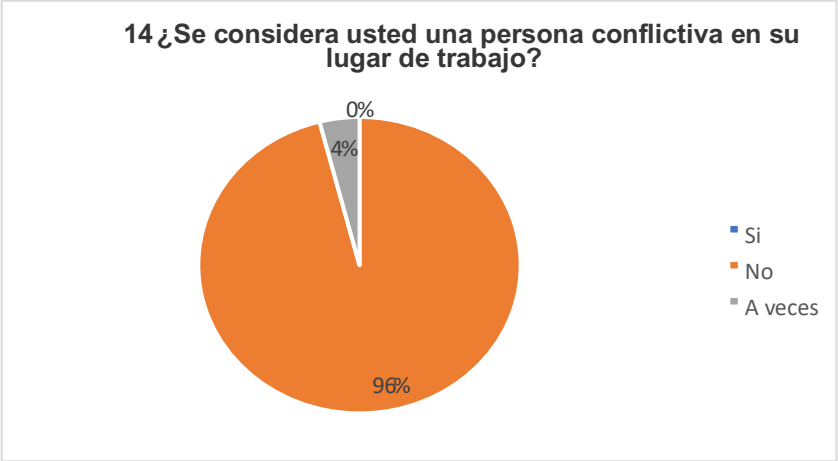
Gráfica 12. El 60% indico que la característica que debe tener un directivo son la de inspirar confianza, por otro lado, con un 28% señalo que es aquel que debe de motivar a los empleados, sin embargo con el 8% menciono que es aquel que maneja la comunicación, y únicamente con el 4% manifestó que es aquel que toma decisiones sin consultar al grupo.



En la gráfica 13 se muestra que con un 52% del personal no ha mostrado algún conflicto laboral, sin embargo, con un 48% manifestó que sí.

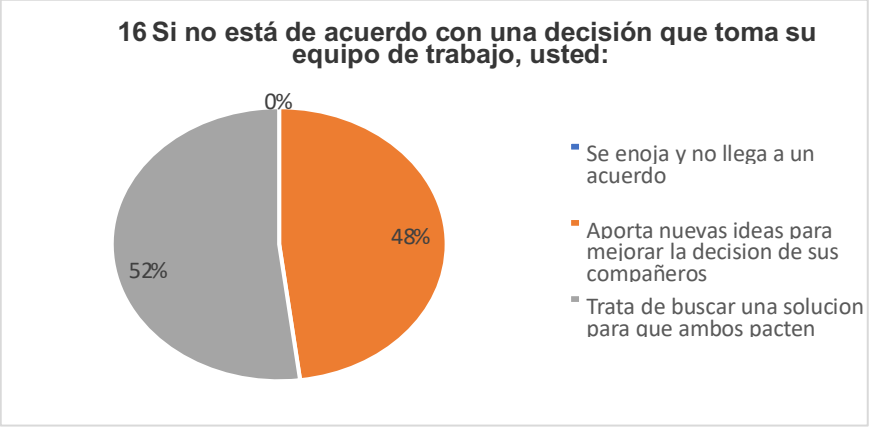


Gráfica 14. Así mismo con un 96% de la población manifestó no sentirse ser una persona conflictiva en el lugar de trabajo, sin embargo, un 4% si se siente de esa manera.

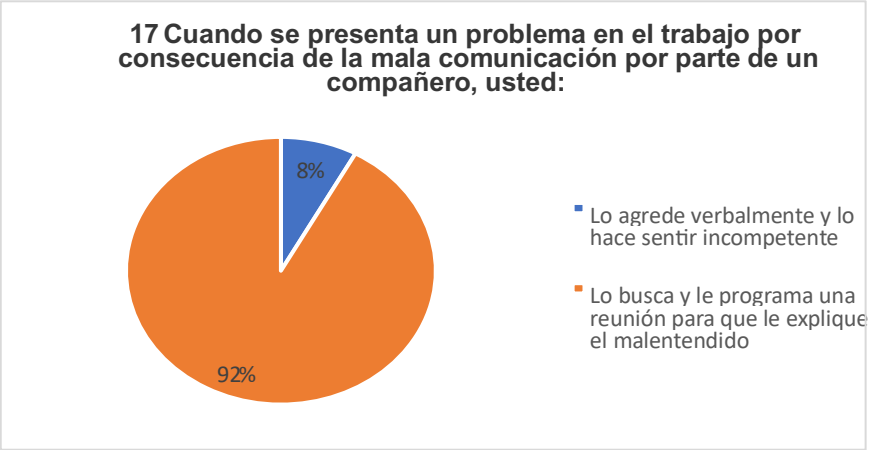


Gráfica 15. Por otro lado, el 88% del personal señalo que cuando hay un conflicto laboral deciden buscar la forma de darle solución al problema, con un 8% menciono que escucha a su compañero, pero no acepta la solución que este le ofrece, por otro lado, el 4% dijo que no le da solución al problema y no escucha a su compañero.

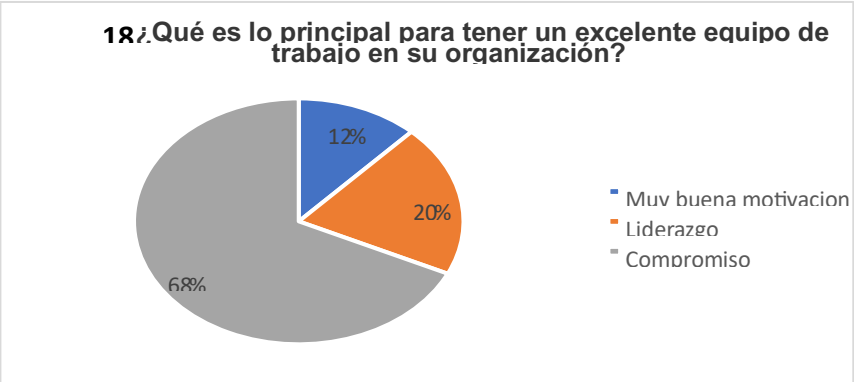
Gráfica 16. El 52% manifestó que si no está de acuerdo con una decisión que toma su equipo de trabajo trata de buscar una solución para que ambos participen, y con un 48% dijo que aporta nuevas ideas para mejorar la decisión de sus compañeros.



Gráfica 17. Cuando se presenta un problema en el trabajo por consecuencia de la mala comunicación por parte de un compañero el 92% de las personas respondió que lo busca y le pide que se reúnan para que le explique el malentendido, únicamente con el 8% manifestó que lo agrede verbalmente y lo hace sentir incompetente.



Gráfica 18. Con el 68% del personal del Instituto expreso que el compromiso es lo principal para tener un excelente equipo de trabajo, por consiguiente, con un 20% considero que el liderazgo es lo primordial, sin embargo, el 12% opinó que es la muy buena motivación.



CONCLUSIÓN

El éxito para alcanzar las metas organizacionales requiere que el empleado se sienta motivado, buscando que en las organizaciones se adopten un sistema de motivación que permita que las personas interactúen de manera responsable. El estudio de la motivación en el comportamiento organizacional nos da una oportunidad para darnos cuenta de que hay áreas de oportunidad en las que debemos mejorar, como el respeto, la comunicación, empatía, trabajo en equipo, que son habilidades necesarias para trabajar efectivamente junto a otros.

El comportamiento organizacional es un elemento indispensable para favorecer los objetivos de todo el sistema que integra el Instituto. De acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio, proponemos que se gestionen las herramientas necesarias para implementarlas dentro del Tecnológico a través de un programa de Comportamiento Organizacional que este encaminado en primer lugar a que los servicios que se brindan sean de calidad, motivando al personal del Tecnológico a través de estrategias que los impulsen no nada más para que se dé una adecuada atención al cliente, si no también, que se promuevan las relaciones humanas en el trabajo que favorezcan el desarrollo de la organización. Un programa de Comportamiento Organizacional que coadyuve a cumplir los objetivos del Plan Institucional del Tecnológico, formulando normas de acción (políticas), para que se cumplan los objetivos que se hubiesen fijado. El personal debe fortalecer una buena comunicación y fomentar los valores que son el cimiento para llevar un buen clima laboral, solucionando sus conflictos. Implementar un programa de motivación del personal del Tecnológico de Úrsulo Galván es una oportunidad para alcanzar las metas de crecimiento dentro del aspecto del comportamiento organizacional.

REFERENCIAS

Cruz, J. (1998). *Autoestima y Gestión de la Calidad*. Grupo Editorial Iberoamérica

Chiavenato, I. (2017) *Comportamiento Organizacional*. Edit. McGraw Hill.

Goleman, D.,(2007) *La Inteligencia Emocional*. Penguin Random House Grupo Editorial

Davis, K y Newstrom, J. (2002) *Comportamiento Humano en el trabajo,* Edit. McGraw Hill.

Gibson, J., Ivancevich,J., Donelly, J., Konopaske, Robert. (2006) *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. Edit. McGraw Hill.

Sánchez, F. (2013) *Formación de líderes. Habilidades y competencias directivas*. Paidela Empresarial

Ovejero, A. (2004) *Técnicas de Negociación*. Edit. McGraw Hill

IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA INICIATIVA TECNM:"100% LIBRE DE PLÁSTICO DE UN SOLO USO": ESTUDIO DE CASO DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO-VERACRUZ

Nora Lucía García Castañeda[1]
Jesús Javier Saucedo Cisneros[2]
César Manuel Rivera Espinosa[3]

RESUMEN

Este caso tiene como objetivo mostrar las acciones implementadas para el logro de los objetivos y cumplimiento de los requisitos para asegurar el éxito de la certificación de instalación de la iniciativa "TecNM:100% libre de plástico de un solo uso" en el Tecnológico Nacional de México-Veracruz.

En este contexto, en el mes de mayo de 2025 se llevó a cabo una auditoría externa (visita cruzada) de seguimiento de las acciones y actividades que hasta ese momento estaban implementadas para el cumplimiento de esta iniciativa. Los aspectos a evaluar son: 1. Actividades de Difusión para la Sensibilización y Concientización, 2. Eliminación de Compras de Productos con contenido plástico de un solo uso y 3. Declaración del compromiso; cada aspecto a su vez está subdividido en cinco, tres y dos criterios, respectivamente.

Como resultado de esta visita, el cien por ciento de los aspectos y criterios no se cumplieron, poniendo en riesgo la certificación para esta institución.

A partir de lo anterior, se reunió la alta dirección y el enlace institucional para el análisis de los resultados obtenidos y se toma la decisión de Implementar Buenas Prácticas en la "Iniciativa TecNM: 100% Libre de Plástico de un Solo Uso" para su fortalecimiento y mantenimiento de la certificación de instalación.

Palabras claves: buenas prácticas, plástico, iniciativa y planificación.

INTRODUCCIÓN

Este caso se enfoca en describir la implementación de las buenas prácticas para el cumplimiento de los requisitos con base en el análisis de los resultados y las recomendaciones de la auditoría externa (visita cruzada). Se planeó establecer estrategias de atención para los tres aspectos que evalúa la iniciativa, a través de un Programa para implementar las actividades de la Iniciativa "TecNM 100%

[1] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. nora.gc@veracruz.tecnm.mx
[2] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. jesus.sc@veracruz.tecnm.mx
[3] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. cesar.re@veracruz.tecnm.mx

Libre de Plástico de un Solo Uso" (Tabla 1), en el que se registrarán: la(s) actividad(es), descripción, estrategia(s), periodo, responsable(s), área(s) y evidencias.

Este programa permitió iniciar con la Implementación de las Buenas Prácticas, así también de guía con un enfoque estratégico para el cumplimiento y logro de los objetivos planteados.

Algunas de las acciones que se realizaron fueron: el diseño y elaboración de una encuesta virtual, pláticas en curso de inducción para estudiantes, rótulos con el logo de la iniciativa, conferencias en eventos relacionados con el medio ambiente, retiro de máquinas expendedoras de alimentos y bebidas, videos informativos de concientización y promoción del uso de utensilios reutilizables, entre otras.

OBJETIVOS

Implementar las buenas prácticas por medio de acciones enfocadas a la reducción y eliminación de plásticos de un solo uso en el Tecnológico Nacional de México-Veracruz.

Mantener la certificación como instalación de la Inciativa "TecNM:100% Libre de Plástico de un Solo Uso" en el Tecnológico Nacional de México-Veracruz.

MARCO TEÓRICO, ANTECEDENTES Y ALCANCE.

Comprometido con el Medio Ambiente y con apoyo en el acuerdo global logrado en la cuarta Asamblea de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente 2019 (para reducir el consumo de plásticos de un solo uso), y con el objetivo de crear conciencia entre nuestra comunidad sobre la importancia de lograr en nuestra sociedad un cambio de hábitos que disminuya el deterioro de nuestro medio ambiente, el Tecnológico Nacional de México convocó a las comunidades de los Institutos (federales y descentralizados), Unidades y Centros adscritos a édte, así como al personal de la dIrección General del propio TecNM a coadyuvar en el cuidado de nuestro entorno a través de la iniciativa *TecNM: 100% libre de plástico de un solo uso*, que contempla la realización de acciones amigables con el entorno.(Convocatoria "TecNM:100% Libre de Plástico de un Solo Uso", 2019).

Las acciones amigables con el entorno son prácticas que buscan disminuir el impacto negativo de las actividades humanas sobre la naturaleza, promoviendo el uso responsable de los recursos. Estas acciones incluyen el reciclaje, el ahorro de energía y agua, así como la reducción de residuos y del consumo excesivo. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (1987), el desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las de las futuras generaciones. Asimismo, la educación ambiental fortalece la conciencia ecológica y fomenta hábitos responsables en la sociedad. En este sentido, la United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2020) señala que la educación para el desarrollo sostenible es fundamental para

promover cambios sociales y ambientales positivos. Por ello, las acciones ecológicas representan un compromiso compartido entre la sociedad y las instituciones para la preservación del planeta.

Las buenas prácticas son un conjunto de procedimientos, métodos y acciones que han demostrado ser eficaces para alcanzar resultados positivos dentro de una organización o actividad específica. Su aplicación permite mejorar la calidad, optimizar recursos y fortalecer el desempeño profesional. En el ámbito laboral y académico, las buenas prácticas contribuyen al desarrollo de ambientes más organizados, éticos y productivos.

Una de las principales buenas prácticas es la comunicación efectiva. Mantener canales de comunicación claros entre colaboradores facilita la resolución de problemas y mejora el trabajo en equipo. Además, fomenta un ambiente de confianza y respeto, elementos esenciales para alcanzar objetivos comunes. Según Robbins y Judge (2017), una comunicación adecuada incrementa la eficiencia organizacional y reduce conflictos internos.

Otra práctica importante es la planificación. Establecer metas, definir responsabilidades y organizar actividades permite optimizar el tiempo y minimizar errores. La planificación estratégica ayuda a las personas y organizaciones a anticipar dificultades y aprovechar oportunidades. De acuerdo con Chiavenato (2019), la correcta administración de los recursos humanos y materiales depende en gran medida de una planificación eficiente.

Asimismo, la capacitación continua representa una buena práctica indispensable en la actualidad. La actualización constante de conocimientos y habilidades permite adaptarse a los cambios tecnológicos y sociales. Las organizaciones que promueven la formación continua logran mayor competitividad y mejores resultados. Según Drucker (2002), el aprendizaje permanente es clave para el desarrollo profesional y la innovación dentro de cualquier institución.

En conclusión, implementar buenas prácticas favorece el crecimiento personal y organizacional. La comunicación, la planificación y la capacitación continua son elementos fundamentales para mejorar el desempeño y alcanzar objetivos de manera eficiente y responsable.

Antecedentes

La iniciativa tiene como sustento y modelo el contenido de la publicación patrocinada por la ONU elaborada con motivo del Día Mundial del Medio Ambiente 2018, de la cual rescatamos las siguientes premisas:

1. Nuestro planeta se está ahogando en plásticos. Nos hemos vuelto dependientes del plástico de un solo uso o desechable.

2. En todo el mundo se compra 1 millón de botellas de plástico por minuto y 500 mil millones de bolsas plásticas desechables por año.

3. En total, 50% de todo el plástico producido está diseñado para que lo usemos una vez y lo arrojemos a la basura.
4. Entre las décadas de los 50 y 70 se producía muy poco plástico por lo que la cantidad de desechos de este material era relativamente manejable.
5. A principios del siglo XXI nuestro caudal de basura plástica fue mayor en una sola década que en los 40 años previos.
6. Actualmente producimos 300 millones de toneladas de residuos plásticos cada año, eso es casi equivalente al peso de toda la población humana.
7. Se estima que se han fabricado más de 8,3 mil millones de toneladas de plástico desde principios de la década de los 50.
8. Alrededor de 60% de ese plástico ha terminado en un vertedero o en el medio ambiente.
9. Más de 99% de los plásticos se fabrican a partir de derivados del petróleo, del gas natural o del carbón, los cuales son recursos contaminantes y no renovables.
10. Si las tendencias actuales continúan, para el año 2050 la industria del plástico podría consumir 20% de toda la producción global de petróleo.
11. Solo 9% de todos los residuos plásticos que se han producido han sido reciclados. Alrededor de 12% ha sido incinerado, mientras que el resto, 79%, se ha acumulado en vertederos, basureros o en el medio ambiente.
12. Las colillas de cigarrillos, cuyos filtros contienen diminutas fibras de plástico fueron el tipo de residuo plástico más común encontrado en el medio ambiente en un reciente estudio mundial.
13. La asombrosa cantidad de 8 millones de toneladas de plástico termina en nuestros mares, océanos, ríos, lagos, lagunas, etc., del mundo cada año.
14. Los residuos plásticos -ya sea que estén en un río, el océano o en la tierra-pueden permanecer en el medio ambiente durante siglos.
15. Si las tendencias actuales continúan, nuestros océanos podrían contener más plástico que peces para 2050. (Convocatoria “TecNM:100% libre de plástico de un solo uso”, 2019).

Alcance

Luego de permear los contenidos, alcances y acciones de la presente iniciativa entre todos los estratos de nuestra comunidad TecNM, habremos cumplido la meta que nos hemos impuesto en el sentido de que en. Nuestra cotidianidad, el consumo de plástico de un solo uso, commo popotes, recipientes de unisel, bolsas y botellas de plástico, habrá sido reducida a cero. Paralelamente fomentaremos en todas nuestras instalaciones el uso de cubiertos, platos, vasos, termos y popotes reutilizables; y en el caso de las cafeterías, la disminución de plástico de un solo uso. (Convocatoria “TecNM:100% libre de plástico de un solo uso”, 2019).

MÉTODOLOGÍA

Con el propósito de fortalecer el cumplimiento de la iniciativa institucional “TecNM 100 % libre de plástico de un solo uso”, se implementaron diversas buenas prácticas ambientales orientadas a la reducción, sustitución y eliminación de plásticos dentro de la institución. Para sustentar dichas acciones, se adoptó la metodología de mejora continua basada en el ciclo PHVA (Planear–Hacer–Verificar–Actuar), debido a su amplia aplicación en procesos de gestión ambiental y aseguramiento del cumplimiento organizacional (Deming, 1986; ISO, 2015).

En la etapa de planeación, se consideraron los resultados obtenidos mediante una auditoría externa, la cual permitió identificar áreas de oportunidad, prácticas no conformes y necesidades de mejora relacionadas con el manejo y uso de plásticos de un solo uso. De acuerdo con ISO (2015), los procesos de evaluación y diagnóstico constituyen herramientas fundamentales para la toma de decisiones y la mejora del desempeño ambiental institucional. A partir de este diagnóstico, se diseñó un programa para implementar las actividades de la iniciativa, de acción enfocado en el establecimiento de estrategias, alineadas con los aspectos a evaluar y sus requisitos promovidos por el Tecnológico Nacional de México.

Posteriormente, en la fase de ejecución, se implementaron acciones: el diseño y elaboración de una encuesta virtual, pláticas en curso de inducción para estudiantes, rótulos con el logo de la iniciativa, conferencias en eventos relacionados con el medio ambiente, retiro de máquinas expendedoras de alimentos y bebidas, promoción del uso de utensilios reutilizables, videos informativos y de concientización, entre otras.

En la etapa de verificación, se establecieron mecanismos de seguimiento e indicadores de evaluación para medir el grado de cumplimiento de las acciones planteadas, así como el impacto de las acciones implementadas. Según Deming (1986), la evaluación sistemática de resultados permite identificar desviaciones y fortalecer los procesos institucionales mediante acciones de mejora continua.

Finalmente, en la fase de actuación, los resultados obtenidos permitieron realizar ajustes y fortalecer las estrategias adoptadas, favoreciendo un proceso permanente de mejora continua definido en el alcance de la Iniciativa “TecNM: 100% Libre de Plástico de un Solo Uso”. De esta manera, la metodología empleada permitió fundamentar técnicamente la elaboración del programa derivado de la auditoría externa, garantizando la implementación sistemática de acciones orientadas al cumplimiento de la iniciativa institucional.

BUENAS PRÁCTICAS

La asignación del enlace de la Iniciativa que se llevó a cabo a principios del mes de mayo de 2025, se establecieron las acciones necesarias para el cumplimiento de los aspectos y requisitos, sin embargo, el tiempo de acción fue insuficiente para implementarlas.

De los diez requisitos necesarios para el cien por ciento del cumplimiento de la Iniciativa, el total de ellos se registró como “NC”, No Cumple; este resultado ponía en riesgo la Certificación del Tecnológico Nacional de México-Veracruz como una instalación 100% Libre de Plástico de un Solo Uso.

Ante esta circunstancia, el Tecnológico Nacional de México, a través de la Coordinación General de la Iniciativa, emitió un comunicado en el cual definía que únicamente 6 de los 254 centros certificados, serían auditados de manera externa, siendo el Tecnológico Nacional de México-Veracruz seleccionado al haber registros de no haber cumplido en su totalidad los requisitos de la Iniciativa.

Con el resultado de la Auditoría Externa (visita cruzada) y la notificación por parte de la Coordinación General de la Inciativa, se priorizó la atención oportuna para la ejecución inmediata de la identificación las áreas de oportunidad, prácticas no conformes y necesidades de mejora respectivas a cada uno de los aspectos y requisitos de la Iniciativa, retomando las acciones con el propósito de dar seguimiento oportuno a las observaciones identificadas durante la visita cruzada.

Se desarrolló un programa bajo un enfoque sistémico de mejora continua, permitiendo atender cada observación detectada. Para ello, se integraron los elementos de acuerdo a cada aspecto y requisito como la identificación de áreas responsables, definición de actividades específicas, establecimiento de tiempos de ejecución y evidencias requeridas.

El programa se estructuró mediante una matriz de seguimiento que incluyó: la(s) actividad(es), descripción, estrategia(s), periodo, responsable(s), área(s) y evidencias; se promovió la participación coordinada de las diferentes áreas involucradas, fomentando el trabajo colaborativo y la comunicación interna para asegurar que las acciones implementadas contribuyeran al cumplimiento integral de los requisitos, quedando de la siguiente manera:

Tabla 1. Programa para implementar las actividades de la iniciativa “TecNM:100% Libre de Plástico de un Solo Uso”

1. Actividades de Difusión para la Sensibilización y Concientización							
No.	**ACTIVIDAD**	**DESCRIPCIÓN**	**ESTRATEGIA(S)**	**PERIODO**	**RESPONSABLE(S)**	**ÁREA**	**EVIDENCIAS**
a.	Despliegue de la campaña de Concientización de la Iniciativa	Apertura y puesta en marcha de la campaña de la Inciativa con las Autoridades del ITVer	Presentar el programa para implementar las actividades de la Iniciativa	06 al 09 de mayo de 2025	Coordinador del SGA y Enlace Institucional de la Iniciativa	Sala de Juntas de la Dirección	Evidencia fotográfica Publicación en redes sociales
b.	“Día 03 de cada mes sin Plástico de un Solo Uso”	Se designa un día al mes (03) en el cual se incentive a toda la comunidad a evitar el Plático	Colocar señalética, campaña en redes y se da reconocimiento simbólico a	Todos los días 03 de cada mes	Toda lacomunidad educativa	Todo el ITVer	Campaña en redes Fotografía de Señalética Lista de cotejo

		de un solo uso (bolsas, botellas, utensilios, etc.)	quienes lo cumplan.				
2. Eliminación de compras de productos con contenido plástico de un solo uso							
c.	Registro del estado actual de uso y consumo de Plástico.	Realizar un registro del uso y consumo de plástico en el ITVer	Hecer una revisión en la institución de todos los puntos de recoleción, venta y distribución de plástico de un solo uso.	06 al 09 de mayo de 2025	Coordinador del SGA y Enlace Institucional de la Iniciativa	Todo el ITVer	Registros Evidencia fotográfica
d.	Verificaciones programadas	Revisión de los registros de uso y consumo de plástico para medir su disminución y/o erradicación	Supervisar en los punto de venta, distribución y recolección, la disminución y/o erradicación de plástico de un solo uso	A finales de los meses de mayo y junio	Coordinador del SGA y Enlace Institucional de la Inciativa		
3. Declaración del compromiso							
e.	Convenios de colaboración	Realizar convenios de colaboración con empresas y/o asociaciones que se dediquen a realizar campañas que promuevan la responsabilidad social y cuidado del medio ambiente	Contactar a representantes de empresas y/o asociaciones que se dediquen a realizar campañas que promuevan la responsabilidad social y cuidado del medio ambiente	Mayo 2025	Coordinador del SGA, Enlace Institucional de la Iniciativa, Subdirección de Planeación y Vinculación	Sala de Juntas de la Subdirección de Planeación Sitios de las empresas y/o asociaciones	Convenio Evidencia Fotográfica Difusión en Redes Sociales

Fuente propia.

Las actividades descritas anteriormente se definieron con el propósito de corregir las observaciones, posteriormente se especificaron para cada uno de los aspectos, acciones concretas que son parte de los mismos y aseguran la continuidad y el éxito de la iniciativa.

Tabla 2. Descripción del antes y después de las acciones implementadas.

No.	ACCIÓN	ANTES	ACTUALMENTE	ASPECTO(S) DE LA INICIATIVA
1.	Diseño y elaboración de una encuesta virtual	No existía	Está disponible la encuesta virtual	1, 2 Y 3
2.	Pláticas en curso de inducción para estudiantes de nuevo ingreso del TecNM-Veracruz	Si existían las pláticas sin embargo no hay evidencia	Presentación diseñada, listas de asistencia, evidencia fotográfica.	1,2 y 3
3.	Rótulos con el logo de la iniciativa	2 Lonas de difusión	3 Rótulos en espacios estratégicos	1
4.	Conferencias en eventos relacionados con el medio ambiente	Sin evidencia	Participación en eventos relacionados con la responsabilidad	1 y 3

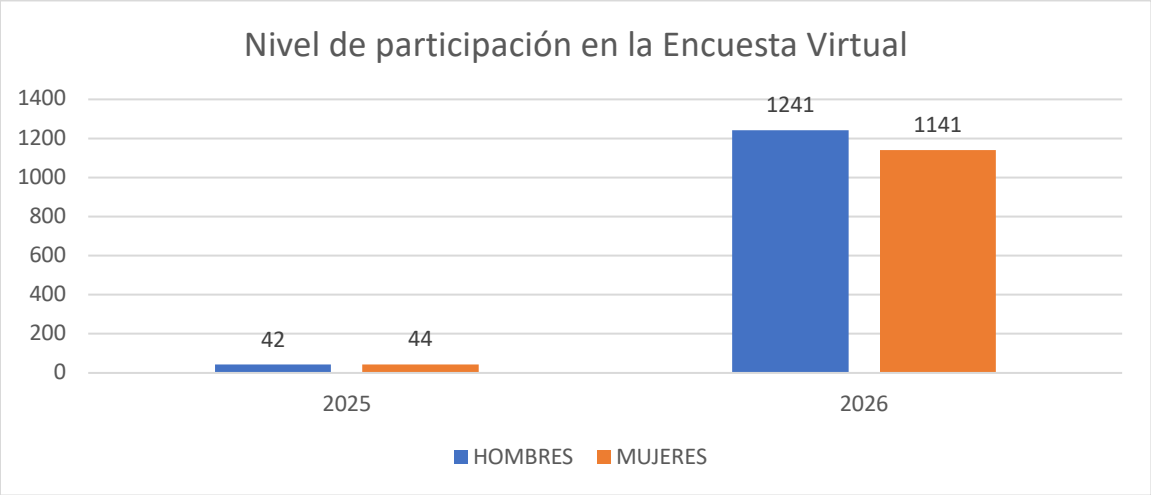
			social y cuidado del medio ambiente	
5.	Retiro de máquinas expendedoras de alimentos y bebidas	12 máquinas en diferentes puntos de la Institución	No hay	2
6.	Videos informativos de concientización y promoción del uso de utensilios reutilizables.	Mínima difusión	Difusión permanente	1 y 2

Fuente propia

1. Diseño y elaboración de una encuesta virtual.

Se diseñó e implementó una encuesta con afirmaciones y preguntas que hacían referencia al grado de impacto y penetración de la Inciativa en la comunidad. (Vínculo: Iniciativa TecNM: 100% libre de plásticos de un solo uso: Rellenar formulario).

La participación en la encuesta en un principio no alcanzó el nivel de participación esperado, posteriormente se aplicó la estrategia de que la participación fuera obligatoria, respondiéndola en el periodo de inscripcion y reinscripciones y como requisito necesario para la impresión de su horario, con lo anterior se logró que al menos el 50% de los estudiantes la contestaran (más de 2400 participantes).



Gráfica 1. Nivel de participación en la Encuesta Virtual.

2. Pláticas en curso de inducción para estudiantes de nuevo ingreso del TecNM-Veracruz.

Se tiene diseñada una presentación que hace referencia a información derivada de todos los Sistemas de Gestión certificados, así como también la Iniciativa TecNM 100% Libre de Plástico de un Solo Uso, al finalizar la presentación los estudiantes tienen acceso mediante un código QR para responder la encuesta virtual; se genera el registro de participación por medio de listas de asistencia y se toma evidencia fotográfica durante la plática.

Imágenes 1 y 2. Curso de inducción

3. Rótulos con el logo de la iniciativa.

Se consideró la alternativa a las lonas, rotular en espacios estratégicos los logos de la Iniciativa, con la finalidad de que fuera atractivo y sugerente a simple vista a la comunidad tecnológica.

Imágenes 3 y 4: Rótulos con el logo de la Iniciativa

4. Conferencias en eventos relacionados con el medio ambiente.

Con la finalidad de confirmar la adopción de aquellas prácticas que deriven de la iniciativa se ha participado en las reuniones del Consejo Consultivo Municipal de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable, en una de ellas se tuvo la oportunidad de ofrecer una conferencia al respecto de la iniciativa y las acciones implementadas en el Tecnológico Nacional de México-Veracruz y actualmente se participa en las reuniones del Comité Estatal de Educación Ambiental en el marco del Convenio SEMARNAT-SEP.

Imágenes 5 y 6: Participación en Sesión Ordinaria del Consejo Consultivo Municipal de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable.

5. Retiro de máquinas expendedoras de alimentos y bebidas.

Se hizo el retiro de 12 máquinas expendedoras de alimentos y bebidas. Actualmente se cuenta con una planta purificadora de agua que abastece con garrafones a oficinas, laboratorios y centros (de información de cómputo) con la suficiencia necesaria para atender la demanda del vital líquido.

Imágenes 7 y 8: Retiro de máquinas expendedoras de alimentos y bebidas

6. Videos informativos de concientización y promoción del uso de utensilios reutilizables.

Se produjeron videos informativos que hacen énfases en la concientización de la eliminación de plásticos de un solo uso así como también la promocion del uso de utensilios reutilizables, como termos, platos, vasos y popotes reutilizables. (Vínculo: https://www.facebook.com/share/v/1CS9ayY1K8/?mibextid=wwXIfr).

RESULTADOS

Derivado de las observaciones emitidas durante la auditoría externa, en la cual se identificó el incumplimiento total de los requisitos evaluados y un alto riesgo de pérdida de la certificación, se

implementó un programa integral de buenas prácticas orientado al fortalecimiento de la cultura organizacional, la sensibilización del personal y el cumplimiento normativo.

Como resultado de estas acciones, se observó una mejora significativa en el nivel de cumplimiento de los requisitos evaluados, así como un incremento en la participación y conciencia de la comunidad. Asimismo, las medidas implementadas permitieron disminuir los no cumplimientos detectados inicialmente y fortalecer los mecanismos de control y seguimiento dentro de la organización.

En la auditoría externa cruzada celebrada el 24 de noviembre de 2025, se logró el cumplimiento del 90% de los requisitos de los aspectos a evaluar, quedando pendiente, dar seguimiento a la utilización de cualquier tipo de plástico de un solo uso en la prestación del servicio de la cafetería.

CONCLUSIONES

La implementación de buenas prácticas representó una estrategia efectiva para atender las observaciones derivadas de la auditoría externa y reducir el riesgo de pérdida de la certificación. El desarrollo de acciones enfocadas a la sensibilización, concientización y comunicación interna permitió generar cambios positivos en la conducta y participación de la comunidad, favoreciendo el cumplimiento de los aspectos a evaluar.

De igual manera, se evidenció que la participación activa de los colaboradores y el fortalecimiento en las pláticas de inducción y difusión, son elementos fundamentales para consolidar una cultura organizacional orientada a la disminución y/o erradicación de plásticos de un solo uso.

Este proceso demostró que la identificación oportuna de áreas de oportunidad y la implementación de estrategias correctivas contribuyen significativamente al fortalecimiento institucional, permitiendo no solo atender las observaciones de auditoría, sino también establecer bases sólidas para la sostenibilidad de la certificación y el cumplimiento permanente de los estándares requeridos.

Finalmente es importante mencionar que el seguimiento a cada una de las acciones debe ser una prioridad constante, esto evitaría que no se logren cumplir alguna de las estrategias/actividades planteadas.

REFERENCIAS

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración (10.ª ed.). McGraw-Hill.

Convocatoria “TecNM:100% Libre de Plástico de un Solo Uso”, 2019

Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. Massachusetts Institute of Technology Press.

Drucker, P. F. (2002). Los desafíos de la administración en el siglo XXI. Editorial Sudamericana.

ISO. (2015). ISO 14001:2015 Environmental management systems — Requirements with guidance for use. ISO.

Organización de las Naciones Unidas. (1987). Informe Brundtland: Nuestro futuro común. ONU.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17.ª ed.). Pearson.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2020). Educación para el desarrollo sostenible: hoja de ruta. UNESCO.

EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE CAPITAL HUMANO A UNA EMPRESA DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES AGROPECUARIOS

Kenia Naybi Garcia Salomon[1]
Norma Edith Peralta Vázquez[2]
María de los Angeles Camacho Morales[3]

RESUMEN

La presente evaluación diagnóstica se llevó a cabo en una empresa de Productores Y Comercializadores Agropecuarios en un rancho de Veracruz, con el objetivo de evaluar el proceso administrativo del Departamento de Capital Humano; mediante un enfoque cualitativo se aplicó un cuestionario para identificar áreas de oportunidad y proponer soluciones prácticas que contribuyan a fortalecer y justificar la mejora de la administración de dicho departamento.

De lo anterior se tiene como resultado la optimización de la administración en su fase mecánica y dinámica, para el incremento en la eficiencia de la empresa dentro del sector agropecuario. Por lo que se concluye que esta evaluación permitió generar información confiable y propuestas de mejora para el Departamento de Capital Humano, logrando un desarrollo en la empresa.

Palabras clave: Evaluación, Capital Humano, Proceso Administrativo.

INTRODUCCION

En la presente investigación se realiza una evaluación administrativa al departamento de capital humano de una empresa de productores y comercializadores agropecuarios consistente en determinar la situación actual de dicho departamento en cuanto a su administración.

Esta empresa no ha llevado a cabo una valoración que le permita identificar al departamento el desempeño y eficacia de dicho proceso, de tal forma que los colabores desconocen la el proceso administrativo de la empresa.

En el desarrollo del trabajo se describe el problema a resolver, la pregunta de investigación y el objetivo general, mostrando, además, el marco teórico donde se dan a conocer las teorías que sustentan la investigación.

Posteriormente se presenta el diseño metodológico de la investigación, el instrumento de recolección de datos, el diseño y desarrollo de la investigación en base a la población y a la muestra.

[1] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. L20020498@veracruz.tecnm.mx
[2] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. norma.pv@veracruz.tecnm.mx
[3] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. maria.cm@veracruz.tecnm.mx

Finalmente, en el desarrollo de la investigación se pueden observar: las actividades que se realizan dentro del departamento de capital humano de la empresa, para llevar a cabo el diagnóstico y posteriormente la evaluación del proceso administrativo.

METODOLOGIA Y MATERIAL

La presente investigación es de enfoque cualitativo ya que se orienta en obtener información por parte de los empleados acerca de los elementos del proceso administrativo. Para la recolección de datos en la evaluación administrativa al área de Capital Humano, se empleó la técnica de observación para diagnosticar la situación actual del departamento y un cuestionario estructurado de 23 preguntas con respuestas de opción múltiple, para evaluar las etapas del proceso administrativo, el cual se aplicó a una población de 4 colaboradores (siendo el mismo número de la muestra) que integran el área de Capital Humano.

MARCO TEÓRICO

Teorías de administración

Cada teoría administrativa surgió como una respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época. En este sentido, todas tuvieron éxito al presentar soluciones específicas para tales problemas. En cierto modo, todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones actuales y el administrador necesita conocerlas bien para disponer de un abanico de alternativas adecuadas en cada situación. (Chiavenato, 2008, p. 11).

Teoría general de la administración TGA

Estudia la Administración de las organizaciones y empresas desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las seis variables principales (tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad). Éstas son las principales componentes en el estudio de la Administración de las organizaciones y empresas. (Chiavenato, 2008, p. 11).

Teoría clásica

“Corriente iniciada por Fayol que trata la Administración como ciencia en la formación y estructuración de las organizaciones”. (Chiavenato, 2008, p. 21).

Teoría de las relaciones humanas

“Corriente iniciada con el experimento de Hawthorne y que se opone a los supuestos clásicos mediante el énfasis en las personas y en las relaciones humanas.” (Chiavenato, 2008, p. 21).

Teoría neoclásica

“Corriente ecléctica y pragmática basada en la actualización y en el redimensionamiento de la Teoría Clásica, así como en el énfasis en los objetivos” (Chiavenato, 2008, p. 21).

Teoría de la administración científica

Los cuatro principios comprenden:

> "Primero. El establecimiento de una verdadera ciencia. Segundo. La selección científica del trabajador. Tercero. Su educación y formación científica. Cuarto. La colaboración estrecha y amistosa entre la dirección y los trabajadores." (Taylor 1969, p. 113, como se citó en Carro y Caló, 2012)

MARCO CONCEPTUAL

Evaluación

En el ámbito administrativo, particularmente en las funciones de control y planeación, la evaluación es un medio fundamental para conocer la relevancia social de los objetivos planteados, su grado de avance, así como la eficacia, impacto y eficiencia de las acciones realizadas. De ahí que la información resultante del proceso evaluativo, constituya una de las bases para establecer los lineamientos, las políticas y las estrategias que orienten la evolución de las organizaciones (Cano, 2001, p.109, como se citó en García, 2013, p. 98).

Capital Humano

De acuerdo a Navarro (2005), "Capital Humano corresponde al valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás" (p. 4)

Proceso Administrativo

"El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración" (Munch, 2010, p.26)

Administración

Según Chiavenato (2017) "la administración es un proceso orientado a coordinar recursos para lograr eficiencia y eficacia organizacional" (p. 34).

PROBLEMA A RESOLVER

La empresa ha venido enfrentando una problemática significativa en el área de Capital Humano en cuanto al desconocimiento del proceso administrativo y la aplicación de cada una de sus etapas (planeación, organización, dirección y control). Esta situación ha derivado que el jefe del departamento de Capital Humano y colaboradores no cumplan eficientemente con sus funciones, ocasionando errores en su desempeño.

PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Cuál sería el desconocimiento del proceso administrativo en el departamento de Capital Humano de la empresa Productora y Comercializadora de Agropecuarios, en un rancho de Veracruz?

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Evaluar el proceso administrativo en el al área de Capital Humano de la empresa Productora y Comercializadora de Agropecuarios, en un rancho de Veracruz.

CONTENIDO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

1.- Diagnóstico de la situación actual del departamento de Capital Humano.

La empresa cuenta con una misión y visión que se encuentran escritas en la página web, sin estar a la vista de manera física en el departamento de Capital Humano.

No cuenta con objetivos tácticos ni operacionales, sin embargo, existen estrategias tácticas y operacionales que se encuentran en su plataforma 4DX.

El reglamento general de la empresa es entregado de manera impresa al trabajador al momento de su contratación para labora en algún puesto de dicho departamento.

En cuanto a las políticas, estas no se encuentran a la vista del trabajador, pero son dadas a conocer de manera verbal al momento de su contratación.

Así mismo cuentan con programas de actividades semanales, mensuales que también se pueden visualizar en la plataforma 4DX.

Esta área no cuenta con un FODA, que le ayude a identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

A pesar de que la empresa carece de un organigrama, el personal mantiene conocimiento de la estructura y jerarquía interna del departamento de Capital Humano.

Cada puesto del área posee descripciones de funciones formalmente establecidas. Sin embargo, se registró que, en ocasiones, el personal ejecuta actividades que no corresponden a las responsabilidades asignadas a su cargo. No cuenta con un manual de operaciones.

La jefatura utiliza frases y palabras de motivación y aliento dirigidas a los colaboradores. No obstante, se observó que, en ciertas ocasiones, estas estrategias verbales no son suficientes para generar la motivación esperada en el personal.

Se identificaron deficiencias en la comunicación interna. Los colaboradores tienden a dejar la información incompleta o a no compartir datos cruciales con otros miembros del equipo.

Esta falta de intercambio de información afecta la fluidez y la eficiencia de los procesos del área, lo que genera reprocesos, errores en la gestión de expedientes o tareas, y retrasos en la entrega de

resultados.

La toma de decisiones en los procesos del área de Capital Humano recae exclusivamente en la Jefatura. Los colaboradores del equipo carecen de autonomía para decidir de manera independiente. La centralización de las decisiones en la Jefatura hace más lenta la respuesta del área ante situaciones operativas que requieren acción inmediata y limita el desarrollo de las habilidades de resolución de problemas del personal.

El clima laboral se percibe como cordial y los colaboradores demuestran capacidad para trabajar en equipo. Sin embargo, la jefatura del área mantiene una postura al margen de las situaciones de conflicto que surgen entre los integrantes. Esta falta de intervención contribuye al deterioro potencial del clima laboral, provocando disputas.

El área de Capital Humano integra a las nuevas contrataciones al departamento de manera amigable y respetuosa. Además, se realiza una presentación de los nuevos integrantes al resto de la empresa.

El departamento no cuenta con un sistema formal de evaluación de desempeño vinculado directamente con el proceso de escalamiento o promoción de puestos.

La ausencia de un sistema objetivo de evaluación para el escalamiento de puestos genera desmotivación en el personal, limita el desarrollo de una carrera formal dentro de la empresa, y compromete la objetividad de las decisiones de ascenso.

Las oficinas cuentan con un checador de huella que permite verificar en que horario entraron y salieron los trabajadores, así como su asistencia.

El área mantiene un mecanismo de seguimiento y rendición de cuentas semanal para el control de las actividades operativas. Cuenta con una auditoría que fue realizada en el 2024 y se desarrolló sobre los expedientes de los trabajadores de la empresa, previo a esta auditoría no han recibido ninguna más. Se identificaron deficiencias en el proceso de retroalimentación, ya que los colaboradores no la reciben de manera adecuada. El rechazo a la retroalimentación impide la corrección oportuna de errores y limita la mejora continua del desempeño individual, lo que obstaculiza el desarrollo profesional de los colaboradores y la evolución de los procesos del área.

2.- Se elaboró y aplicó un cuestionario estructurado que permitió recopilar información relevante y confiable sobre las prácticas de Capital Humano que actualmente se llevan a cabo en el departamento.

Tabla no. 1: Matriz de relación de preguntas del cuestionario con las etapas del proceso administrativo

PREGUNTA	Planeación	Organización	Dirección	Control
1.- ¿Tienes conocimiento de que la Misión y Visión se encuentra en la Página WEB de la empresa?	X			

2.- ¿Acostumbras a leer la Misión y Visón que está en la página WEB?	X			
3.-Las estrategias que se encuentran en la plataforma 4DX, ¿se llevan a cabo con efectividad?	X			
4.- ¿Acostumbras a leer el Reglamento que se te fue entregado al momento de tu contratación?	X			
5.- ¿Se cumple el Reglamento en el área de Capital Humano?	X			
6.- ¿Las políticas que se te dieron a conocer al momento de tu contratación fue suficiente para tenerlas presente?	X			
7.- Conocer las fortalezas y debilidades de tu puesto a fin de mejorar / corregir, ¿te ayudaría a elevar tu desempeño?	X			
8.- ¿Con qué frecuencia ejecutas actividades que no corresponden a las responsabilidades asignadas a tu cargo?		X		
9.- Cuando se te asigna una actividad que no corresponde a tus responsabilidades habituales, ¿tienes el conocimiento y la claridad necesarios para ejecutarla?		X		
10.- ¿Recibes reconocimiento no monetario (elogios, menciones, agradecimientos) por tus logros y esfuerzo de manera oportuna?			X	
11.- ¿Estos reconocimientos no monetarios te motivan a tener un mejor desempeño del día a día?			X	
12.- ¿Identificas deficiencias en la comunicación interna del área de Capital Humano?			X	
13.- ¿Consideras que la Jefatura interviene de manera oportuna y efectiva para resolver situaciones de conflicto entre colaboradores?			X	
14.- ¿Recibes información incompleta de parte de tus compañeros, de tal manera que afecte la entrega eficaz y oportuna de tu trabajo?			X	
15.- ¿Con qué frecuencia la falta de intercambio de información afecta la fluidez y la eficiencia de los procesos del área, que genera reprocesos, errores en la gestión de expedientes o tareas, y retrasos en la entrega de resultados críticos?			X	
16.- ¿Ante las situaciones operativas que requieren de una acción al instante, la respuesta por parte de la jefatura es inmediata?			X	
17.- ¿El clima laboral en el área de capital humano se percibe como cordial?			X	
18.- ¿Los colaboradores demuestran capacidad para trabajar en equipo?			X	
19.- ¿Con qué frecuencia surgen situaciones de conflicto entre los integrantes del equipo?			X	

20.- ¿El área de Capital Humano integra a las nuevas contrataciones al equipo de manera amigable y respetuosa?			X	
21.- ¿Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño te motivaría a realizar tus labores con mayor eficiencia a fin de contar con un escalamiento o promoción de puestos?				X
22.- ¿La falta de retroalimentación por parte de tu jefe inmediato en tus actividades semanales, impide corregir de manera oportuna tus errores involuntarios y tu mejora continua?				X
23.- ¿Los errores cometidos de manera involuntaria en tus actividades limita la mejora continua de tu desempeño individual?				X

Elaboración: Fuente propia.

RESULTADOS

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos, los empleados tienen el conocimiento de que existe la misión y visión de tal manera que ingresan a la página web para leer sus enunciados. A pesar de que la mayoría de los empleados consideran que se están llevando a cabo las estrategias con efectividad algunos consideran que no es así. De acuerdo a la información obtenida la mayoría de los colaboradores acostumbran leer el reglamento que se les entrega al momento de su contratación y reconoce que este se cumple en el área de Capital Humano; sin embargo, los resultados también reflejan que una parte del personal solo lo consulta de manera ocasional.

A pesar de que los colaboradores consideran que las políticas dadas a conocer al momento de su contratación son suficientes para tenerlas presentes, algunos manifiestan que solo las recuerdan de manera parcial por lo que existe una contradicción al respecto. Así mismo, la mayoría de los colaboradores considera que conocer las fortalezas y debilidades de su puesto les ayudaría a elevar su desempeño.

Los colaboradores ejecutan algunas veces actividades que no corresponden a sus responsabilidades asignadas; sin embargo, en la mayoría de los casos cuentan con el conocimiento y la claridad necesarios para realizarlas. Si bien la entrega de incentivos no monetarios se realiza en el momento adecuado, su aplicación esporádica restringe el impacto positivo que estos podrían tener sobre la motivación y el rendimiento cotidiano del personal.

A pesar de que las deficiencias en la comunicación interna del área de Capital Humano se presentan solo en algunas ocasiones, la falta de intercambio oportuno y completo de información, así como la intervención limitada de la jefatura en situaciones de conflicto, afectan la fluidez de los procesos y la entrega eficaz de los resultados. En cuanto al clima laboral, en el área de Capital Humano se percibe

como cordial de tal manera que los colaboradores demuestran capacidad para trabajar en equipo, sin embargo, en algunas ocasiones se presentan situaciones de conflicto entre los integrantes del área.

Pese a que la mayoría de los colaboradores percibe una integración positiva por parte de Capital Humano, hay quien manifiesta lo contrario. La mayoría de los colaboradores considera que contar con un sistema formal de evaluación de desempeño los motivaría a realizar sus labores con mayor eficiencia, algunos consideran que este impacto sería solo moderado.

Por último, si bien la mayoría de los colaboradores considera que la falta de retroalimentación por parte de su jefe inmediato y los errores cometidos de manera involuntaria limitan la corrección oportuna y la mejora continua de su desempeño, algunos perciben este impacto como menor.

DISCUSION

Este estudio cumplió con el objetivo de evaluar el departamento de Capital Humano de la empresa de Produtores y Comercializadores Agropecuarios en un rancho de Veracruz, identificando de manera objetiva la situación actual del proceso administrativo, reconociendo reconociendo tanto las fortalezas existentes como las áreas de oportunidad que requieren atención inmediata.

CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo aportó información confiable y estructurada que facilita a la empresa la toma de decisiones estratégicas orientadas a la mejora continua y al fortalecimiento de su control interno, obteniendo beneficios significativos para la empresa al evaluar el proceso administrativo al departamento de Capital Humano.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la jefatura de capital humano tener una sesión inicial en la cual se lea la misión y visión a fin de explicar de que se trata cada una y motivarlos al cumplimento de las mismas así mismo proporcionarlo por escrito para su comprensión. Posterior a ello cada 6 meses retomar la misma actividad. Así mismo, crear objetivos tácticos y operativos claros y específicos y establecer sesiones periódicas para evaluar la efectividad y el nivel de ejecución de las estrategias actuales. También se recomienda reforzar la difusión y revisión periódica del reglamento interno, a fin de asegurar su conocimiento, consulta constante y correcto cumplimiento por parte de los colaboradores del área de Capital Humano. De igual modo, la comunicación y difusión de las políticas internas, a fin de asegurar que todos los colaboradores las comprendan y las tengan plenamente presentes durante el desarrollo de sus actividades. Se recomienda proporcionar retroalimentación periódica al personal sobre sus

fortalezas, a fin de informar la efectividad de su trabajo y corregir las áreas de oportunidad encontradas en el desempeño de sus funciones para una mejora continua.

En cuanto a las funciones de cada puesto se sugiere elaborar un manual en donde se describan las funciones de cada puesto con la finalidad de que cada colaborador conozca las actividades específicas que debe de realizar, evitando llevar a cabo aquellas que le corresponde. Así mismo se propone a la jefatura tener un acercamiento con los colaboradores haciéndoles conocer su cultura organizacional y de esta forma hacerlos sentir que son parte fundamental del desarrollo de la empresa, así también motivarlos con reconocimientos: diplomas, visitas al rancho, convivencia grupal. Se recomienda a la jefatura investigar los motivos por los cuales existe entrega parcial de información de un puesto a otro y que retrasa los procesos de los otros puestos, a fin de que exista fluidez en los trabajos encomendados a cada uno de los puestos, evitando conflictos y de esta manera mantener un clima laboral cordial y favorecer el trabajo en equipo dentro del área de Capital Humano. Se invita a la jefatura fortalecer el proceso de inducción mediante sesiones de bienvenida que refuercen una integración amigable y respetuosa para las nuevas contrataciones con el equipo de trabajo existente.

Por último, se recomienda elaborar un formato de evaluación del desempeño en donde se incluya los puntos específicos que identifique las actividades del colaborador tales como trabajo de equipo, iniciativa, etc., que califiquen las competencias de cada uno de ellos para continuar con las mejoras e identificar las áreas de oportunidad, dando la jefatura retroalimentación al respecto promoviendo una comunicación abierta que permita corregir errores oportunamente y fomentar la mejora continua del desempeño.

REFERENCIAS

Carro, F. y Caló, A. *La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada*. Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://163.10.30.35/congresos/jdsunlp/vii-jornadas-2012/actas/Carro.pdf

Chiavenato, I. (2008). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN.* McGraw-Hill Interamericana EDITORES, S.A. DE C.V. Séptima edición.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.

García, T. (2013). *Extracto Evaluación en Administración.* Servicio Desconcentrado de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos.
https://es.scribd.com/document/737671836/Recurso-Bibliografico-5-Evaluacion-de-Administracion

Hernández, R., Fenández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta edición).* México: Mc Graw Hill Educatión.

https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Münch, L. (2010). *Administración, gesitón organizacional, enfoques y proceso administrativo.* México, D.F. Pearson Educación.

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24167w/Administraci_%B3n.-Gesti_%B3n-organizacional-enfoques-y-proceso-administrativo-1ed-Lourdes-M_%BCnch.pdf

Münch, L. (2014). *Administración, proceso administrativo, clave del éxito empresarial.* México, D.F.: Pearson. https://profesorailleanasilva.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/10/administracic3b3n-lourdes-munch-2a-edicic3b3n.pdf

Münch, L. & García, J. (2016). *Fundamentos de administración: casos y prácticas.* Pearson Educación.

Münch, L., & García, J. (2022). *Fundamentos de Administración.* México: Trillas. http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-8-Fundamentos-de-Administracion-Lourdes-M%C3%BCnch-Galindo.pdf

Navarro, I. (2005). *Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional.* Archivos Analíticos de Políticas Educativas. Sherman Dorn College of Education University of South Florida.

https://www.redalyc.org/pdf/2750/275020513035.pdf

Reyes, A. (2009). *Administración moderna*. Limusa.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Werther, W. B. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CIUDADANA PARA CUIDADO DEL AGUA Y MEDIO AMBIENTE

Carlos Hernández Rodríguez[1]
Luis Alberto Delfín Beltrán[2]

RESUMEN

Durante mucho tiempo, México ha sufrido una severa modificación de en su hábitat natural por debido a la acción del ser humano; hoy en día, el país se enfrenta a sequías, escases de agua, lluvias severas, incendios forestales, pérdida de áreas verdes, varias especies de flora y fauna están en peligro de extinción, entre otros aspectos. Con este estudio, se proponen algunas acciones que contribuyan a reflexionar sobre la importancia de la Responsabilidad Social Ciudadana para cuidado del agua y del medio ambiente, así mismo, se desea destacar la trascendencia de la educación para diseñar estrategias de enseñanza encaminadas para formar individuos conscientes del cuidado del entorno en que viven. Es probable que la sociedad esté enfrentando una crisis ambiental como nunca vista, la cual puede desencadenar situaciones de riesgo para la sociedad. Por otro lado, la educación debe jugar un papel protagónico para formar nuevas generaciones de personas que entiendan que su entorno es parte de la vida y cuidarlo es un deber permanente. Además, la Responsabilidad Social no solo debe considerarse como una parte de las empresas o de las universidades, lo que se propone es trabajar en una Responsabilidad Social Ciudadana, donde cada persona se responsabilice en cuidar el agua y el medio ambiente, en general.

Palabras Clave: Educación, Responsabilidad Social Ciudadana, Crisis Ambiental.

INTRODUCCIÓN

La falta de agua en muchas regiones del planeta muestra en panorama complejo, pues este vital líquido podría cambiar el orden económico en muchos países, debido a que su existencia es crucial para muchos sectores productivos. Para el sociólogo Anthony Giddens, la sociedad del riesgo es aquélla que cada vez esté más preocupada por el futuro y, también, por la seguridad, lo que genera la noción de riesgo. Ulrich Beck, en cambio, la define como una forma sistemática de lidiar con peligros e inseguridades inducidos e introducidos por la propia modernización. En ambos teóricos, se observa, como factor central, a la sociedad, la cual está preocupada por un lado lo que acontece actualmente (que es producto del pasado) y por lo puede ocurrir en el futuro.

[1] Universidad Veracruzana. carloshernandez05@uv.mx
[2] Universidad Veracruzana. ldelfin@uv.mx

También es importante darse cuenta de que la población mundial ha aumentado, la cual es tres veces mayor que la que había a mediados del siglo XX. Recientemente, se alcanzó los 8,000 millones de personas a mediados de noviembre de 2022, en comparación con los 2,500 millones en 1950, lo cual implica que se añadieron 1,000 millones de personas desde 2010 y 2,000 millones desde 1998. Se estima que la población mundial aumente en, aproximadamente, en 2,000 millones de personas en los próximos 30 años, siendo unos 9,700 millones en 2050; pudiendo alcanzar los 10,400 millones a mediados del 2080[3].

El objetivo de este trabajo es analizar la importancia de la educación y de la responsabilidad social ciudadana para el cuidado del agua y del medio ambiente, y de esta manera, evitar un futuro que comprometa la subsistencia humana.

DESARROLLO

Degradación ambiental

El crecimiento de la población ha sido una de las fuerzas más frecuentemente citadas para explicar la sobreexplotación de los recursos naturales y la degradación ambiental (McNeill, 2006).

La economía nacional de la segunda mitad del siglo XX tuvo como eje de articulación, primeramente, las políticas enfocadas al crecimiento y a la industrialización planificada por el Estado. Abiertamente, se favoreció el incremento poblacional, la expansión de las fronteras agrícolas, la creación y la consolidación de poblados y de núcleos urbanos, así como el desarrollo de las industrias y los servicios públicos. Posteriormente, durante el último tercio del este siglo, la norma de desarrollo continuó con la búsqueda del crecimiento, pero con un énfasis en la desregulación, la privatización y la inserción en el mercado global. Durante esta etapa, la urbanización continuó la infraestructura de telecomunicaciones se amplió (SEMARNAT, 2015).

Por otro lado, la concentración de la población en ciertas zonas del país está relacionada con la degradación ambiental, la cual puede observarse en éstas. La recurrencia, la acumulación y la extensión de las actividades humanas (reflejo en muchos casos del crecimiento de la densidad poblacional), ocasionan impactos significativos en el medio ambiente (Theobald, 2013; González-Abraham et al., 2015). Si se calcula la proporción del territorio de las entidades federativas con huellas humanas altas, es decir, con zonas en donde existen afectaciones importantes por actividades agropecuarias, acuícolas, mineras o por la presencia de zonas urbanas e infraestructura. Entidades con bajas densidades poblacionales, como Baja California Sur, Coahuila, Sonora y Durango, muestran porcentajes reducidos de sus territorios con huellas humanas altas. Mención aparte merece la Ciudad

[3] https://www.un.org/es/global-issues/population

de México, la entidad con la mayor densidad poblacional del país y en donde el 60% de su superficie muestra huellas humanas altas (SEMARNAT, 2021).

Además, la crisis ambiental se manifiesta en la existencia y el agravamiento de diversos problemas ambientales que afectan el planeta a nivel global; entre los que se encuentran, el calentamiento global de la atmósfera, el agotamiento de la capa de ozono, la contaminación del agua, el aire y el suelo, la degradación de éste, el agotamiento de la cubierta forestal y la pérdida de especies.

Por otro lado, la contaminación atmosférica, las grandes urbes, la generación de basura, la escasez de áreas verdes y de agua, está captando el interés de millones de mexicanos, pero la deforestación, la erosión, la contaminación del suelo, de los ríos y de los lagos, la extinción de especies, la sobreexplotación de algunos recursos naturales y el desperdicio de otros, entre decenas de problemas ambientales, no reciben la misma atención. Quizás por falta de información, o porque estos problemas se observan desde lejos; en este sentido se debe señalar que había regiones en el país donde no se visualizan problemas de sequías, de escases de agua, de cambio de uso de suelo, y de pérdidas de productos agrícolas, por esa razón, los mexicanos nos estamos acostumbrando en México a comenzar están acostumbrándose a padecer de problemas, a consecuencia de la contaminación y de la degradación del medio ambiente.

Por otro lado, el desarrollo científico y técnico, ha permitido un mayor control de la naturaleza y una disminución en la mortalidad de la población. El control de las enfermedades humanas y de los cultivos, los métodos modernos de extracción de recursos de manera más rápida, el incremento en la disponibilidad del agua gracias a nuevas formas de captación de la misma, la creación de centros urbanos, el desarrollo industrial, entre otros, han permitido la explosión demográfica al tiempo que han abierto nuevas formas de desarrollo (Enciso, 2023).

Sin embargo, la destrucción de los recursos naturales por un uso equivocado no es inherente al desarrollo, ni al control de la naturaleza por parte de las sociedades. Lo que ha ocurrido, sobre todo, en países en vías de desarrollo, es que han sido los abastecedores de materias primas de los países industrializados. Los actuales ritmos de extracción reflejan el objetivo de lograr la máxima ganancia en el menor tiempo posible y subestiman la erosión que sus tecnologías producen en la base material del propio desarrollo y en la destrucción del patrimonio natural. No olvidemos el gran desastre ecológico causado por Grupo México por el derrame de 40 millones de litros de residuos peligrosos en el río Sonora cometido por la minera Buenavista del Cobre en 2014, la cual no remedió el daño causado al medio ambiente (Enciso, 2023). Como este hecho en México y en otras partes del mundo, la frialdad por maximizar ganancias económicas de algunas empresas ha provocado una grave alteración de los ecosistemas.

Los efectos de esta destrucción se manifiestan en la pérdida de áreas forestales, en la alteración de los ciclos hidrológicos, en la contaminación del suelo, del agua y de la atmósfera, en la pérdida de ecosistemas y del suelo, en la disminución de las poblaciones de animales y de plantas e, inclusive, en la extinción de éstos; todo esto, implica que la humanidad se enfrente a una grave crisis con efectos irreversibles.

El progreso económico y social que se ha desarrollado en el último siglo ha provocado una degradación ambiental y pérdida de muchos hábitats, lo cual pone en peligro el futuro y la supervivencia de la población, la cual, como se ha comentado anteriormente, ha aumentado aceleradamente. La Organización de las Naciones Unidas (2023), menciona que la población mundial es más de tres veces mayor que a mediados del siglo XX

Una de las principales causas del deterioro ambiental, es la creciente demanda por parte de una sociedad cada vez más consumista que estimula la producción masiva de objetos de plástico. Otro momento clave en la historia sobre el plástico, es aquél que tuvo lugar en 1915 cuando se detectó la formación de polímeros por el encadenamiento molecular de dos o más monómeros de diferente naturaleza, lo que recibió el nombre de copolimerización (Molina, 1995).

El medio ambiente ha sido invadido por diversos tipos de plástico, si bien éste se considera un invento revolucionario para la fabricación de diversos instrumentos, artefactos, piezas, herramientas, entre otros, también se ha convertido en el principal factor de contaminación en todo el mundo; diversas empresas utilizan recipientes de plástico para sus productos, los cuales terminan en la basura, contaminando, principalmente, el agua.

Finalmente, se recomienda, como una medida inmediata al grave problema ambiental que se experimenta actualmente, a poner en práctica un consumo responsable. El consumo consciente o responsable no solo destaca el cambio en las preferencias de compra de los consumidores, sino que también señala una transformación más profunda hacia un futuro más sostenible y ético, esto podría indicar que hay un cambio en la forma de consumo relacionado con el medio ambiente. Depende de cada persona si decide aplicar su libre albedrío en cuidar el medio ambiente al antes, durante y después de consumir algún producto, no hay quien vigile a la sociedad en cuanto a si cumple con su responsabilidad proambiental, debería ser la ética personal de cada quien, la que prevalezca.

El agua se vuelve escasa

El agua y el suelo son la clave de los ecosistemas y de los paisajes, son fuente de alimento y energía, son recursos cruciales para el bienestar y la prosperidad de la población. De la relación entre ambos, surge la significación territorial que envuelve el debate sobre el agua. Como señalan Almorox, et al (2012), sin agua ni suelo, no hay futuro y no se podría disponer del beneficio social, productivo y ambiental de los ecosistemas, de la agricultura y de otras actividades económicas.

Para comprender, en toda su extensión, la importancia del agua en la vida sobre la Tierra se muestra, a continuación, algunos datos interesantes sobre su reparto en el planeta. Primeramente, es necesario saber que el agua cubre 3/4 partes (71%) de la superficie de la Tierra, con un volumen estimado de 1.386 millones de km^3. Sin embargo, el 97,5% de esta cantidad, es agua salada y, solamente, el 2,5% es agua dulce. La mayor parte del agua dulce, el 68,7%, está atrapada en los casquetes polares y los glaciares y otra parte es subterránea; únicamente, el 0,3 % del 2,5 % considerado, constituye el agua dulce de los ríos y los lagos (Shiklomanov, 1999).

La escasez del agua significa, además, mayores riesgos para la sustentabilidad de una localidad o región, a través del efecto negativo en los niveles de competitividad a mediano y largo plazo, al enfrentar a los productores –y consumidores– con costos más altos; en última instancia, la capacidad de la región para crecer y generar empleos resulta afectada. Si los recursos hídricos no son de buena calidad o son poco confiables, las organizaciones en la región enfrentan la disyuntiva de contratar trabajo adicional o mantener el actual. Esto genera que la actividad económica regional sufra alteraciones, disminuya el ingreso, baje la recaudación impositiva local, se contengan las obras públicas y se afecten las expectativas empresariales. En síntesis, el desarrollo regional depende del agua y ésta depende del uso sustentable del mismo (Neme, at al, 2021).

Un problema central en el tema del agua es que existe un consumo desigual desde el punto de vista geográfico y sectorial. Las regiones norte y centro se caracterizan por ser más secas que la región meridional. No obstante, una parte importante de la población y de la producción económica, se localiza en la meseta central y la septentrional, las cuales tienen, comparativamente, escasez de agua. Cerca de 30% del total de agua renovable mexicana, se localiza en regiones que generan alrededor de 80% del PIB nacional y emplean al 70% de la población económicamente activa (Neme, at al, 2021). Así, la desigual distribución de la oferta del recurso hídrico y la contaminación que enfrentan el agua superficial, representa un escenario en el que se limita su aprovechamiento. La Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), en el 2019, indicó que la disponibilidad del agua no coincide con la distribución de la población en el territorio ni con la generación regional del PIB. Hoy en día, la agricultura continúa siendo la actividad más intensiva en agua, con cerca de 77% del consumo total.

El asentamiento de las personas a lo largo del tiempo no ha sido planificado y, por ende, hay grandes grupos poblacionales con poca agua, lo que ha significado grandes inversiones para llevar ~~agua~~ ésta a tales concentraciones humanas.

Además de reflexionar sobre las distintas características geográficas de las entidades, se debe considerar la naturaleza de los sectores económicos que, dependiendo de la tecnología elegida, el clima o la cercanía con determinados mercados, entre otros aspectos (Bindra et al., 2003), se emplean

distintas variables o intensidades en sus procesos, por ejemplo, mano de obra, combustibles, energía eléctrica, maquinaria y equipo de producción o de cómputo, equipo de transporte y agua, etcétera, llevan tanto a desempeños económicos como a consumos de agua heterogéneos en términos absolutos y competitivos.

En consecuencia, el desigual consumo de agua, así como el nivel de actividad económica entre las regiones del país, contribuyen a una potencial pérdida de rentabilidad y sustentabilidad de las actividades económicas en las entidades, afectando, en consecuencia, los procesos más complejos del crecimiento económico. Por lo tanto, el agua se ha convertido en un bien que produce riqueza y muchas empresas podrían estar en riesgo al ubicarse en lugares donde antes el agua abundaba y ahora cuesta más conseguirla, por lo que no sería extraño que, en un futuro, hubiese una recomposición.

En este contexto, se reconoce que el adecuado suministro de bienes de infraestructura, como la red de agua, es un factor clave para generar un entorno propicio para el desarrollo económico e industrial. No obstante, las políticas públicas sobre el agua, así como las reformas y las inversiones en infraestructura en un sector específico, en comparación con otro, tienen diferentes consecuencias en términos de crecimiento y desarrollo (Rud, 2012).

Por ende, la asignación intersectorial de este recurso afecta la estructura de las economías regionales, los patrones de crecimiento y desarrollo (con implicaciones de equidad y género) y la dimensión ambiental. Las distintas asignaciones entre agricultura, energía, industria y servicios potencian o limitan su crecimiento relativo, y generan distintas trayectorias para estas economías, con diversos impactos en el bienestar (Grey y Sadoff, 2006).

Al respecto, Hanemann (2006), considera que el agua se caracteriza por su esencialidad, es decir, es un insumo, sin el cual no es posible completar el proceso de producción. En consecuencia, en el estado actual de la tecnología, el agua es un insumo no sustituible ni intercambiable, condicionando así, el desempeño de cualquier actividad o sector económico.

Por otro lado, la literatura sobre el consumo de agua a nivel sectorial identifica a la agricultura como la actividad con mayor uso de este recurso. En México, la agricultura y la ganadería consumen el 76.3%, mientras que, en el mundo, el promedio es de 70 %. Los grandes consumidores de este vital líquido son la industria y la generación de energía, con un 9% del consumo del agua; el promedio mundial es de 19% (FCEA, 2017). Sin embargo, de acuerdo con Conagua (2020), la agricultura se asocia con un uso ineficiente del agua, generando desperdicios del recurso de hasta 50%, debido a malas prácticas y a la falta de innovación en las técnicas de riego, principalmente.

De igual forma, la industria es la actividad que más consumo de agua registra en las zonas urbanas, contribuyendo a una notable explotación y contaminación de dicho recurso y generando un gran

número de conflictos, dado el continuo crecimiento de la población demandante y la urbanización (Guerrero, 2005).

En este contexto, se identifican varios factores que influyen en el consumo del agua en la actividad económica; entre los principales, aparecen la disponibilidad del recurso, el costo y la intensidad de su uso como insumo productivo. Magaña Rueda (2009), clasifica en dos grupos distintas variables asociadas, a la disponibilidad y al consumo del agua en México. En el primero, aparecen aquéllas que pueden resultar afectadas a través de la acción pública, a saber: población, crecimiento del PIB por sector y por región, eficiencia del uso del agua, consumo de agua per cápita, demanda de alimentos, eficiencia de la agricultura de temporal y de riego, importaciones de alimentos, extracciones regionales de agua y controles tarifarios. El segundo grupo se conforma por variables en donde las políticas públicas tienen una limitada injerencia, como son: cambios de temperatura y precipitación, accidentes geológicos y otros factores naturales.

De la misma manera, la Unesco (2016), sostiene que, para avanzar en el desarrollo sostenible, es necesario reconocer el papel del agua en la esfera laboral. Existen importantes fuentes de empleo digno en ámbitos relacionados, directamente, con el agua, como el abastecimiento, la gestión de infraestructuras y el tratamiento de residuos, pero, también, en sectores que dependen del agua: la agricultura, la pesca, la energía, la industria y la sanidad.

Finalmente, el agregado de las políticas públicas y de las prácticas de consumo, tiene efectos en la actividad económica, determinando el desarrollo productivo regional, dadas las interrelaciones entre sectores y el consumo del agua. Para Grey y Sadoff (2006), el uso de este vital líquido, al interior de cada sector, contribuye, significativamente, a la disponibilidad total de éste y al crecimiento económico, con distintos senderos de bienestar, equidad y crecimiento.

Por ejemplo, una mayor disponibilidad del agua, a favor del sector manufacturero, limita la oferta para la agricultura y vuelve, relativamente, más competitiva al primero, pero restringe la capacidad de producción de la segunda, afectando de forma significativa, el valor de mercado de la producción agrícola y, en consecuencia, la distribución del ingreso entre sectores. Por ende, las decisiones de inversión hídrica relacionadas con la ubicación, los costos y la calidad del insumo, pueden afectar los patrones y las tasas de crecimiento en una región y sector (Grey y Sadoff, 2006).

Aunado a ello, en los últimos 30 años, el agua se ha convertido en uno de los principales objetos de preocupación ambiental por su importancia como recurso imprescindible para la vida y la salud de las personas. Es imposible tener vida sin agua, como sociedad, se ha visto como distintas especies de flora y fauna se han extinguido y, hasta el momento, la humanidad ha sobrevivido, pero sin agua, ésta se extinguiría.

Desde la dimensión sociocultural, el agua ocupa un lugar destacado. Además de ser esencial para la vida, ésta está profundamente arraigada en todos los pueblos, ya que forma parte del patrimonio simbólico de las culturas y de las religiones porque ciertas civilizaciones se establecieron en áreas donde había agua (Omil, 1998).

Es por ello que existe un vínculo entre el ser humano y el agua, debido a su necesidad biológica, ya que este vital líquido es un recurso esencial para el desarrollo de la actividad humana, la cual ha prosperado en torno a éste. Como parte de estas actividades están la agricultura, la navegación, la producción de energía eléctrica, los procesos productivos, el consumo del agua potable, las piscinas, los campos de golf, entre otras, siendo la agricultura la que utiliza la mayor cantidad de agua.

El problema con la disponibilidad de los recursos hídricos es que, si bien el agua era un recurso que se renovaba constantemente, a lo largo de los años, esto ha cambiado. Si la tasa de extracción de un acuífero supera a la tasa de recarga, recurso hídrico se convierte en uno no renovable, lo cual sucede en una gran cantidad de acuíferos alrededor del mundo.

Por otra parte, es importe señalar que la investigadora del Instituto de Geografía (IGg) de la UNAM, Flor Mireya López Guerrero (2022), señaló que el 40 % del agua que abastece a la Ciudad de México, se pierde en fugas, no solo por la cuestión sísmica, sino por la falta de renovación de la infraestructura. Mientras que la Comisión del Agua del Estado de Veracruz (CAEV), reportó en el 2024 que, debido a la infraestructura hídrica obsoleta y con deficiencias, las fugas de agua en las redes de abastecimiento aumentaron un 44 % durante el último año.

También es importante mencionar el mal uso del agua por parte de los ciudadanos, ya que ésta se desperdicia, por ejemplo, al momento de bañarse, al lavar el automóvil, al regar el jardín, lavar el exterior de la casa, al lavar traste y ropa, entre otros. Este año de 2024, probablemente, sea el inicio de la mayor crisis de la falta de agua (ojalá no sea así). En muchos municipios de Veracruz, hubo escenas nunca vistas: falta de agua embotellada, las fábricas de hielo no tenían materia prima para satisfacer la demanda, robo de agua en casa habitación, cierre de calles por protestas ante la falta de este vital líquido, entre otras situaciones.

Para evitar esto, se necesita instaurar políticas públicas que permitan ordenar y establecer reglas claras en cuanto al uso, al acceso y a la distribución del agua, además de realizar inversiones en la infraestructura hidráulica para tener una red de distribución con materiales resistentes y duraderos (es común que a pocas semanas de ser inaugurada una calle o avenida, se presente una fuga de agua), establecer programas tanto de captación de agua de lluvia en espacios públicos como de reutilización de la misma, invertir en plantas de tratamiento, entre otros.

Educación para enfrentar el cambio climático

La educación y la investigación han permitido conocer problemas en torno a lo que acontece en la educación, en la sociedad, en el medio ambiente y en otros ~~muchos~~ espacios, pero en muchos casos no se invierte lo suficiente para que tal educación e investigación sean el pilar o el soporte para la solución de muchas situaciones que suceden en las escuelas, por ejemplo, en México (de acuerdo a la UNESCO[4]) se invierte un 0.4 % de su PIB, lo cual asciende a $9,458.5 millones de dólares, cifra comparativamente baja, si se compara con Japón que ostenta el primer lugar de porcentaje de PIB invertido que representa el 3.4 %, que serían $169,554.1 millones de dólares, mientras que Estados Unidos invierte el 2.7 %, lo cual se traduce en $476,459 millones de dólares (aunque la inversión en porcentaje del PIB es menor que Japón, la inversión económica es mayor). Por su parte, la UNESCO cuenta con los datos que indican cuánto del PIB de cada país es invertido en investigación y desarrollo, así como cuánto sería esto en términos monetarios. Lo anterior es crucial para discernir qué significa esto para cada país en términos de dirección de recursos y los avances científicos que estos activos hacen posibles (García, 2015).

Siendo que la sociedad es cambiante por naturaleza y permea en muchas situaciones que suceden, según el momento histórico en el cual se ubique. Por ejemplo, hace 50 años había un desarrollo tecnológico que impactaba en las escuelas; en esa misma temporalidad, los sucesos políticos eran distintos a los que se observan actualmente. Hoy se habla de un cambio climático que concierne a todos y de formas de comunicación impensables hace 25 años, las cuales, gracias a la tecnología con la que se contaba durante la Pandemia del Covid 19, los profesores no dejaron de dar clases y los estudios educativos tuvieron material para otro tipo de investigaciones.

Quizás como nunca antes, el hombre se enfrenta a desafíos muy complejos que provocan un mayor riesgo y una crisis en la sociedad, por ejemplo, es complejo asegurar qué sería lo más difícil de resolver,: el riesgo por el cambio climático, el riesgo por la escases del agua, el riesgo por el desarrollo de la Inteligencia Artificial, el riesgo por la desigualdad económica y social, el riesgo por el desarrollo de la forma de comunicación, el riesgo por la migración, el riesgo por el aumento de la pobreza, el riesgo por la marginación, entre muchos otros.

Sin duda, una de las repercusiones más evidentes de las grandes transformaciones de la sociedad actual, sea aquélla reflejada en la afectación del medio ambiente. La contaminación del suelo, el aire y el agua, la erosión de los suelos, la deforestación, el agotamiento de los recursos naturales no renovables, así como la extinción de especies: animales, plantas, peces, aves, entre otros, han generado una crisis ecológica que pone en riesgo la estabilidad para la vida en nuestro planeta y ponen a prueba como nunca, la capacidad de los seres humanos de responder a esta crisis. De tal manera

[4] http://uis.unesco.org/apps/visualisations/research-and-development-spending/#!lang=es

que la naturaleza no puede ser concebida como un ente pasivo y ajeno al quehacer humano, por el contrario, es inherente a su propia existencia y por ello, su cuidado y conservación debe ser uno de los ejes rectores de toda actividad humana, cada acción que se ejerce debe plantear la necesidad de respetar al medio ambiente o, por lo menos, alterarlo lo menos posible.

La educación y sus diversos procesos están asociados a un proyecto de civilización, a la conformación de la imagen deseable del individuo y de la sociedad. Por lo tanto, se concibe en torno a un marco filosófico e ideológico particular, en el que una visión de mundo está implícita, sobre el ser humano y la relación del ser humano con el mundo (Reyes 2006).

La educación formal e informal es el principal medio para fomentar la sustentabilidad, no sólo en términos de conceptos y contenidos, sino a través del desarrollo de actitudes y valores que permitan a las personas y las comunidades, a modificar sus formas de vida y de organización. En este sentido, las universidades juegan un rol privilegiado, como un espacio en el que confluyen formas de pensar diversas, espacios de generación de conocimiento y procesos permanentes de interacción entre unos y otros. Por lo tanto, la educación como institución debe, constituirse como un promotor permanente de la cultura de la sustentabilidad, no sólo en las aulas, a través del abordaje directo del tema, sino también en su funcionamiento cotidiano, en la forma en que se realizan; el verbo educar ha cambiado a lo largo de la historia de la humanidad y se debe adaptar según las necesidades de cada sociedad, de los riesgos y las crisis que se enfrenten.

La necesidad de una educación para el desarrollo sustentable constituye un reto central para las instituciones educativas de todos los niveles, debido a que son muchos los elementos o factores que inciden. Además, se requiere de transformaciones profundas, como la superación de las barreras entre las diferentes disciplinas, para permitir que se haga realidad un aprendizaje transformativo, así como una reforma profunda de los planes de estudio y una revisión curricular de sus contenidos, incorporando los grandes problemas globales, nacionales y su manifestación regional. Es fundamental mejorar las relaciones humanas, la calidad de vida, la justicia social, la equidad de género, el respeto a las minorías, la aceptación de los grupos étnicos, la democracia, la transparencia y la gobernabilidad, entre otros, para aspirar a transitar hacia un estadio de sustentabilidad (Agüero, 2009; Armijo y Álvarez, 2007).

Responsabilidad social ciudadana

Este apartado está dirigido a generar conciencia de lo que se puede hacer como sociedad en beneficio de la sustentabilidad, si bien es cierto que el desarrollo de la Responsabilidad Social, en su primer momento, estuvo orientado a las empresas, para que éstas, a través de algunas de sus acciones, apoyaran a ciertos sectores sociales para ayudarlos en su desarrollo y crecimiento, más tarde, surgió la Responsabilidad Social Universitaria, la cual está enfocada en las Instituciones de Educación

Superior (IES), para ello, se crearon áreas encargadas de la sustentabilidad, en tales instituciones, para diseñar y poner en práctica programas acerca de la la salud, la movilidad interna, el cuidado del agua, la reforestación, la separación de basura, los huertos escolares, entre otros, con la finalidad de generar en los estudiantes, una formación de inclusión y concientización en el cuidado al medio ambiente.

Aunado a lo anterior, es importante tomar en cuenta a la sociedad, pues son sus acciones diarias las que pueden provocar contaminación y/o alteración al medio ambiente; por ello, es necesario que se tenga una cultura colectiva sobre el cuidado de éste., incluyendo la participación del Gobierno para ejercer su rol y responsabilidad en la sustentabilidad.

La dinámica en la que la sociedad está involucrada ha provocado, posiblemente sin percatarse, de muchas de sus acciones que están dañando al medio ambiente, por ejemplo, los lavamanos y/o los excusados se han convertido en los receptores de muchas sustancias que contaminan el agua, como por ejemplo son el aceite comestible quemado, los solventes, los medicamentos, las pinturas, entre otros. Además, hay otras acciones que permean en el medio ambiente, como es sacar la basura a la hora que sea, bañarse desperdiciando mucha agua, tirar basura, desde algún vehículo, en la calle o tirar desechos (envolturas diversas, botellas, resto de comida, cubre bocas, entre otros) en los parques y jardines no recoger las excretas de la mascota, al momento de pasearla, lavar el auto con la manguera, entre otras situaciones donde el gobierno no tiene nada tiene que ver es la sociedad quien debe corregir su accionar.

Por otro lado, cuidar de las áreas verdes de la ciudad, debería ser una responsabilidad compartida, tanto por parte del Gobierno como de la sociedad, lo cual podría generar un sentido de pertenencia y de cuidado a esa zona.

Asimismo, es necesario entender que cada una de las personas que constituyen la sociedad, forma parte de un ecosistema y cuando se acude a algún lugar de esparcimiento (río, playa, bosque, montaña, entre otros), es muy importante valorarlo, cuidarlo y protegerlo, ya que, en muchas ocasiones, se hace lo contrario.

Es importante destacar que, en cada momento histórico, toda sociedad ha padecido algún tipo de crisis, originada por desarrollos tecnológicos, por reacomodos políticos, por surgimiento de ideologías, por pérdida de identidad, por efectos de la naturaleza, entre otros. Las sociedades que recienten más los efectos de una crisis son aquéllas que, por ejemplo, invierten poco en el desarrollo de nuevo conocimiento o que se han acostumbrado a depender de la ayuda de otras sociedades. Por lo tanto, debido a que ya se está padeciendo de efectos climáticos severos, es necesario visualizar el futuro y anticiparse a éstos

CONCLUSIÓN

En 1995, el entonces vicepresidente del Banco Mundial, Ismail Serageldin, comentó que las guerras del Siglo XX surgieron debido a la lucha por el petróleo y que aquéllas del próximo Siglo, tendrán como motivo, el agua (González, 2023)[5].

Lo anterior podría sonar un tanto utópico, pero, actualmente, en diversas partes del mundo, el agua es racionada de manera periódica. En el presente año, en México, se ha registrado una serie de sequías muy severas, siendo la falta de agua, una realidad y, probablemente, a punto de ser una crisis social, por ejemplo, en algunas zonas de Veracruz, el robo del agua en casas habitación, fue un suceso inusitado, lo cual implica reflexionar y dar el valor que merece, al agua.

Lo mismo sucede con el medio ambiente en general, ya que cada año se pierden muchas hectáreas por incendios forestales. En el año 2023, se perdió 1,047,493 hectáreas, un nivel 42% mayor, en comparación con el año anterior, de acuerdo con cifras de la CONAFOR (Comisión Nacional Forestal) (El Economista, 2024). Además, debido al crecimiento de las ciudades y ante la necesidad de viviendas, se destinan áreas verdes, destruyendo el hábitat de especies de plantas, insectos y animales.

Es fundamental que la gente se eduque y adquiera una cultura de sustentabilidad para evitar, en lo posible, la degradación del ambiente, para ello, es importante concientizar sobre aquellas acciones que pueden llevarse a cabo, en apoyo al medio ambiente porque éstas son trascendentales para prevenir un desastre ecológico irreparable y contribuir a evitar que los ríos y las lagunas de Veracruz sean contaminados, y en futuro no que lamentarse del recuerdo de lo que era un río caudaloso, un bosque lleno de vida, un área verde convertida en fraccionamiento, del servicio de agua constante, entre otros.

REFERENCIAS

Agüero R. J., Cruz (2009). “Universidad para la sustentabilidad: el reto actual”, en Primer Foro Universitario Construyendo juntos nuestro futuro, Universidad Veracruzana.

Almorox, A.J., López, B. F., y Rafaelli, S. (2010). La degradación de los suelos por erosión hídrica. Editum. Gaia. España

Armijo de V. C., Álvarez T. M. (2007). La Educación Superior y el Desarrollo Sustentable. Facultad de Ingeniería”, UABC, Ensenada. : http://redacademica.net/carmijo/wp-content/uploads/2007/10/02-educacion-superior.pdf

[5] https://www.abc.es/antropia/abci-proxima-guerra-agua-20220505175434_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.abc.es%2Fantropia%2Fabci-proxima-guerra-agua-20220505175434_noticia.html

Bindra, S. (2003). “Water use efficiency for industrial development in Libya”, Desalination, 158 (1-3), Tripoli, Libya, International Energy Foundation, pp. 167-178

Enciso A. (2023). Denuncia Semarnat a Grupo México por ecocidio en Sonora. Periódico La Jornada Viernes 13 de octubre, p. 32

El economista (2024). ¿Cuántas hectáreas se han perdido por incendios forestales en México? En https://www.eleconomista.com.mx/politica/Cuantas-hectareas-se-han-perdido-por-incendios-forestales-en-Mexico-20240420-0025.html

García, S., F., R. (2015). La sociedad del riesgo global. *Política y Cultura, otoño 2015, núm. 44, pp. 251-256.*

González-Abraham, C., E. Ezcurra, P., P. Garcillán, A. Ortega-Rubio, M. Kolb y J.E. Bezaury. The human footprint in Mexico: physical geography

and historical legacies. *PLoS ONE* 10(3). 2015.

Grey, D., y Sadoff, C. A. (2006). “Water for growth and development”, Thematic Documents of the IV World Water Forum, Ciudad de México, Comisión Nacional del Agua.

Guerrero, G., R., H., R. (2005). “Industrial water demand in Mexico: Econometric analysis and implications for ‘water management policy’”, tesis de doctorado, Toulouse I France, Universite des Sciences Sociales.

Hanemann, M. (2006). “The economic conception of water”, en Peter P. Rogers, M. Ramón Llamas y Luis Martínez-Cortina (eds.) Water Crisis: Myth or Reality?, Londres, Taylor and Francis, pp.61-92. En:

doi: https://doi.org/10.1201/9781439834275.pt2a

León A. (2007). Qué es la educación. *Educere*,*11*(39), 595-604

Magaña, R., V., O. (2009). Guía para generar y aplicar escenarios probabilísticos regionales de cambio climático en la toma de decisiones, Ciudad de México, Instituto Nacional de Ecología e Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

Molina, J. A. (1995). Los materiales básicos de la construcción. Ed. Progensa,S.A. Sevilla.

McNeill, J. (2006) Population and the Natural Environment: Trends and Challenges. *Population and Development Review* 32: 183-201.

Neme C., Valderrama S. A. L., y Chiatchoua C. (2021). Factores determinantes del consumo productivo de agua y sus efectos en la actividad económica de México. Economía, Sociedad y Territorio, vol. XXI, núm. 66, 505-537. En: DOI: https://doi.org/10.22136/est20211659.

Omil, A. (1998). *Mitos y Leyendas del agua en el Noroeste argentino.* San Miguel de Tucumán. Ediciones del Rectorado de la Universidad Nacional de Tucumán.

Reyes, E., F. (2006). Universidad pública y sustentabilidad. Entre el discurso contemporáneo y la práctica formativa. I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación (CTS+I).

Rud, J. (2012). “Electricity provision and industrial development: Evidence from India”, Journal of Development Economics, 97 (2), Ámsterdam, Elsevier, pp. 352-367. En: doi: https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2011.06.010

SEMARNAT (2015). Informe de la situación del Medio Ambiente en México. Informe de la Situación. Compendio de Estadísticas Ambientales. Indicadores Clave, de Desempeño Ambiental y de Crecimiento Verde.

Shijlomanov, I. (1999). World Water-Resources: Modern Assessment and Outlook for 21st Century. Hydrological Institute. San Petersburgo.

Theobald, D.M. (2013). A general model to quantify ecological integrity for landscape assessments and US application. *Landscape Ecology* 28:
1859–1874.

Valdés de H. E. I., & Uribe A., E. (2016). El derecho humano al agua. Una cuestión de interpretación o de reconocimiento. Cuestiones constitucionales, 34, 3-25.

Westbrook R. B. (1993). John Dewey. Perspectivas: revista trimestral de educación comparada (París, UNESCO: Oficina Internacional de Educación), vol. XXIII, nos 1-2, págs. 289-305.

DIAGNOSTICO EMPRESARIAL MEDIANTE EL ANÁLISIS FODA

Brissa Sánchez Domínguez[1]
José Daniel Coba Pérez[2]
Ana Graciela Pérez Solís[3]

RESUMEN

El diagnostico empresarial mediante el análisis FODA es una herramienta que permite conocer la situación actual de una empresa mediante la identificación de factores internos y externos que influyen en su funcionamiento y desarrollo. Este análisis se compone de cuatro elementos principales: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las fortalezas representan aquellos aspectos positivos con los que cuenta la organización y que le permiten diferenciarse de la competencia, por otro lado. Las debilidades son los factores internos que pueden limitar el crecimiento o afectar el desempeño de la empresa, así mismo las oportunidades corresponden a situaciones externas que pueden aprovecharse para impulsar el desarrollo de cualquier negocio, mientras que las amenazas son factores del entorno que pueden generar riesgos o dificultades para la organización.

La aplicación del análisis FODA facilita la detección de áreas de mejora y permite establecer estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando información útil para la toma de decisiones, el aprovechamiento de oportunidades y la reducción de posibles riesgos. Por ello, es una herramienta ampliamente utilizada en el ámbito empresarial para fortalecer la competitividad y contribuir al crecimiento de las organizaciones.

Palabras Clave: Análisis FODA, Diagnostico empresarial, Planeación estratégica.

INTRODUCCION

En un entorno cada vez más competitivo, las empresas requieren herramientas que les permitan conocer su situación actual y diseñar estrategias orientadas al logro de sus objetivos. Una de las herramientas más utilizadas para este fin es el análisis FODA, ya que permite identificar factores internos y externos que influyen en el desempeño organizacional y facilitan la toma de decisiones.

La presente investigación se desarrolló en la ferretería “La Mejor”, ubicada en la localidad de Cempoala, Veracruz, con el propósito de realizar un diagnóstico empresarial mediante el análisis FODA como parte de la implementación de un Sistema de Información de Mercadotecnia. Para la

[1] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. brissasanchez@hotmail.com
[2] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. L23880088@ugalvan.tecnm.mx
[3] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. ana.ps@ugalvan.tecnm.mx

obtención de información se aplicaron 100 encuestas a habitantes y posibles consumidores de la zona, con el objetivo de conocer sus hábitos de compra, preferencias y percepción sobre el establecimiento. A partir de los resultados obtenidos, se identificaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en el desempeño de la empresa. La información generada servirá como base para proponer estrategias que contribuyan a incrementar el flujo de clientes, fortalecer el posicionamiento del negocio y mejorar su competitividad dentro del mercado local.

Historia del negocio

Ferretería "La Mejor" es un negocio familiar fundado el 25 de marzo de 2016 en Cempoala, Veracruz, por la familia Martínez. La idea surgió del señor José Martínez, padre de familia, quién durante varios años trabajó como albañil en obras de construcción dentro de la región. En su experiencia le permitió detectar que muchos habitantes de la comunidad tenían que trasladarse hasta Cardel para comprar materiales básicos como cemento, clavos y herramientas.

Por lo que surgió la propuesta de abrir una pequeña ferretería. Su esposa, la Sra. María y sus 2 hijos lo apoyaron y en marzo del 2016 con sus propios ahorros y un préstamo familiar comenzaron las operaciones en un pequeño espacio adaptado dentro de su propio domicilio.

En el 2019, gracias al crecimiento de la actividad de construcción de la zona, el negocio logró ampliar su local y aumentaron el surtido de productos. En 2021, se sumó el servicio de corte de madera y metal, lo que representó una fuerte ventaja competitiva frente a la competencia.

Una época importante fue el periodo de 2020 al 2023, en el que durante la contingencia disminuyó temporalmente la actividad de construcción, así como un alza en los precios de los proveedores; a pesar de ello el negocio logró mantenerse activo con una mayor variedad de productos, una mejor organización y clientes fijos pero también con el reto de incrementar su flujo de clientes y fortalecer su flujo de clientes y fortalecer su estrategia de mercadotecnia con el fin de lograr un crecimiento sostenido

Misión- visión- eslogan-. Valores

Misión

Brindar a la comunidad de Cempoala materiales y herramientas e ferretería de calidad, ofreciendo atención personalizada, precios accesibles y soluciones prácticas para la construcción y el hogar. Contribuyendo al desarrollo local.

Visión

Ser, para el 2030, la ferretería líder de Cempoala y sus alrededores, reconocida por su crecimiento constante, servicio confiable, variedad y cercanía a la comunidad.

Valores

- Responsabilidad
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Servicio
- Perseverancia

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto fue realizado con el objetivo de aplicar un Sistema de Información de la Mercadotecnia (SIM) en la Ferretería "La Mejor", ubicada en Cempoala, en el municipio Úrsulo Galván, Veracruz. El estudio analizó el comportamiento del mercado local y los factores que influyen en el flujo de clientes hacia el establecimiento.

Para ello, se realizó una investigación de mercado mediante la aplicación de encuestas a habitantes de la zona, con el propósito de obtener información sobre hábitos de compra, percepción de precios, productos más demandados y conocimiento del negocio dentro de la comunidad. Los datos obtenidos fueron analizados y tabulados para identificar patrones y áreas de oportunidad para la empresa.

Con base en los resultados de la investigación, se desarrolló un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que permite evaluar la situación actual de la ferretería, tanto en su entorno interno como externo. Este análisis facilitó la identificación de factores que influyen en el desempeño del negocio y funcionó como base para proponer estrategias que contribuyan al posicionamiento en el mercado local y fortalecer su relación con los clientes.

Matriz FODA

Ilustración 1. *Foda (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)*

Estrategia 1

Desarrollar acciones de promoción que permitan dar mayor visibilidad a la ferretería dentro de la comunidad, utilizando redes sociales, promociones especiales y publicidad local para atraer nuevos clientes.

Estrategia 2

Posicionar a la Ferretería "La Mejor" como una opción confiable y cercana para la compra de materiales y herramientas, destacando el trato personalizado y la experiencia en el área de construcción.

Anteproyecto de investigación

- Metodología de Laura Fischer y Jorge Espejo

Planteamiento del problema

Después de haber realizado un par de visitas a la Ferretería la Mejor, haber tenido pláticas con los dueños y empleados del lugar, así como de la observación general del flujo de ventas. se identificó el siguiente problema:

"La Ferretería "La Mejor" presenta poco flujo de clientes"

Aunque la zona de Cempoala muestra actividad constante en construcción y remodelación de viviendas, el flujo de clientes en el establecimiento no es constante y existen días con baja afluencia, lo que se traduce en un crecimiento limitado en ventas debido a la falta de información estructurada sobre el mercado local y ausencia de estrategias de mercadotecnia basadas en datos. Con ello se detecta:

- Alguno habitantes de la zona prefieren trasladare a ferreterías más grandes en el Cardel
- No existe una estrategia formal de promoción
- La empresa no conoce con claridad el perfil de sus clientes
- La empresa no sabe cuáles son sus productos más demandados
- No identifican qué percepción tiene sus clientes de los precios que manejan

Investigación preliminar

Para esta investigación durante tres días se implementó:

- La observación directa
  - Se detectó un flujo mayor por la mañana de 8:00 a 11:00 am
  - Que la mayoría de los compradores son trabajadores de la construcción
- Entrevistas informales con algunos clientes actuales, habitantes de la zona y trabajadores de obra
  - Algunos desconocen la variedad completa de productos y/o servicios
  - Consideran que hace falta mayor publicidad

- Mostraron interés en el servicio a domicilio
- A pesar de la cercanía de Ferretería la Mejor, continúan comparando precios con Cardel

- Revisión de información secundaria, consultando datos del INEGI sobre crecimiento poblacional y redes sociales para identificar competencia.
  - Se confirmó que existe mercado potencial, ya que la zona presenta un crecimiento habitacional constante.

Con dicha investigación preliminar se llegó a la conclusión que no es que falte mercado, si no que existe una deficiente estrategia de promoción, desconocimiento del perfil real del cliente, falta de posicionamiento y una ausencia de análisis competitivo formal.

Determinación de la hipótesis

Hipótesis general

- H_1: La baja afluencia de clientes en la Ferretería “La Mejor” se debe a la falta de estrategias de mercadotecnia y promoción adecuadas en la zona de Cempoala.
- H_0: La baja afluencia de clientes no está relacionada con la falta de estrategias de mercadotecnia.

Hipótesis específicas

- H_{1a}: Los habitantes de Cempoala desconocen la variedad de productos que ofrece la ferretería.
- H_{1b}: La implementación de promociones y publicidad local aumentaría el flujo de clientes.
- H_{1c}: El servicio a domicilio incrementaría la preferencia del establecimiento frente a la competencia.

Determinación del objetivo

- OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores que influyen en la baja afluencia de clientes en la Ferretería “La Mejor”, con el fin de diseñar estrategias de mercadotecnia que incrementen las ventas y el posicionamiento en el mercado local.

- OBJETIVOS ESPECÍFICOS
  - Identificar el perfil del consumidor de productos ferreteros en Cempoala
  - Determinar los productos más demandados.
  - Analizar la percepción de precios.
  - Evaluar el nivel de conocimiento del establecimiento.
  - Medir el interés por servicios adicionales como entrega a domicilio.
  - Identificar factores que influyen en la decisión de compra.

Método básico de recolección de información

Para la obtención de datos se utilizó el método de encuesta estructurada, debido a que permite recopilar información cuantitativa de manera sistemática y medible. Por lo que el instrumento es un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y de opción múltiple, para obtener una investigación descriptiva, cuantitativa y de campo. La aplicación fue de manera presencial, en la ferretería, y a trabajadores de construcción.

Determinación de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, ya que la población de Cempoala es menor a 500,000 habitantes.

$$n=\frac{\mathrm{N.p.q.}Z^2}{e^2(N-1)+p.q.Z^2}$$

Donde

- Z= nivel de confianza
- p= probabilidad de éxito
- N= universo o población
- q= probabilidad de fracaso
- e= error de estimación
- n= número de elementos

Tomando en cuenta los datos estimados de la localidad se consideraron los siguientes datos:

- Nivel de confianza 95%
  - Z= 1.96
- p= 0.5
- N= 2500 habitantes (población estimada económicamente activa y potencialmente consumidora)
- q= 0.5
- e= 0.05 (5% margen de error más común)
- n= número de elementos

$$n=\frac{(2500)(0.5)(0.5)(1.96)^2}{(0.05)^2(2500-1)+(0.5)(0.5)(1.96)^2}$$

$$n=\frac{2401}{7.2079}$$

$$n\approx 333$$

333 encuestas para obtener resultados. Teniendo éste datos se consideró que aplicar dicho número de encuestas no era muy viable, por lo que se llegó a la conclusión que aplicar 100 encuestas era mejor, para ello se ajustó el margen de error al 9%

- Nivel de confianza 95%
  - Z= 1.96
- p= 0.5
- N= 2500 habitantes (población estimada económicamente activa y potencialmente consumidora) q= probabilidad de fracaso
- q= 0.5
- e= 0.09
- n= número de elementos

$$n=\frac{(2500)(0.5)(0.5)(1.96)^2}{(0.09)^2(2500-1)+(0.5)(0.5)(1.96)^2}$$

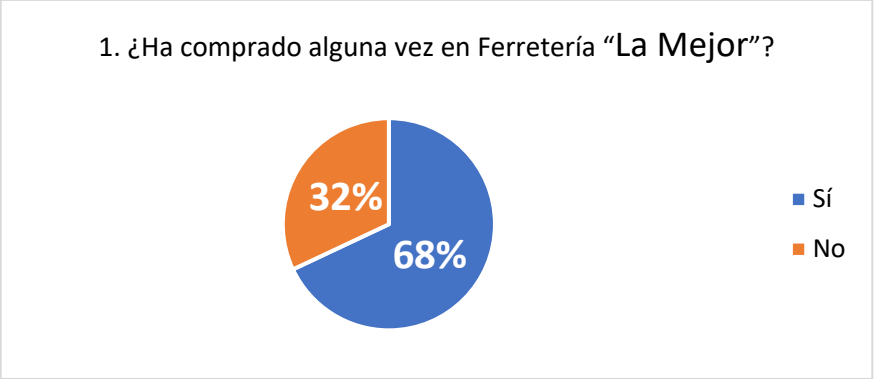
$$n=\frac{2401}{21.2023}$$

n≈113

Tamaño de muestra final 100 encuestas

Tabulación

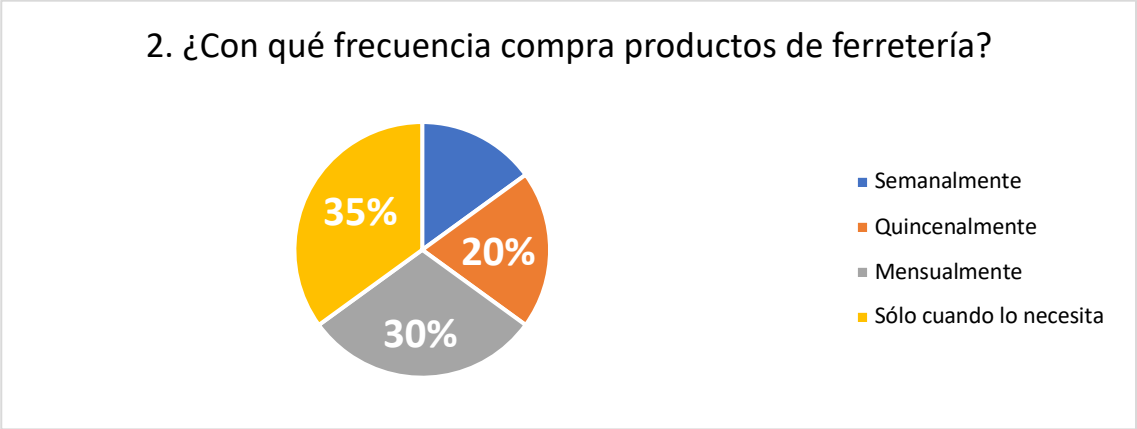
1. ¿Ha comprado alguna vez en Ferretería "La Mejor"?	
Sí	68
No	32



Gráfica 1. *Sondeo de compra*

En base a la población de 90 encuestados, se determina que el 68% (68 personas) han comprado alguna vez en Ferretería "La Mejor", y el 32% (32 personas) han referido no haber comprado en dicha ferretería. Concluyendo que posee un gran reconocimiento del 68%, por lo cual tienen un buen posicionamiento en la comunidad local.

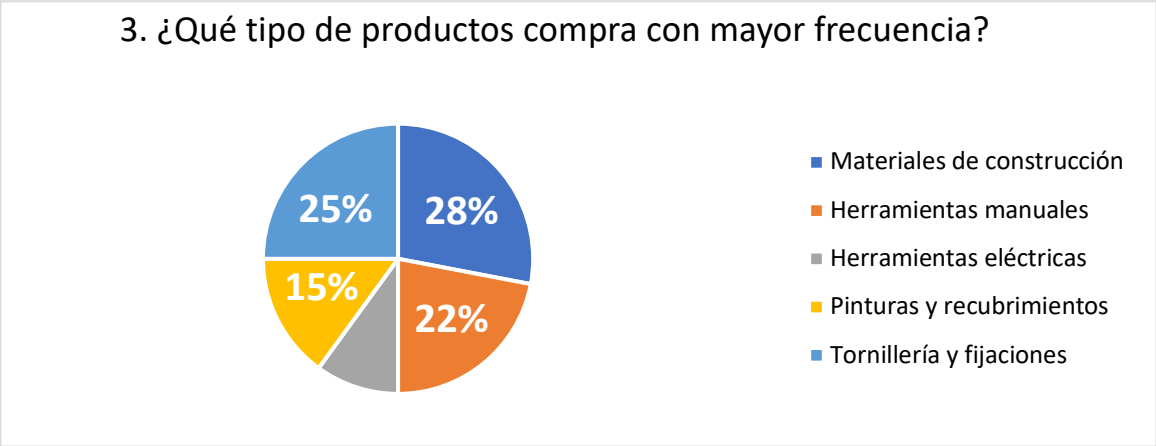
2. ¿Con qué frecuencia compra productos de ferretería?	
Semanalmente	15
Quincenalmente	20
Mensualmente	30
Sólo cuando lo necesita	35



Gráfica 2. *Frecuencia de compra.*

Con una muestra de 90 personas, se recopiló que el 35% (35 personas) sólo cuando lo necesita, 30% (30 personas) frecuenta mensualmente, un 20% (20 personas) acude quincenalmente y un 15% (15 personas) van con una frecuencia semanal. Teniendo en cuenta que la frecuencia de clientes que acude solamente cuando lo necesita, por lo cual se pide mejorar en el marketing del negocio.

3. ¿Qué tipo de productos compra con mayor frecuencia?	
Materiales de construcción	28
Herramientas manuales	22
Herramientas eléctricas	10
Pinturas y recubrimientos	15
Tornillería y fijaciones	25

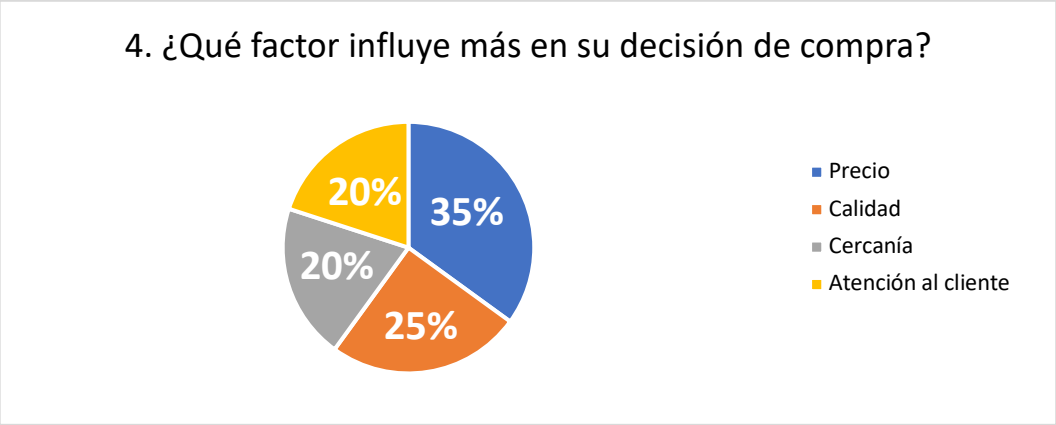


Gráfica 3. *Productos que se compran frecuentemente.*

En general, el 90 de los encuestados se presenta que el 28% (28 personas) compra con frecuencia materiales de construcción, 25% (25 personas) compran tornillería y fijaciones, el 22% (22 personas)

herramientas de tipo manual, un 15% (15 personas) compra pinturas y recubrimientos y el 10% (10 personas) compra herramientas eléctricas. Determinando que se debe de poseer mayor variedad en el área de construcción y realizar un crecimiento en la compra de los demás productos.

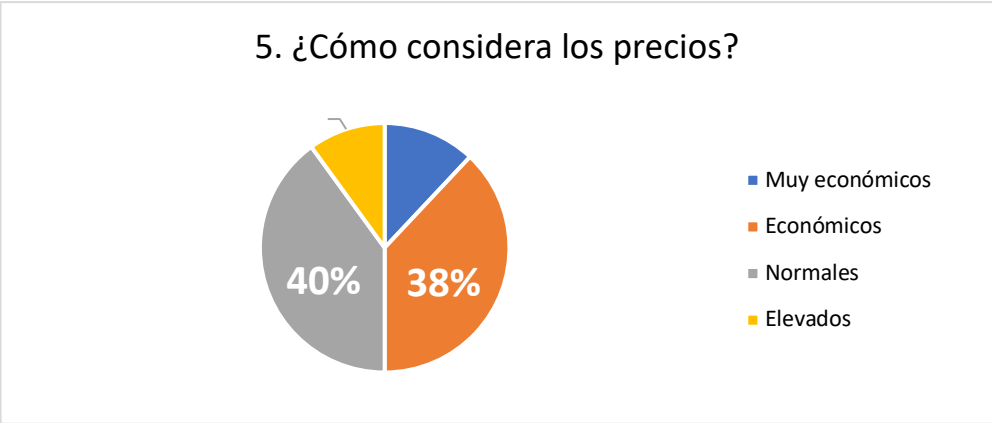
4. ¿Qué factor influye más en su decisión de compra?	
Precio	35
Calidad	25
Cercanía	20
Atención al cliente	20



Gráfica 4. *Factores que influyen en la compra.*

Con una cantidad de encuestados de 90 personas, se obtuvo que el 35% (35 personas) el precio incluye en su decisión de compra, el 25% (25 personas) refirió que la calidad es un factor clave, por otro lado, el 20% (20 personas) comenta que la cercanía es un factor a considerar y el 20% (20 personas) le es más influyente la atención al cliente. Por lo cual se pide que la ferretería "El mejor", mejore su relación con los precios y su respectiva competencia.

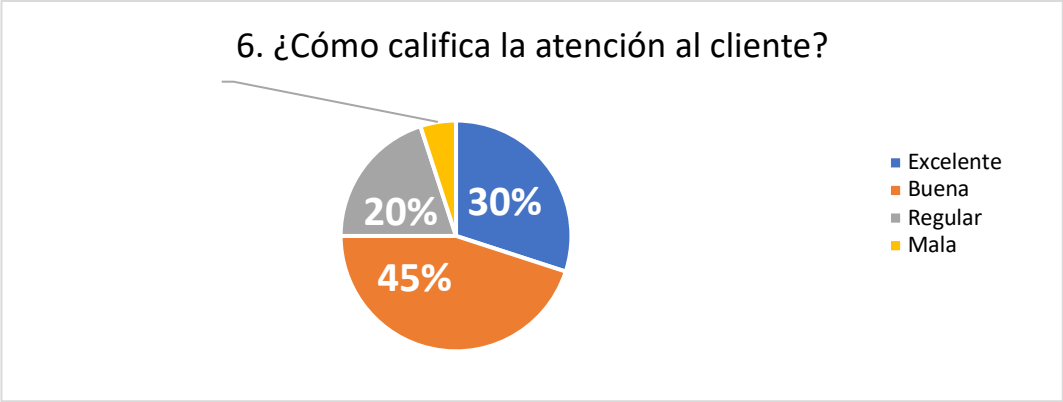
5.¿Cómo considera los precios?	
Muy económicos	12
Económicos	38
Normales	40
Elevados	10



Gráfica 5. *Opinión sobre los precios.*

Tomando en cuenta una muestra de 90 personas, el 40% (40 personas) considera normales los precios de la ferretería "La Mejor", un 38% (38 personas) los considera económicos, en consecuencia, un 12% (12 personas) los cataloga como muy económicos y finalmente el 10% (10 personas) los considera elevados. Realizando una recomendación de mantener dichos precios y seguir en constante seguimiento.

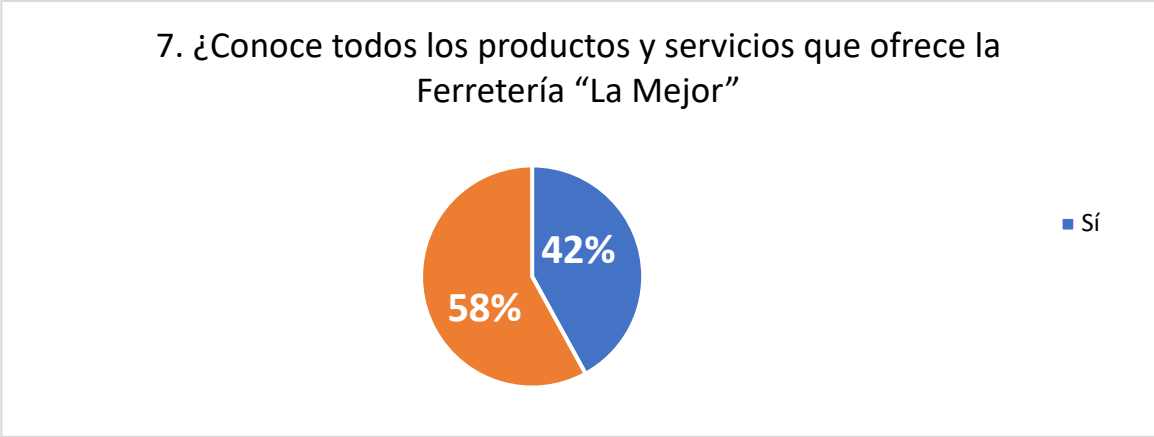
6. ¿Cómo califica la atención al cliente?	
Excelente	30
Buena	45
Regular	20
Mala	5



Gráfica 6. *Calificación sobre atención al cliente.*

Con una muestra de 90 encuestados, el 45% (45 encuestados) califica la atención al cliente cómo buena, un 30% (30 personas) lo considera excelente, con un 20% (20 personas) lo considera regular y un 5% (5 personas) los considera como mala. Considerando realizar una evaluación al cliente a los trabajadores, debido a los porcentajes de 20% y 5%.

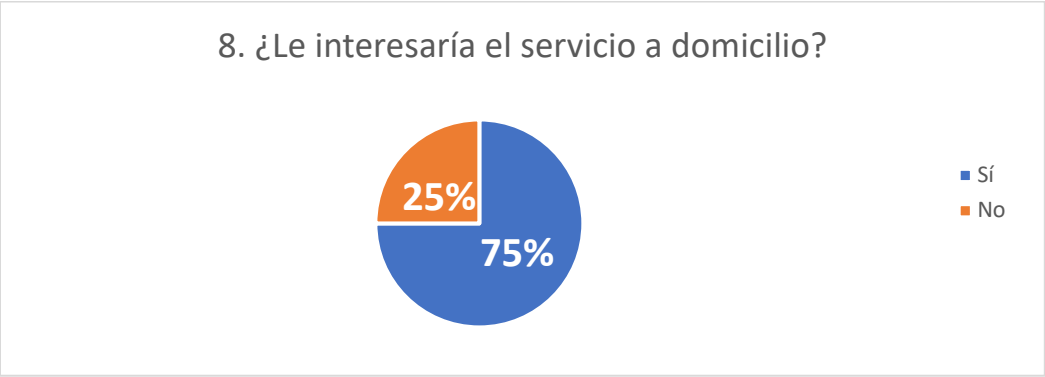
7. ¿Conoce todos los productos y servicios que ofrece la Ferretería "La Mejor"?	
Sí	42
No	58



Gráfica 7. *Conocimiento sobre los productos en la ferretería.*

Presentando con el 90 de encuestados a considerar, se obtuvo que el 58% (58 personas) presenta conocer todos los productos y servicios dentro de la ferretería "La Mejor", y un 42% refiere no conocerlos. Por lo cual se le recomienda al negocio en tener un menú o revista para mejor entendimiento del cliente.

8. ¿Le interesaría el servicio a domicilio?	
Sí	75
No	25



Gráfica 8. *Sondeo sobre nueva implementación de reparto.*

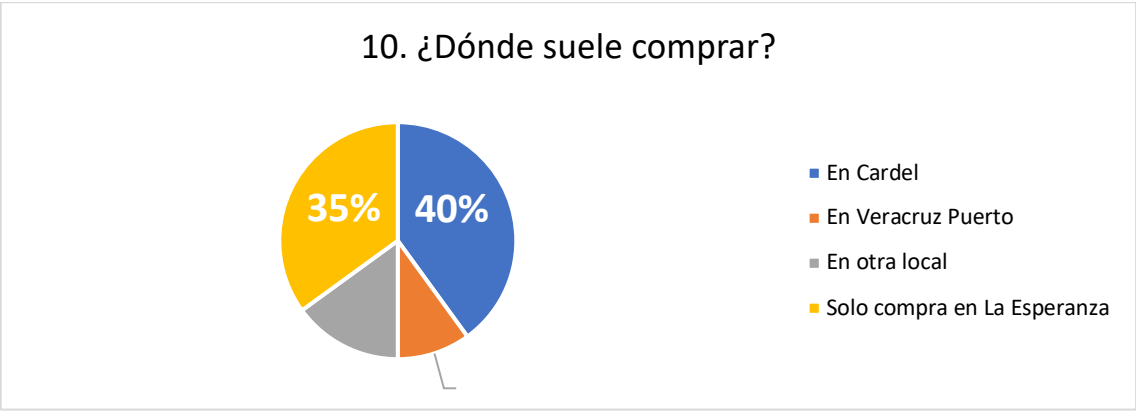
En general, con una muestra de 90 personas, el 75% (75 personas) presentó mostrar interés en presentar un servicio a domicilio de la ferretería y un 25% (25 personas) refiere no verse interesado. Con lo recopilado, se le recomienda a la ferretería intentar dicha propuesta con un menor ingreso para hacer una mejor evaluación de propuesta.

9. ¿Comprarían más con promociones?	
Sí	72
No	18

Gráfica 9. *Impacto de las promociones en la decisión de compra.*

Presentando una cantidad de encuestados de 90 personas, se presenta un 82% (72 personas) que mencionan que comprarían en su mayoría su hubiese promociones y el 18% (18 encuestados) refiere que no compraría con promociones. Concluyendo en que si se desea realizar promociones, es una buena recomendación para el negocio.

10. ¿Dónde suele comprar?	
En Cardel	40
En Veracruz Puerto	10
En otra local	15
Solo compra en La Mejor	35



Gráfica 10. *Lugar habitual de compra.*

Con una cantidad de encuestados de 90 personas, se recopiló un 40% (personas) que menciona comprar desde Cardel, el 35% (35 personas) lo realiza solamente desde la Esperanza, 15% (15 personas) en otro local y el 10% (10 personas) en Veracruz Puerto. Concluyendo en que si se desea abrir otra sucursal

Conclusiones

Después De haber aplicado las 100 encuetas, contabilizar e interpretar los resultados obtenidos se llegó a la siguiente conclusión:

A. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis general planteaba que la baja afluencia de clientes se debía a la falta de estrategias de mercadotecnia.

Los puntos a resaltar:

- El 58% de los encuestados no conoce todos los productos y servicios.
- El 82% compraría más si existieran promociones.
- El 75% está interesado en servicio a domicilio.
- El 40% continúa comprando en Cardel.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis general (H1), ya que los datos demuestran que la falta de promoción y estrategias comerciales influye directamente en el flujo de clientes.

B. SITUACIÓN ACTUAL DE LA FERRETERÍA

- El negocio cuenta con:
  - Buena percepción de atención al cliente (75% positiva).
  - Reconocimiento en el mercado local (68% ya ha comprado).
  - Demanda estable en materiales de construcción y tornillería.
- Sin embargo, presenta:
  - Falta de promoción activa.
  - Desconocimiento de servicios adicionales.
  - Competencia directa en Cardel.
  - Sensibilidad al precio por parte del consumidor.

C. OPORTUNIDADES DETECTADAS

- Implementar servicio a domicilio.
- Crear promociones mensuales.
- Aumentar publicidad local (redes sociales, volantes, anuncios).
- Reforzar comunicación de servicios como corte de madera y metal.
- Programas de fidelización para clientes frecuentes.

D. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

Con base en la investigación, se recomienda:

- Implementar servicio a domicilio dentro de Cempoala.
- Diseñar promociones mensuales visibles en el establecimiento.
- Crear una página de Facebook activa con promociones semanales.
- Colocar anuncios visibles sobre el servicio de corte.
- Realizar análisis comparativo de precios con competencia en Cardel.

Estas estrategias permitirán incrementar el flujo de clientes y mejorar el posicionamiento local.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió analizar la situación actual de la ferretería “La Mejor” y conocer los factores que influyen en su desarrollo dentro del mercado local. A través de la aplicación del análisis FODA, fue posible identificar las fortalezas con las que cuenta la empresa, así como las áreas de oportunidad que pueden aprovecharse para mejorar su competitividad y crecimiento comercial. De igual manera, se detectaron algunas debilidades y amenazas que podrían afectar el desempeño del negocio si no se atienden de manera adecuada.

Los resultados obtenidos mediante las encuestas reflejan que los clientes consideran importante la calidad del servicio, la variedad de productos y los precios accesibles al momento de elegir una ferretería. Asimismo, se observó que existe interés por parte de los consumidores en recibir una mejor atención y contar con mayores promociones y opciones de productos, lo cual representa una oportunidad para fortalecer la relación entre la empresa y sus clientes.

De forma general, se concluye que la ferretería “La Mejor” tiene posibilidades de crecimiento y posicionamiento dentro de la comunidad, siempre y cuando implemente estrategias que le permitan mejorar sus servicios, incrementar la satisfacción de los consumidores y adaptarse a las necesidades del mercado actual. Finalmente, este proyecto demuestra la importancia de realizar análisis empresariales como el FODA, ya que permiten conocer la situación real de un negocio y facilitan la toma de decisiones para lograr un desarrollo más eficiente y competitivo.

REFERENCIAS

Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: MacGraw-Hill Interamericana.

Ponce Talancón, Humberto (2007) La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones

Rodríguez, J. (2005). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa (5.ª ed.). México: Cengage Learning

Universidad Nacional Autónoma de México (s.f.). Contenido. Repositorio CUAED UNAM. https://repositorio-uapa.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1262/mod_resource/content/1/contenido/index.html

Arias-Gómez, Jesús, et. al., El protocolo de investigación III: la población de estudio. Revista Alergia México, vol. 63, núm. 2, abril-junio, 2016, 201-206.

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN UNA PLANTA PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS

Alicia Valdés Hernández[1]
Irene Edith Monroy Valdés[2]
Martha Bibiana Arriaga López[3]

RESUMEN

Este artículo presenta el desarrollo de un manual de higiene y seguridad ocupacional para la granja de grillos "granINS Farms", operada por Comercializadora eTesla S.A. de C.V. en Veracruz, México. Ante la falta de protocolos de seguridad estandarizados en esta industria emergente, el estudio evaluó los riesgos asociados a los procesos de crianza, alimentación y sacrificio del insecto Acheta Domesticus. Mediante una metodología descriptiva basada en inspecciones sistemáticas y el uso de matrices de riesgo, se identificaron y cuantificaron los peligros físicos, ergonómicos y ambientales (iluminación, ruido y ventilación) a los que se expone el personal operativo. Los hallazgos se contrastaron con las Normas Oficiales Mexicanas de la STPS para fundamentar medidas de control de ingeniería y administrativas. Como resultado, se diseñaron protocolos específicos que integran la adecuación ergonómica del mobiliario, la delimitación de zonas críticas, la actualización de sistemas contra incendios y la correcta selección de Equipo de Protección Personal (EPP). La investigación concluye que la estructuración técnica de este manual no solo previene accidentes y enfermedades profesionales, sino que optimiza la eficiencia operativa y promueve la sustentabilidad de la empresa dentro del sector agroalimentario alternativo.

Palabras clave: Siniestros, Seguridad, Prevención, Operaciones, Productividad**.**

INTRODUCCION

En la actualidad, la búsqueda constante de alternativas alimentarias sustentables frente al acelerado crecimiento poblacional ha impulsado industrias emergentes como la entomofagia, destacando la crianza de insectos por su alto valor proteico y bajo impacto ambiental. Sin embargo, al tratarse de sectores productivos novedosos, la gestión preventiva de la seguridad laboral suele quedar relegada a un segundo plano. Este artículo aborda la elaboración de un manual de higiene y seguridad ocupacional implementado en la granja de grillos granINS, un proyecto perteneciente a la empresa Comercializadora eTesla S.A. de C.V. A través de una metodología descriptiva y el uso técnico de

[1] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. alicia.vh@veracruz.tecnm.mx
[2] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. Irene.mv@veracruz.tecnm.mx
[3] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Veracruz. marta.al@veracruz.tecnm.mx

matrices de riesgo, se analizaron detalladamente las condiciones operativas y de infraestructura con el fin de identificar deficiencias críticas que vulneraban la integridad física del personal. El estudio demuestra que optimizar las condiciones ambientales, garantizar el equipo de protección personal y estandarizar los procesos no solo mitiga los accidentes laborales, sino que eleva la productividad y continuidad del negocio. De este modo, se establece un precedente normativo crucial para este sector en expansión, demostrando que la sostenibilidad ambiental requiere, obligatoriamente, de entornos de trabajo totalmente seguros.

CONTENIDO, MATERIAL Y METODOS

El Proceso del Grillo en granja granINS

El acelerado crecimiento de la población provocará que en el futuro cercano sea necesario cuidar la salud alimentaria de más de 10 mil millones de personas. Esto aumentará la demanda de productos como la carne de res que para el año 2050 deberá aumentar su producción hasta en un 70 % para cubrir las necesidades de la población mundial. La superficie para la práctica de la ganadería cubre ya el 80 % de las áreas cultivables del mundo y un aumento de este generaría desabasto de otros alimentos o la invasión de zonas forestales.

Para evitar la sobreexplotación de las tierras de cultivo y pastoreo es necesario implementar fuentes alternas de alimento como el aprovechamiento de los insectos, en caso específico el del grillo Acheta Domesticus.

Los insectos necesitan de menos alimento que los animales de granja para generar la misma cantidad de proteína. Por ejemplo para aumentar 1 kg su masa corporal los grillos requieren únicamente 2 kg de alimento en promedio, mientras que una vaca necesita 8 kg. Producen entre 10 y 100 veces menos gases de efecto invernadero y además tienen un aporte nutricional altísimo. Es por ello por lo que se ha buscado la producción de este insecto en particular.

Línea de vida del grillo.

Ciclo de vida del grillo.

Etapas de vida del grillo

Etapa 1: Grillos incubados y cabeza de alfiler.

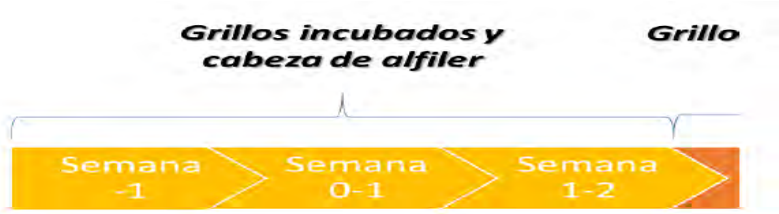
En esta etapa inicia la línea de vida del grillo desde que el huevo esta incubado en el ponedero (semana -1) y que se vaciará en una charola blanca que tendrá un aproximado de 7-10 días para empezar a eclosionar el micro grillo por lo que el salto a una tina limpia y nueva se hará exactamente al día 7 de incubación y pasarán una semana más naciendo dentro de la tina en esas condiciones de temperatura y humedad.

La Tina debe estar conformada por:

- Una charola con máximo de 16 ponederos con huevo colocados en un extremo de la tina separada de la superficie y con puentes para que el grillo pueda salir sin problemas
- Debe contener la mitad de coneras y separadores de cartón (aprox. 35 coneras) para que tengan más espacio.
- En el momento en que el grillo nace (7-10 días) debe ser agregada 6 trastes con verdura fresca para que el grillo se pueda hidratar y dos trastes con alimento seco y molido.

NOTA: Antes de agregar la charola de tierra con huevos a la tina debe realizarse el mantenimiento correspondiente e ideal para que los grillos no escapen de esta.

Los martes, jueves y sábado se le deberá proporcionar mayor atención a los grillos de esta etapa, asegurándose de que los grillos están eclosionando, de que tienen verdura fresca y trastes con alimento las tinas con grillo nacido, humedeciendo con un rociador las charolas que tengan la tierra seca, limpiando las paredes de las tinas de la capa de polvo para que no escalen y se salgan y mantengan las mejores condiciones para su desarrollo.



Primera etapa de grillo.

Etapa 2: Grillos cabeza de clavo

En esta etapa el grillo permanecerá en su semana número 3-4 de vida:

- Retirar la charola de tierra con cuidado y recuperando la mayor cantidad de grillo posible
- Agregar el resto de coneras y divisores de cartón (70 coneras en total aprox.) a la tina cubriendo por completo
- Cambiar la fuente de hidratación a hidrogel y agregar 4 trastes más de hidratación (haciendo un total de 10) que será colocada en la parte superior de las coneras

 Mantener los dos trastes de alimento seco.

El grillo en esta etapa se le debe rellenar sus tapas con hidrogel y los trastes de alimento seco los lunes, martes y viernes, independientemente a esto se debe agregar frutas o verduras frescas los martes, jueves y sábado.

Semana 2-3

Etapa 3: Grillos Adultos

En esta etapa el grillo permanecerá desde su semana 3-4 hasta el momento de su sacrificio en la semana número 6-7 de vida, Manteniendo la tina en las condiciones en que se quedó de la etapa anterior:

 Tina llena de coneras y cartones divisores (70 aprox)

 10 trastes de hidratación por gel y 2 trastes de alimento seco

El grillo en esta etapa se le debe rellenar sus tapas con hidrogel y el traste de alimento seco los lunes, martes y viernes.

Grillo adulto

Etapa 4: Sacrificio y Grillos Adultos reproductores

A partir de esta etapa se agregarán los ponederos con tierra y tapa para que las hembras puedan incubar sus huevos en ellos. Estos se colocarán y retirarán en las charolas blancas los martes, jueves y sábado además de agregar verduras frescas.

 Tina llena de coneras y cartones divisores (70 aprox)

 10 trastes de hidratación por gel, 2 trastes de alimento seco (procurar agregar solo el necesario hasta que lo terminen) y verduras frescas

 Agregar 6-8 ponederos con tierra de coco a cada tina reproductora

Cuando el grillo se encuentre en su semana número 6-7 de nacido, serán sacrificados en bolsas ziploc dentro del congelador y se separará su frass para su comercialización. Después de cosechar todo el grillo se deberá realizar una correcta limpieza y desinfección de la tina, además de una inspección para su mantenimiento adecuado. Si las coneras de huevo se encuentran en buen estado, recuperarlas para su reutilización. Los divisores de cartón deberán ser guardados para su limpieza y reutilización.

Sacrificio del grillo.

A	ALIMENTAR/HIDRATAR GRILLOS	Rellenar trastes de combinación de alimentos secos y colocar hidrogel/verdura/fruta fresca para hidratación del grillo (retirando la verdura con hongos o sobrantes como la cáscara)
B	CAMBIAR PONEDEROS/AGREGAR VERDURAS FRESCAS	Retirar y colocar trastes de ponederos con tapa en tinas de grillo reproductor (semanas 6-7 y 7-8) charolas
C	REVISAR ECLOSIÓN DE GRILLOS	Revisar las charolas con tierra incubada de ponederos y humedecer ligeramente en caso de ver la tierra muy seca y transportarlas a tinas acondicionando con coneras, divisores de cartón, platos de alimento e hidratación
D	RETIRAR TIERRA DE GRILLOS ECLOSIONADOS/ACONDICIONAR TINAS	Retirar con mucho cuidado la tierra de grillos eclosionados en tinas de semana 3-4 (etapa 2) y acondicionar la tina con todos los requerimientos
E	SACRIFICAR GRILLOS/LIMPIAR TINAS	Separando el puro grillo, juntarlo, pesarlo y ponerlo a congelar. Limpiar, desinfectar y darle mantenimiento a tina para su nuevo uso
F	HACER LIMPIEZA GENERAL (CUARTOS, RACKS, COCINA, BAÑOS, ETC) Y ACTIVIDADES EXTRAS	LIMPIEZA DE LA BODEGA A MÁS DETALLE y complementar las actividades extras como lo son cortar/limpiar cartones, hacer tapas con malla, tapas para ponederos, etc.
G	LAVAR CAJAS, TRASTES Y PATIO	Mantener el patio limpio si o si
H	REVISAR INVENTARIO	Revisar inventario en general de alimentos secos, cajas, equipo de limpieza, etc.

Actividades de la empresa

Descripción de las actividades

Actividades a realizar

Para la elaboración del manual de higiene y seguridad en el trabajo, se estableció la realización de diversas actividades orientadas a respaldar las ideas planteadas y a proporcionar las bases necesarias para la estructuración de propuestas y medidas preventivas, con el fin de mejorar el nivel de seguridad y protección dentro de las instalaciones.

Las actividades seleccionadas se definieron en base al propósito principal que es identificar las anomalías y los factores de riesgo que puedan afectar la salud y la seguridad de los trabajadores, tanto durante el desarrollo de las actividades propias de su área como al momento de brindar apoyo en otras áreas.

Las actividades son:

- Implementación de la metodología descriptiva para el entorno que se tiene actualmente
- Uso de herramientas para la calificación de los riesgos detectados en las distintas actividades (Matriz de riesgo)
- Difusión de resultados
- Realización del manual de higiene y seguridad para GranINS

Implementación de la metodología descriptiva para el entorno que se tiene actualmente La metodología descriptiva facilita la observación directa de las instalaciones, procesos y actividades, lo que permite identificar cómo se desarrollan las labores cotidianas y cuáles son las condiciones reales en las que operan los trabajadores. Dicha metodología sera fundamental para la elaboración del manual pues estará sustentado con el entorno actual de la empresa y no con suposiciones teóricas.

Mediante recorridos, observación y registro sistemático, se podrá describir los factores de riesgo presentes en el entorno laboral, tales como condiciones físicas, ambientales y operativas. Esta información constituye el diagnóstico inicial necesario para el desarrollo del manual de higiene y seguridad.

La descripción de las condiciones observadas permite compararlas con lo establecido en las Normas Oficiales Mexicanas (NOM-STPS), lo que ayuda a identificar incumplimientos y áreas de mejora, garantizando que el manual cumpla con los requisitos legales aplicables.

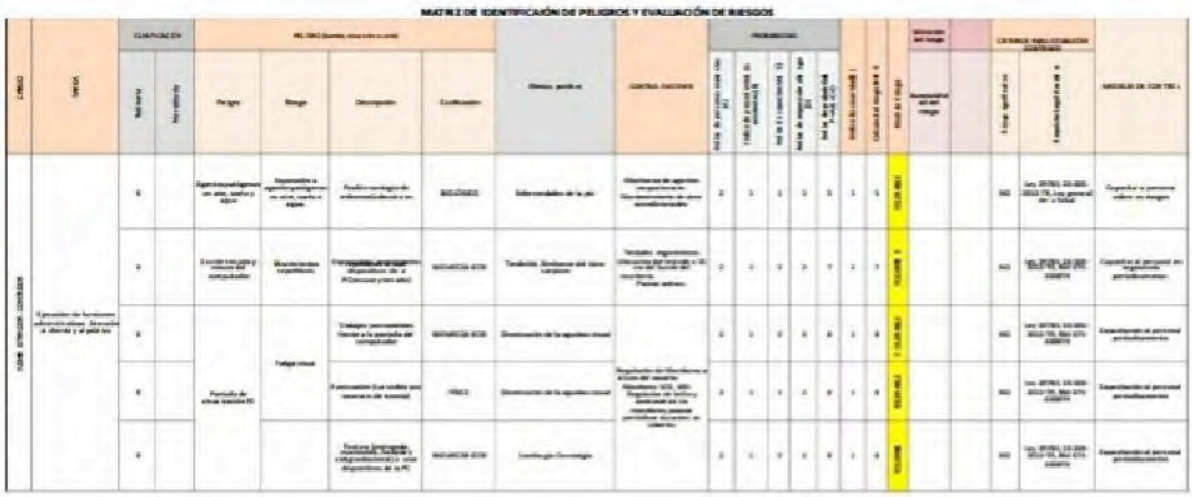
Para llevar a cabo la metodología descriptiva, se llevaron a cabo las siguientes actividades

- Planeación de las actividades de observación (Definición de áreas, determinación de tiempos y periodicidad)
- Recorridos de observación directa (Observación de las condiciones físicas de las instalaciones Identificación visual de factores de riesgo)
- Registro sistemático de la información (Elaboración de reportes, anotación de condiciones observadas)
- Descripción de procesos y actividades (Descripción de cómo se realizan las actividades, áreas y equipos involucrados)

La metodología descriptiva se conforma por actividades de planeación, observación, registro y análisis de las condiciones reales de trabajo, permitiendo identificar y documentar los factores de riesgo presentes en las instalaciones y actividades, sin intervenir en el entorno laboral.

Uso de la matriz de riesgos para la identificación y análisis de los riesgos presentes en las distintas actividades:

En esta matriz se identificaron los riesgos mecánicos, físicos, psicosociales, eléctricos, locativo y ergonómico de las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.



Luego se procedió a calcular los niveles de deficiencia, exposición, consecuencia y de riesgo para las actividades evaluadas anteriormente, los valores asignados provienen de las siguientes tablas

Nivel de deficiencia	Valor de ND	Significado
Muy Alto (MA)	10	Se ha(n) detectado peligro(s) que determina(n) como posible la generación de incidentes o consecuencias muy significativas, o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existentes respecto al riesgo es nula o no existe, o ambos.
Alto (A)	6	Se ha(n) detectado algún(os) peligro(s) que pueden dar lugar a consecuencias significativa(s), o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existentes es baja, o ambos.
Medio (M)	2	Se han detectado peligros que pueden dar lugar a consecuencias poco significativas o de menor importancia, o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existentes es moderada, o ambos.
Bajo (B)	No se Asigna Valor	No se ha detectado consecuencia alguna, o la eficacia del conjunto de medidas preventivas existentes es alta, o ambos. El riesgo está controlado. Estos peligros se clasifican directamente en el nivel de riesgo y de intervención cuatro (IV) Véase la Tabla 8.

Nivel de deficiencia

Nivel de exposición	Valor de NE	Significado
Continua (EC)	4	La situación de exposición se presenta sin interrupción o varias veces con tiempo prolongado durante la jornada laboral.
Frecuente (EF)	3	La situación de exposición se presenta varias veces durante la jornada laboral por tiempos cortos.
Ocasional (EO)	2	La situación de exposición se presenta alguna vez durante la jornada laboral y por un periodo de tiempo corto.
Esporádica (EE)	1	La situación de exposición se presenta de manera eventual.

Nivel de exposición

NP		NE			
		4	3	2	1
ND	10	MA-40	MA-30	A-20	A-10
	6	MA-24	A-18	A-12	M-6
	2	M-8	M-6	B-4	B-2

Nivel de probabilidad	Valor de NP	Significado
Muy Alto (MA)	Entre 40 y 24	Situación deficiente con exposición continua, o muy deficiente con exposición frecuente. Normalmente la materialización del riesgo ocurre con frecuencia.
Alto (A)	Entre 20 y 10	Situación deficiente con exposición frecuente u ocasional, o bien situación muy deficiente con exposición ocasional o esporádica. La materialización del riesgo es posible que suceda varias veces en la vida laboral.
Medio (M)	Entre 8 y 6	Situación deficiente con exposición esporádica, o bien situación mejorable con exposición continuada o frecuente. Es posible que suceda el daño alguna vez.
Bajo (B)	Entre 4 y 2	Situación mejorable con exposición ocasional o esporádica, o situación sin anomalía destacable con cualquier nivel de exposición. No es esperable que se materialice el riesgo, aunque puede ser concebible.

Nivel de probabilidad

Nivel de Consecuencias	NC	Significado
		Daños personales
Mortal o Catastrófico (M)	100	Muerte (s)
Muy grave (MG)	60	Lesiones o enfermedades graves irreparables (Incapacidad permanente parcial o invalidez).
Grave (G)	25	Lesiones o enfermedades con incapacidad laboral temporal (ILT).
Leve (L)	10	Lesiones o enfermedades que no requieren incapacidad.

Nivel de consecuencia

Nivel de riesgo NR = NP x NC		Nivel de probabilidad (NP)			
		40-24	20-10	8-6	4-2
Nivel de consecuencias (NC)	100	I 4 000-2 400	I 2 000-1 200	I 800-600	II 400-200
	60	I 2 400-1 440	I 1 200-600	II 480-360	II 200 III 120
	25	I 1 000-600	II 500-250	II 200-150	III 100-50
	10	II 400-240	II 200 III 100	III 80-60	III 40 IV 20

Determinacion del nivel de riesgo

Nivel de riesgo	Valor de NR	Significado
I	4 000 - 600	Situación crítica. Suspender actividades hasta que el riesgo esté bajo control. Intervención urgente.
II	500 - 150	Corregir y adoptar medidas de control de inmediato. Sin embargo, suspenda actividades si el nivel de riesgo está por encima o igual de 360.
III	120 - 40	Mejorar si es posible. Sería conveniente justificar la intervención y su rentabilidad.
IV	20	Mantener las medidas de control existentes, pero se deberían considerar soluciones o mejoras y se deben hacer comprobaciones periódicas para asegurar que el riesgo aún es aceptable.

Significado del nivel de riesgo

Nivel de Riesgo	Significado
I	No Aceptable
II	No Aceptable o Aceptable con control específico
III	Aceptable
IV	Aceptable

Aceptabilidad de riesgo

CONCLUSIÓN

Para la presentación de los resultados del presente articulo, en primera instancia, se expone el manual de higiene y seguridad elaborado, el cual fue desarrollado con base en los objetivos planteados.

Los resultados presentados tienen como finalidad evidenciar el cumplimiento de los objetivos específicos definidos, reflejando la efectividad del proceso desarrollado y el grado en que se logró lo planeado, considerando los alcances y las limitaciones.

En esta sección se presentará el manual de higiene y seguridad elaborado a base de los resultados de los distintos recorridos y análisis que se realizaron. El presente manual contiene formatos de protocolos que serán útiles para tener un control sobre los factores más importantes y sobresalientes que se deben tener en cuenta a la hora de llevar a cabo ciertas actividades, los protocolos abarcan puntos que resultado del análisis son necesarios verificar periódicamente para verificar si estos factores de riesgos cada vez se van disminuyendo o si aún persisten dentro de las instalaciones.

7.Equipo de protección personal (EPP)
7.1 Lineamientos generales
7.2 Mantenimiento y revisión del EPP
8.Servicios preventivos de seguridad y salud
8.1 Botiquín de primeros auxilios
8.2 Uso del botiquín
8.3 Números de emergencia
9.Capacitación y difusión
9.1 Capacitación del personal
9.2 Difusión de la información
10.Responsabilidades
10.1 Del patrón
10.2 De los trabajadores
11. Vigencia y actualización

Contenido 1.Introducción 2.Objetivos 2.1 Objetivo general 2.2 Objetivos específicos 3.Marco normativo aplicable 4.Prevención y protección contra incendios 4.1 Plan de atención a emergencias 4.2 Croquis contra incendio 4.3 Uso de extintores portátiles 5.Mantenimiento de instalaciones eléctricas 5.1 Medidas preventivas 5.2 Protección contra riesgos eléctricos 6.Factores de riesgo ergonómico 6.1 Riesgos identificados 6.2 Medidas preventivas	

REFERENCIAS

¿Qué es la seguridad en el trabajo? (2017). *Quirón prevención.* Recuperado de https://www.quironprevencion.com/blogs/es/prevenidos/seguridad-trabajo

¿Qué es un siniestro? Definición y características - Glosario Billin. (2024, January 16). *Billin.* Recuperado de https://www.billin.net/glosario/definicion-siniestro/

Agencia Nacional de Aduanas de México. (2022). Lineamientos de infraestructura, control, vigilancia y seguridad en Recintos Fiscalizados Estratégicos. Recuperado de https://anam.gob.mx/wp-content/uploads/2023/11/Lineamientos_RFE.pdf

Benavides Pozo Edgar Ulises (2016) Diagnóstico, planificación e implementación de un modelo de gestión de prevención de riesgos laborales en una operación portuaria de Guayaquil. *Escuela Superior Politécnica del Litoral de Guayaquil, Ecuador.* Recuperado de https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/48459/1/D-CD88768.pdf

CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (2025, febrero 21). Ley federal del trabajo. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf

Fundación MAPFRE. (2020). Gestión de siniestros: Integración de criterios ASG. Recuperado de https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/media/object.do?id=1102786&recordDownload=1

González, M. (2020). Seguridad y Normatividad en Operaciones Aduaneras. *Editorial Jurídica.*

Gutiérrez Ortiz, A., Reyes Real, O. B., & Alvarado Oregón, A. M. del R. (2021). Evaluación de la calidad del servicio de recintos fiscalizados portuarios. *Revista de Ciencias Técnicas*, 40(2), 268-283. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552021000200268

Gutierrez, A. (2024, Febrero 14). Consecuencias de los accidentes laborales para las empresas. Ludus. https://www.ludusglobal.com/blog/consecuencias-de-los-accidentes-laborales-para-las-empresas

Harnisch, C. (2024, Septiembre 16). Seguridad laboral: actos y condiciones inseguras. *Foco en Obra*. Recuperado de https://focoenobra.com/blog/actos-y-condiciones-inseguras/

Informe 2020 Responsabilidad Social Empresarial Compromisos Sostenibles. (s.f.). Recuperado de https://www.grupocice.com/cicesr/pdf/Reporte_GRI_ESR_CICE_2020.pdf

ISO 45001:2018, Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use. (s. f.). Recuperado de https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:en

ISO 14001:2015, Environmental management systems — Requirements with guidance for use. (s. f.). Recuperado de https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:60857:en

Laborales, R. (2023, Enero 31). Factores de Riesgo Laboral: Clasificación. *Vtrjavier18.* Recuperado de https://riesgoslaborales.info/factores-de-riesgo-laboral/?utm_source=chatgpt.com

Laura. (2024, Octubre 11). Factores ambientales que afectan la seguridad en el trabajo. *Segurova.* Recuperado de https://segurova.com/factores-ambientales-que-afectan-la-seguridad-en-el-trabajo/?utm_source=chatgpt.com

McGraw-Hil (s. f.) factores de riesgo derivados de las condiciones de trac. *McGraw-Hil Interamericana de España.* Recuperado de https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448171586.pdf

Moran-Fuentes J. J. & otros (2022). Prácticas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo: Una Revisión sistemática de la literatura. *Revista de Tecnología y Ciencias del Agua, 13(1), 89-102.* Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2683-14652022000100089&script=sci_arttext

Nationale-Nederlanden (2023, junio 29). ¿Qué es un Siniestro en Seguros? *Nnespana.es*. Recuperado de https://www.nnespana.es/blog/que-es-un-siniestro-en-seguros

Organista Rodriguez Karen Lizeth & otros (2023). Planteamiento de metodología de gestión de la información de averías en contenedores para optimizar procesos. *Universidad EAN Bogotá*. Recuperado de https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/9e4f10dd-3610-43bb-815c-b771b1b4370d/content

Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS). (s.f.). Plan de Acción para la Promoción de la Seguridad Vial Laboral en América Latina. Recuperado de https://oiss.org/wp-content/uploads/2020/09/Entregable-2-Analisis-del-marco-normativo-FINAL-1.pdf

Predictiva. (2021, octubre 7). *Averías*. Recuperado de https://predictiva21.com/averias

Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo. (2017, febrero 28). ¿Sufriste un Riesgo de Trabajo y no sabes qué hacer? gob.mx. https://www.gob.mx/profedet/articulos/sabes-que-es-un-riesgo-de-trabajo?idiom=es#:~:text=Enfermedad%20de%20trabajo%20es%20todo,obligado%20a%20prestar%20sus%20servicios

RAE (2011.). seguridad y salud en el trabajo (SST). *Diccionario Panhispánico Del Español Jurídico - Real Academia Española*. Recuperado de https://dpej.rae.es/lema/seguridad-y-salud-en-el-trabajo-sst

Revuelta, A. (2025, Marzo 11). *Que significa los siniestros para la empresa*.

Rodriguez Quintero, W. (2022, Noviembre 23). Reporte de incidentes, actos y condiciones inseguras - Ministerio del Interior. *Ministerio Del Interior.* Recuperado de https://www.mininterior.gov.co/reporte-de-incidentes-actos-y-condiciones-inseguras/

Romo García, M. G., & Tamayo Contreras, P. (2015). Régimen De Elaboración, Transformación Y Reparación En Recinto Fiscalizado: ¿Oportunidad?. *Jóvenes En La Ciencia, 1(2), 846–850.* Recuperado a partir de https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/138

Secretaria Del Trabajo Y Previsión Social (STPS). (1998.). **NOM-005-STPS-1998**, Relativa a las condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo para el manejo, transporte y almacenamiento de sustancias químicas peligrosas. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de https://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/nom-005.pdf

Secretaria Del Trabajo Y Previsión Social (STPS). (1999.). **NOM-004-STPS-1999**, Sistemas de protección y dispositivos de seguridad en la maquinaria y equipo que se utilice en los centros de trabajo. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de https://asinom.stps.gob.mx/upload/noms/Nom-004.pdf

Secretaria Del Trabajo Y Previsión Social (STPS). (2001.). **NOM-011-STPS-2001**, Condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo donde se genere ruido. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de https://asinom.stps.gob.mx/upload/noms/Nom-011.pdf

Secretaria Del Trabajo Y Previsión Social (STPS). (2001.). **NOM-024-STPS-2001**, Actividades de soldadura y corte-Condiciones de seguridad e higiene. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/3536/stps1/stps1.htm

Secretaria Del Trabajo Y Previsión Social (STPS). (2008.). **NOM-001-STPS-2008**, Edificios, locales, instalaciones y áreas en los centros de trabajo Condiciones de seguridad. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de https://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/nom-001.pdf

Secretaria Del Trabajo Y Previsión Social (STPS). (2008.). **NOM-017-STPS-2008**, Equipo de protección personal-Selección, uso y manejo en los centros de trabajo. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de https://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/nom-017.pdf

Secretaria Del Trabajo Y Previsión Social (STPS). (2008.). **NOM-027-STPS-2008**, Actividades de soldadura y corte-Condiciones de seguridad e higiene. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/3536/stps1/stps1.htm

Secretaria Del Trabajo Y Previsión Social (STPS). (2008.). **NOM-026-STPS-2008**, Colores y señales de seguridad e higiene, e identificación de riesgos por fluidos conducidos en tuberías. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de https://asinom.stps.gob.mx/upload/noms/Nom-026.pdf

Secretaria Del Trabajo Y Previsión Social (STPS). (2009.). **NOM-030-STPS-2009**, Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo-Funciones y actividades. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/3923/stps/stps.htm%23:~:text%3DNORMA%2520Official%2520Mexicana%2520NOM%252D030%2Cel%2520trabajo%252DFunciones%2520y%2520actividades%26text%3DEstablecer%2520las%2520funciones%2520y%2520actividades%2Caccidentes%2520y%2520enfermedades%2520de%2520trabajo.

Secretaria Del Trabajo Y Previsión Social (STPS). (2010.). **NOM-002-STPS-2010**, Condiciones de seguridad-Prevención y protección contra incendios en los centros de trabajo. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/4228/stps/stps.htm

Secretaria Del Trabajo Y Previsión Social (STPS). (2011.). **NOM-009-STPS-2011**, Condiciones de seguridad para realizar trabajos en altura. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de https://dof.gob.mx/normasOficiales/4377/stps/stps.htm

Secretaria Del Trabajo Y Previsión Social (STPS). (2014.). **NOM-006-STPS-2014**, Agentes químicos contaminantes del ambiente laboral-Reconocimiento, evaluación y control. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de https://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/nom-006.pdf

Secretaria Del Trabajo Y Previsión Social (STPS). (2014.). **NOM-010-STPS-2014**, Agentes químicos contaminantes del ambiente laboral-Reconocimiento, evaluación y control. *Ciudad de México: STPS.* Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/680155/NOM-010-STPS-2014.pdf

AGENDA ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN DEL TURISMO COMUNITARIO. CASO CHACHALACAS, VERACRUZ

Montserrat Acosta Cadenas[1]
Claudia Carolina Lacruhy Enríquez[2]
Juana Fabiola Jiménez Flores[3]
Leidy Laura Acosta Toral[4]

RESUMEN

El objetivo es diseñar una agenda estratégica para el fomento del turismo comunitario al beneficio de los actores turísticos en Chachalacas, Veracruz dentro del Municipio de Úrsulo Galván. La metodología cualitativa con alcance descriptivo, se diseñó un proceso de gestión estratégica en cuatro etapas: análisis externo, análisis interno, diseño de estrategias e indicadores de turismo comunitario. Los análisis del territorio identificaron el potencial de turismo comunitario a la región, proporcionando estrategias e indicadores para su fomento en un año.

Palabras Clave: agenda, turismo comunitario

INTRODUCCIÓN

En México, los primeros estudios académicos en el ámbito del turismo alternativo empiezan a mediados de los años noventa y, por el interés que suscita este sector de actividad y su rápido crecimiento a nivel internacional y nacional, los estudios se multiplicaron. Si bien cada vez hay más estudios sobre el tema, las prácticas turísticas evolucionan y cambian tan rápidamente la realidad estudiada, que es importante mantener una atención constante sobre el fenómeno. Hasta la fecha, la cuestión de la contribución del turismo tanto a la lucha contra la pobreza como a la conservación de la naturaleza genera debate y desacuerdos en el ámbito académico. La complejidad de la realidad, la reciente aparición del turismo en el medio rural, así como las transformaciones rápidas del campo, no han permitido comprender del todo los efectos del tracen las comunidades rurales.

El turismo es uno de los motores del desarrollo económico y del bienestar social del país. México ocupa el 6° lugar mundial de llegadas de turistas y el 9° en captación de divisas por concepto de turismo.

Por su parte, el turismo comunitario se presenta como una estrategia de desarrollo endógeno capaz de dinamizar economías locales y preservar el patrimonio biocultural. No obstante, la falta de una base

[1] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. Montserrat.ac@ugalvan.tecnm.mx
[2] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. claudiac.le@loscabos.tecnm.mx
[3] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. juana.jf@ugalvan.tecnm.mx
[4] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. l24880143@ugalvan.tecnm.mx

técnica sistematizada suele derivar en una planificación deficiente y en el desaprovechamiento de recursos territoriales.

El Turismo Comunitario busca integrar a comunidades indígenas, afroamericanas, rurales, pesqueras y ejidales en la cadena de valor turística.. Por ello, en el Programa Sectorial de Turismo 2025-2027, tiene como objetivo 1 fomentar el desarrollo regional y comunitario en áreas menos desarrolladas.

En este sentido, el destino de Chachalacas, Veracruz, tiene un modelo actual de turismo de sol y playa Golfo de México, donde se promociona a los arrecifes de coral que están en La Punta y el Paseo de Juana, parte del Sistema Arrecifal Veracruzano para practicar snorkel. Sin embargo se desconoce el potencial de turismo comunitario, dada las características sociodemográficas del territorio.

ANTECEDENTES

El turismo comunitario es un modelo de turismo alternativo, con estrategias de sostenibilidad, impacto económico regional en la comunidad, impacto social y cultural. Suárez, (2024) define al turismo comunitario (TC) como “un tipo de turismo que es operado y gestionado por las propias comunidades, quienes son las que establecen las reglas y condiciones para su desarrollo” (p.8471).

El TC, requiere un modelo de gestión para promoción del desarrollo local y fortalecimiento de la resiliencia como eje de sostenibilidad, esto permite la actividad de recursos y su propio actual, por lo que requiere una organización y uso del ecosistema socioecológicos (Chontazi et al., 2026)

En el desarrollo de actividades turísticas, son los prestadores de servicios, desde hospedaje, alimentos y experiencias turísticas, deben capacitarse para satisfacer las expectativas de los clientes y la calidad de los negocios (Rivera, et al., 2024).

En Latinoamérica se han realizado estudios sobre el turismo comunitario desde la teoría a la práctica, por ejemplo Ecuador, Colombia,Yunguilla, Quito, Ecuador dentro de la zona de la zona de amortiguamiento de la Reserva de Biósfera del Chocó Andino de Pichincha, a 2.650 m. s. n. m, habitada por una comunidad de 196 personas en 66 familias, “genera beneficios para la localidad mientras se reconcilia con la conservación inclusiva de su territorio y la adaptación a innovadores sistemas agraria” (p.15).

Por su parte, Garzón y Toliza (2022) en Colombia, consideran el turismo comunitario como una herramienta de paz, analizaron 20 proyectos comunitarios, les permitió idénticas las motivaciones de los visitantes, determinaron que favoreció el aumento de ingresos, conservación del patrimonio, organización y visualización de sus problemas, Colombia el turismo está actualizado en su normatividad a nivel nacional y los gobiernos han estado recientemente preocupados por su sostenibilidad, aún es menester la definición e implementación de una política pública específica que

comprenda las condiciones y las exigencias que requieren las comunidades que deciden hacer parte de la cadena de valor del turismo (p. 855)

Por su parte, en Isla Amantaí, Perú (Frianco, 2022) explica que las políticas públicas inciden moderadamente en el desarrollo de productos turísticos comunitarios, identificando compontes principales: comercialización electrónica de sus servicios, los atractivos y recursos turísticos, participaciones en ferias, capacitaciones de conciencia turística e identidad cultural, desarrollo de proyectos sostenibles e innovadores.

Como se mencionó anteriormente, en México el Programa Sectorial de Turismo 2025- 2030 (PROSECTUR), señala "turismo comunitario se concibe como un motor de bienestar, fomentando la distribución equitativa de los beneficios económicos que emanan del turismo. Esto se logrará a través de un programa de turismo comunitario bien planificado, que establezca lineamientos claros, ordenamiento territorial turístico, mecanismos de coordinación y el desarrollo de la oferta turística, priorizando la integración de cadenas de valor para impulsar el desarrollo regional y de las comunidades" (p.49)

Por ejemplo, Romo y Ortega (2025) explican que en México, las comunidades ejidales están emprendiendo proyectos de turismo comunitario, desde su punto de vista la recuperación de bienes culturales, para su uso turístico genera empleos y fortalece la identidad local. En Por su parte, en Ejido Palmita, en el municipio de Puerto Vallarta, Nayarit, los bienes culturales intangibles presentes en el ejido pueden ser una oportunidad, la historia local puede agregar valor al diseño del producto turístico y por tanto la experiencia que se pretende ofertar con el giro ecoturístico.

Con relación a Chachalacas, Veracruz, no se identifican estudios recientes de turismo comunitario, ni su potencial para emprendiendo, capacitaciones y gestión sostenible del territorio.

METODOLOGÍA

La investigación es cualitativa con alcance descriptivo a partir de Hernández y Mendoza (2018). Se delimitó el área de estudio a Chachalacas, Veracruz. El diseño de la investigación es transversal, y se aplicó un proceso de Administración Estratégica basado en Robbins y Coulter (2023).

1. Revisión de literatura de turismo comunitario, casos de éxito internacionales y nacionales.
2. Revisión del Programa Sectorial de Turismo 2025-2027, para la identificación de objetivos y estrategias de turismo comunitario.
4. Netnografía del proceso del Distintivo de turismo Comentario de SECTUR.
3. Caracterización de Chachalacas, Veracruz, por medio de un revisión documental de datos sociodemográficos en portales oficiales y observación directa.

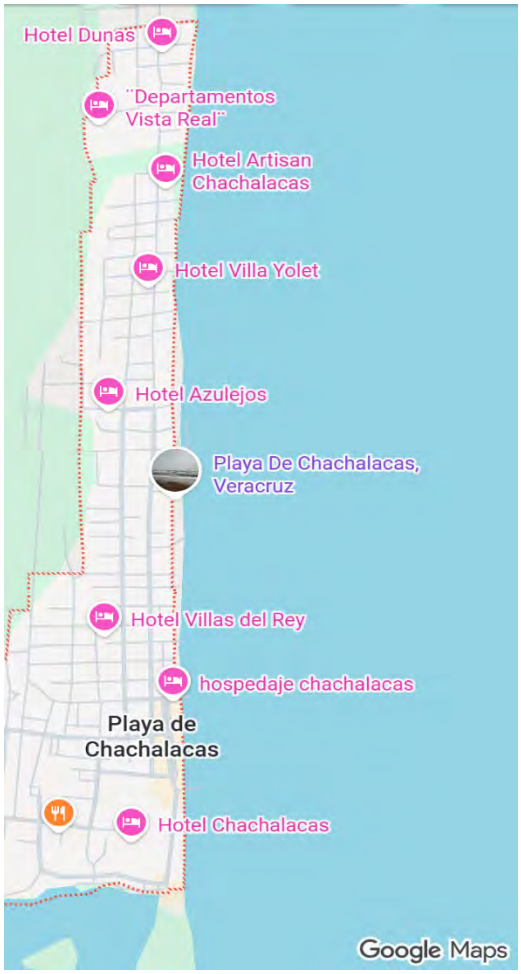
4. Análisis de factores internos y externos para el fomento de turismo comunitario desde actores clave: gobierno municipal, prestadores de servicios comunitarios, academia y comunidad residente.

5. Diseño de estrategias para el semestre 2026-1 y 2026 para el fomento del turismo comunitario desde el TECNM de Ursulo Galvan.

RESULTADOS

Caracterización de Chachalacas

La localidad de Playa de Chachalacas (en el municipio de Úrsulo Galván, Veracruz) cuenta con una población de 1,268 habitantes, según los censos oficiales. El poblado se ubica a unos 47 km al norte del puerto de Veracruz.



a. Factores externos: tales como H. Ayuntamiento de Ursulo Galván, SECTUR.

b. Factores interno: Al ser Tecnológico Nacional de México Campus Úrsulo Galván un tecnológico con ubicación costera con 50 años de antigüedad y trabajar de forma

c. Estrategias

Las estrategias abordan tres etapas, primero la sensibilización del turismo comunitario y apropiación al territorio, segundo la capacitación en talleres participativos para los prestadores de servicio turístico y tercero el acompañamiento para la obtención del distintivo de turismo comunitario de la Secretaría de Turismo.

Tabla X Fomento del turismo comunitario

Estrategia	Fomento del turismo comunitario en la promoción turística
Objetivo	Difundir el turismo comunitario como estrategia de desarrollo regional para el bienestar de la comunidad residente en una campaña de comunicación social.
Meta	Diseño e implementación de campaña de redes sociales institucionales
Indicadores	Número de publicaciones de turismo comunitario. Alcance total de las publicaciones (personas alcanzadas). Número de interacciones generadas (reacciones, comentarios, compartidos y clics

Fuente: elaboración propia.

Tabla X. Estrategia Programa de capacitación de turismo comunitario

Estrategia	Programa de capacitación de Turismo comunitario en prestadores de servicios comunitarios
Objetivo	Capacitar a los prestadores de servicios turísticos bajo el modelo de turismo comunitario.
Meta	10 talleres participativos con prestadores de servicios
Indicadores	% de mujeres % de hombres % de capacitaciones impartidas respecto a la meta. Total de horas de capacitación

Fuente: elaboración propia.

Para el proceso de acompañamiento del Distintivo para los Prestadores de Servicios Turísticos Comunitarios.

Tabla X. Estrategia de acompañamiento el Distintivo para los Prestadores de Servicios Turísticos Comunitarios.

Estrategia	Proceso de acompañamiento del Distintivo de Turismo comunitario en prestadores de servicios comunitarios
Objetivo	Fortalecer las capacidades técnicas, blandas y gestión de sostenibilidad a los prestadores de servicios comunitarios, por medio del acompañamiento para la obtención de Distintivo de Turismo Comunitario de SECTUR.
Meta	25 Distintivos de turismo comunitario
Indicadores	Porcentaje de prestadores de servicios acompañados. Porcentaje de mujeres beneficiadas por el acompañamiento. Porcentaje de hombres beneficiados por el acompañamiento. Porcentaje de acciones de acompañamiento realizadas respecto a las programadas. Nivel de satisfacción de los participantes con el proceso de acompañamiento.

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

En este sentido, las estrategias propuestas requieren de un proceso de vinculación sistémico, para la generación con las empresas turísticas de la zona al cuestionarse qué importancia tiene para ellos la calidad en el servicio, las necesidades de capacitación turística y que valores deben predominar para determinar obtenga distintivo turismo comunitario, los resultados pueden ser compartidos para realizar propuestas de mejora o bien la investigación puede aplicarse directamente en su organización.

El fomento de actividades de turismo comunitario favorecerá que la comunidad local y los turistas contribuyan a la preservación y revalorización del patrimonio biocultural, promueven el orgullo comunitario y fomentan la transmisión de conocimientos y tradiciones a las futuras generaciones.

REFERENCIAS

Chontasi, D. y Espeso, P. (2024. La sostenibilidad del turismo comunitario a través de pensamiento de resiliencia: el caso de Yungulla. Ecuador. Documents d'Anàlisi Geogràfica, 71(1).5.31. https://doi.org/10.5565/rev/dag.907

Chontasi, F. D., Espeso-Molinero, P., y Ortega, D. (2026). El turismo comunitario como motor de cambio y adaptación en tiempos de crisis. Turismo y Sociedad, 38pp. 275-299. https://doi.org/10.18601/01207555.n38.11

Franco, A. (2022). Políticas públicas que determinan el desarrollo del producto de turismo comunitario. Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno, 2(4), 43-54. https://doi.org/10.35622/j.rg.2022.04.004

Garzón, D. y Toloza, A. (2022). Co- evaluación de las condiciones de vida en iniciativas de turismo comunitario en Colombia. Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural.20 (4). 837-857 10.25145/j.pasos.2022.20.056

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de Investigación: las rutas cualitativas, cualitativa y mixta. McGraw Hill

Rivera, G., Cruz. R. y Campiño, C. (2023). Análisis de la importancia de la capacitación de los guías de turismo: caso de estudio La Paz, Baja California Sue. Cord. Juárez, M., Cruz, R., Cruz., y Torres. en Estrategias para el turismo comunitario.

Romo, E. A., y Ortega, J. L. C. (2025). Turismo Comunitario: la Última Alternativa. TURYDES Turismo Y Desarrollo Local Sostenible, 18(38), e1671. https://doi.org/10.55905/turydes.v18i38.1671

Robbins, S. y Coulter, M. (2023) Administración. Pearson,

Suarez, A. (2024). Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar. 8(4), 8469-8494 Turismo comunitario y sostenible: una revisión de iniciativas exitosas en países en desarrollo. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14253

Secretaría de Turismo (2025). Programa Sectorial de Turismo 2025-2030. https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-sectorial-de-turismo-2025-2030 https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/969374/Introduccion_TC.pdf

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA COMERCIAL, COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

Loida Melgarejo Galindo[1]
Víctor Emmanuel Higareda Arano[2]
Doreidy Melgarejo Galindo[3]
Ana Grisel Hernández Vallejo[4]

RESUMEN

El clima organizacional es una variante que nos permite conocer y establecer estrategias en pro del buen funcionamiento de la empresa, al poder identificar áreas de mejora y fortalecer dimensiones en el ambiente laboral, así mismo, coadyuva a incrementar la productividad, fomenta la satisfacción laboral, promueve la colaboración e impacta en la cultura de la empresa.

Realizar diagnósticos de clima organizacional nos permite conocer el sistema total, además de obtener resultados para conocer factores claves que conduzcan hacia el éxito de la empresa. Es conocido que un clima organizacional fuerte fomenta la colaboración, la innovación y el compromiso de los empleados, mismo que reflejan en la eficiencia de la empresa. Por lo contrario, un clima organizacional débil genera insatisfacción, ausentismo, disminución de la productividad, entre otras debilidades.

Por lo anterior, se torna importante realizar evaluaciones que permitan conocer las organizaciones y establecer estrategias remediales oportunas. El presente estudio consiste en un diagnóstico de clima organizacional en una empresa de comercial en ciudad Cardel Veracruz, donde se realizó una entrevista con el fin de conocer las dimensiones de liderazgo, relaciones interpersonales, reconocimiento, participación y comunicación. Con el fin de conocer el clima que prevalece y realizar las propuestas pertinentes.

Palabras clave: diagnostico empresarial, desarrollo organizacional, competitividad.

INTRODUCCIÓN

"El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano." Peralta, (2002).

Por ello, el clima organizacional es una dimensión que ha sido tema de interés de diversos estudios, debido a la importancia e impacto ya sea positivo o negativo, que representa para las organizaciones.

[1] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. loida.mg@ugalvan.tecnm.mx
[2] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. victor.ha@ugalvan.tecnm.mx
[3] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. doreidy.mg@ugalvan.tecnm.mx
[4] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. ana.hv@ugalvan.tecnm.mx

Al referirnos al impacto, es conocido que el clima repercute en la conformación de adecuadas o malas relaciones en el trabajo; en el éxito o fracaso de las políticas, estrategias y logro de objetivos; en la participación activa y eficiente o en serias dificultades para conducir y coordinar por parte de los niveles superiores; en la generación de frustraciones personales y hasta en la comisión de actos desleales para con la organización. (González & González, 2010).

Por ello, es una temática que debe estar siempre a vanguardia, ya que independientemente de la empresa, o los cambios que se enfrenten debido a diversos factores económicos, políticos, tecnológicos, sociales, entre otros. Es recomendable considerar investigaciones referentes al tema, y que se discurre que el clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos de la gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en los procesos como en los resultados y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

El clima organizacional se discurre como un concepto integral, donde se abarcan diversos indicadores de la empresa, por ejemplo autores como Pritchard y Karasick (1994) citado por Caraveo (2004), proponen el estudio de dimensiones como Autonomía, Conflicto y Cooperación, Relaciones sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento, Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados, Estatus, Flexibilidad e innovación, Centralización de la toma de decisiones y Apoyo.

Además, autores como Litwin y Stringer (1968) citados por Amaris (2022), proponen las dimensiones: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

En este caso considerando diversas propuestas, se consideran las dimensiones para el estudio: la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la motivación y el reconocimiento

METODOLOGÍA

El estudio refleja resultados de una investigación para conocer el clima organizacional que prevalece en una empresa comercial de conveniencia, ubicada en Ciudad Cardel Veracruz. Donde se realizó un diagnóstico a su población de 5 empleados considerando los puestos de cajeros, asistentes y encargado de turno, en este caso corresponde al vespertino.

El estudio es descriptivo, mismo que busca identificar por cada uno de las dimensiones objeto de estudio, la situación que prevalecen considerando la escala de valoración, así mismo se establece como mixto, porque busca identificar las características del clima organizacional y hacer una medición de los datos obtenidos, mediante un análisis utilizando Excel. Finalmente es transversal al realizarse en un periodo de tiempo específico en este caso, en el mes de septiembre del año 2025. Para ello se

realizó una entrevista a dichos empleados, donde se aplicó un instrumento con escala de probabilidad tipo Likert de 5 puntos, considerando los rubros de liderazgo, relaciones interpersonales, participación, reconocimiento y comunicación. Dicho instrumento es validado y retomado, y costa de 25 preguntas anónimas, que nos ayudaran a identificar la situación de las dimensiones antes mencionadas. Al ser una población pequeña, no se identificó la muestra.

Con dicha metodología logró identificar ampliamente el clima organizacional que prevalece.

RESULTADOS

Una vez aplicado el instrumento se logró aplicar realizar el análisis de datos obteniendo los siguientes resultados:

Referente al indicador de liderazgo, considerado la frecuencia de participación, 19 indicaron que, si prevalece un buen liderazgo, 3 respondieron que probablemente si y 3 que indecisa afirmación. (Figura 1)

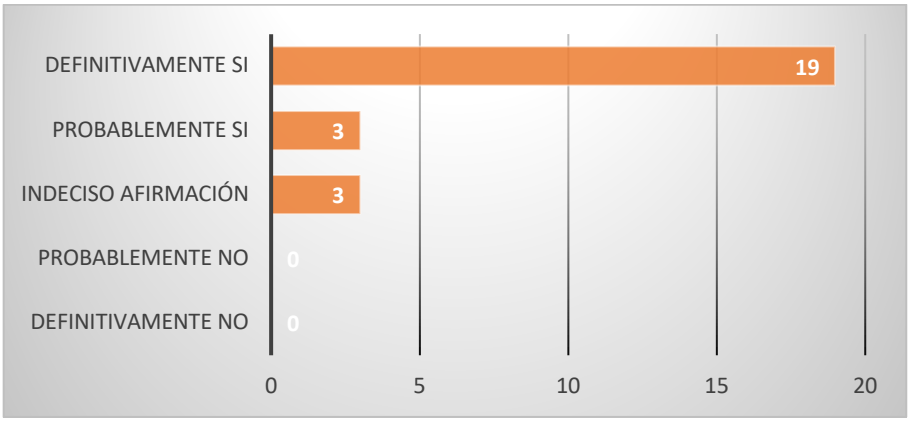


Figura 1. Liderazgo en la empresa

En cuanto a las adecuadas relaciones interpersonales, 24 de frecuencia indicaron que definitivamente si, 3 que probablemente si, 2 indicaron indecisa afirmación ante el rubro, finalmente, 1 especificó que definitivamente no. (Figura 2)

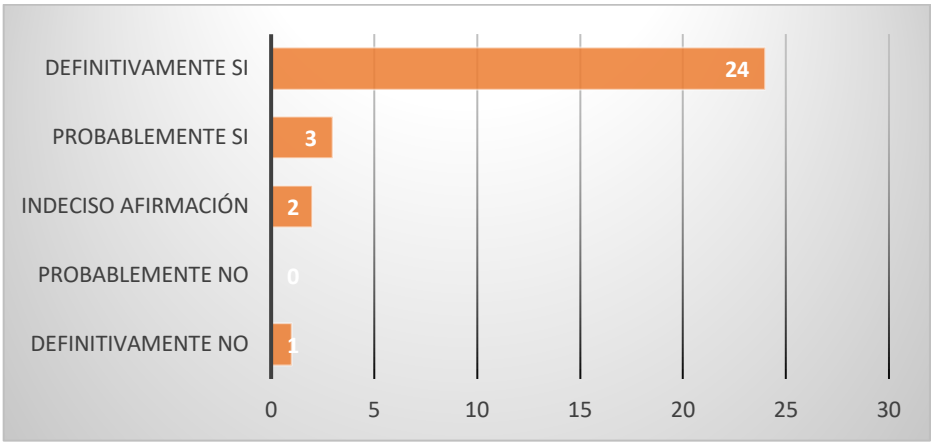


Figura 2. Relaciones interpersonales en la empresa

En cuanto a participación, 6 empleados indicaron que definitivamente si existe participación dentro de la empresa, 5 dijeron que definitivamente no, 3 probablemente si, 1 especifico indecisa afirmación. (Figura 3)

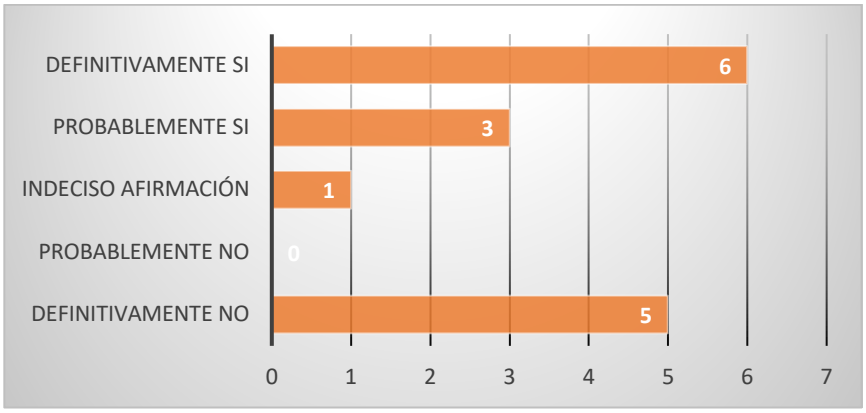


Figura 3. Participación en la empresa

En el rubro de reconocimiento, 14 indicaron que definitivamente si e les reconocer y 1 indico estar indeciso. (figura 4)

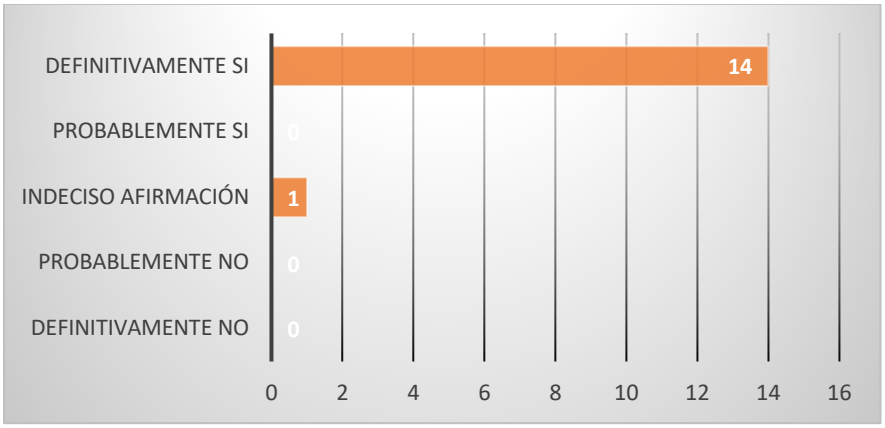


Figura 4. Reconocimiento en la empresa

En comunicación, con frecuencia de 31, indicaron que, si tiene comunicación, 7 especificaron que probablemente si, y 2 respondieron estar indecisos. (Figura 5)

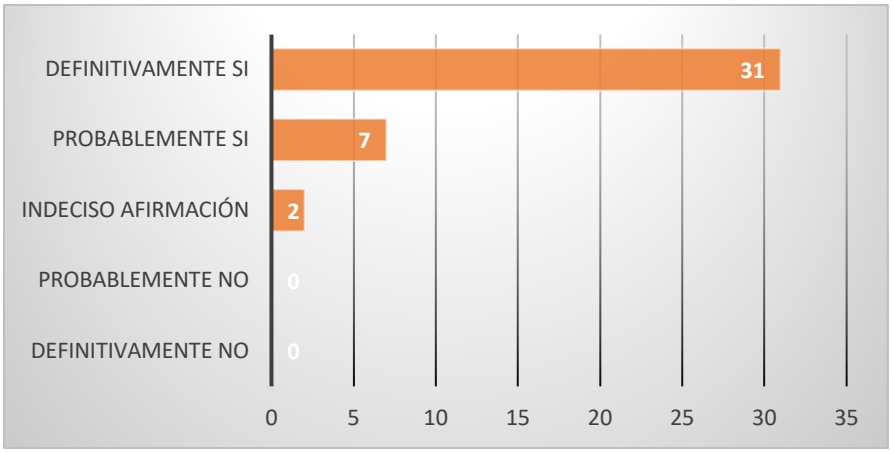


Figura 5. Comunicación en la empresa

CONCLUSIONES

Los resultados del diagnóstico demuestran que el clima organizacional de la empresa estudiada, demuestra que en su mayoría con definitivamente si, con una frecuencia de 94, de manera a general para los rubros, de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, reconocimiento y participación.

Sobresale un aspecto negativo, en cuanto a participación donde la frecuencia de 5, indicó que definitivamente no existe, así se coindice con Lucas Martín, 1997, quien menciona que en las sociedades tradicionales la participación era muy escasa, a lo largo de las últimas décadas se ha ido perfilando algunos argumentos de convivencia para promover la participación, donde el requisito previo son los procesos comunicativos, que permitan la ida y vuelta de los contenidos informativos. Guzmán, (1994).

De manera general se puede decir que el clima que prevalece en la empresa objeto de estudio es fuerte bueno; un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Pérez, et. al. (2017)

Otro aspecto importante a considerar que a pesar de que los empleados expresaron sentirse en confianza y con satisfacción de pertenecerá una empresa con el clima descrito, es necesario seguir innovando en cuanto a actividades o maneras de trabajo, que impulsen y motiven a los empleados.

Finalmente, se hace importante mencionar que con los resultados presentados pueden contribuir al establecimiento de estrategias que permitan seguir con un clima estable y/o establecer estrategias en beneficio del recurso humano y así fortalecer para la empresa, su posición en el mercado y alcanzar sus objetivos de crecimiento y posicionamiento.

REFERENCIAS

Amaris, R. R. A., Molina, R. I. R., Ruiz, M. J. S., & Pacheco, D. A. C. (2022). Descripción de las dimensiones del clima organizacional: caso de estudio en las PYMES de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, *4*(6), 270-285.

Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, *10*(27), 83-88.

González, H. E., & González, L. E. (2010). Clima organizacional. In *VI Jornadas de Sociología de la UNLP (La Plata, 9 al 10 de diciembre de 2010)*.

Guzmán, M. T. E. (1994). La importancia de la participación en el trabajo como determinante de la competitividad empresarial. *251-Ekonomia eta Enpresa Aldizkaria*.

Peralta, R. (2002). El clima organizacional. *Recuperado de https://www. gestiopolis. com/el-clima-organizacional*.

Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.

PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN DEL SINDROME BOURNOUT EN HOSPITAL DE SALUD PUBLICO EN ALVARADO, VERACRUZ

Guadalupe Santillán Ferreira[1]
María del Carmen de Jesús González Martínez[2]
Angélica del Carmen López Toto[3]
Oscar Luis Peña Valerio[4]

RESUMEN

El presente artículo muestra los resultados de la primera etapa del proyecto "Diagnóstico del síndrome Burnout y su relación con el Desempeño Laboral". El Burnout es considerado por la Organización Mundial de la Salud como un fenómeno ocupacional resultante del estrés laboral crónico no gestionado con éxito (OMS, 2019). En México, estudios recientes reportan que entre el 30% y el 50% de los profesionales de hospitales públicos presentan niveles altos de agotamiento emocional, lo que impacta directamente en la calidad de la atención y la seguridad del paciente (Juárez-García et al., 2021).

El objetivo de este trabajo fue sensibilizar al personal del Hospital de Salud de Alvarado sobre el síndrome de Burnout y su relación con el desempeño laboral. La metodología consistió en una intervención basada en pláticas de 40 minutos enfocadas en la identificación oportuna del síndrome y su vínculo con el rendimiento en el trabajo.

El resultado fue favorable, logrando generar conciencia en los participantes. La comprensión de la plática se evaluó mediante preguntas aleatorias aplicadas antes y después de la sesión (Hernández-Sampieri et al., 2018). Este diseño mide cambios inmediatos en el nivel de información como un primer paso para futuras intervenciones con el *Maslach Burnout Inventory*.

En conclusión, la implementación de una estrategia de intervención como primera etapa facilita el desarrollo del proyecto.

Palabras clave: Diagnóstico; Síndrome Burnout; Desempeño Laboral; Estrategia de Intervención; Conciencia.

INTRODUCCIÓN

El síndrome de *Burnout* es considerado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como un fenómeno ocupacional resultante del estrés laboral crónico que no ha sido gestionado con éxito (OMS, 2019). En México, la gravedad de esta problemática es evidente; estudios recientes reportan que entre

[1] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Alvarado. guadalupe.sf@alvarado.tecnm.mx
[2] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Alvarado. maria.gm@alvarado.tecnm.mx
[3] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Alvarado. angelica.lt@alvarado.tecnm.mx
[4] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Alvarado. oscar.pv@alvarado.tecnm.mx

el 30% y el 50% de los profesionales en hospitales públicos presentan niveles elevados de agotamiento emocional, una situación que impacta de manera directa en la calidad de la atención médica y en la seguridad del paciente (Juárez-García et al., 2021). Al respecto, la literatura especializada señala lo siguiente:

> *"Los profesionales de la salud constituyen uno de los colectivos más afectados por el síndrome de burnout, debido a la alta demanda emocional, el contacto continuo con el sufrimiento y la muerte, y las jornadas laborales extenuantes. Esto compromete no solo su salud, sino la seguridad del paciente"* (Maslach & Leiter, 2021, p. 108).

Esta realidad nacional se agudiza en los entornos locales. En los hospitales de primer nivel y comunidades de la región de Alvarado, la prevalencia del *Burnout* en el personal médico y de enfermería supera el 68%, detonada principalmente por factores como la sobrecarga de tareas, la escasez de insumos básicos y la exposición a situaciones de violencia por parte de los usuarios (Secretaría de Salud, 2023).

Ante este panorama, surgió la necesidad de realizar un diagnóstico formal que permitiera identificar la relación existente entre el síndrome de *Burnout* y el desempeño laboral en el Hospital de Salud en Alvarado. Para garantizar la viabilidad y efectividad de dicho estudio, se estableció como etapa preliminar indispensable el diseño y ejecución de una estrategia de intervención denominada: **“Programa de Sensibilización del Síndrome de Burnout”**.

La pertinencia de este enfoque integral se respalda en que:

> *"Los programas de sensibilización frente al burnout en personal sanitario deben estructurarse como intervenciones psicosociales que combinan tres elementos: información sobre riesgos, entrenamiento en estrategias de afrontamiento y modificación de condiciones organizacionales. Sin el tercer componente, la sensibilización se reduce a culpabilizar al trabajador"* (Gil-Monte, 2019, p. 201).

Bajo este marco referencial, el objetivo general de esta etapa fue sensibilizar de manera oportuna al personal del Hospital de Salud de Alvarado sobre el impacto del síndrome de *Burnout* en su desempeño laboral. Metodológicamente, la intervención consistió en el desarrollo e impartición de sesiones formativas y pláticas de 40 minutos focalizadas en la identificación temprana de los síntomas del desgaste profesional y la concienciación sobre sus efectos en el entorno hospitalario.

CONTENIDO, MATERIAL Y MÉTODOS

Diseño Metodológico del Programa de Sensibilización

Enfoque del programa

Se estructuró como un programa de intervención en salud organizacional, de tipo aplicativo y participativo, bajo la modalidad de sensibilización-capacitación de acuerdo con la Guía de Referencia II de la NOM-035-STPS-2018 (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2018).

Objetivo Metodológico

El objetivo principal de esta intervención es sensibilizar al personal del Hospital de Alvarado sobre el síndrome de burnout, promoviendo la identificación temprana de sus síntomas y la canalización adecuada de los mismos. Se busca, además, modificar las condiciones organizacionales inmediatas que puedan contribuir a la aparición de este síndrome, fomentando un entorno laboral más saludable y productivo.

Población Objetivo

La población objetivo de esta intervención incluye a todo el personal del Hospital de Salud Pública en Alvarado, Veracruz. Esto abarca a los trabajadores de los turnos matutino, vespertino y nocturno. La participación será voluntaria y se llevará a cabo durante el horario laboral, conforme al numeral 8.2 de la NOM-035-STPS-2018, garantizando así que todos los empleados tengan la oportunidad de participar sin afectar su jornada laboral.

Ilustración 1. *Reunión con el Director General del Hospital de Salud, personal del ITSAV; durante la sensibilización. Fuente: Propia.*

Método Central

La intervención se basa en el modelo de intervención integral propuesto por Juárez García y Artazcoz (2021, p. 82), que incluye tres componentes fundamentales:

1. **Conciencia**: Fomentar la toma de conciencia sobre el síndrome de burnout y sus efectos en la salud mental y física del personal.
2. **Prevención**: Implementar estrategias que permitan prevenir la aparición de este síndrome mediante la modificación de las condiciones laborales.
3. **Canalización**: Establecer mecanismos para canalizar a los trabajadores que presenten síntomas de burnout hacia los recursos adecuados, como apoyo psicológico o programas de bienestar.

Técnicas e Instrumentos

Para llevar a cabo la sensibilización y la intervención, se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:

1. **Dinámicas**: Se realizarán dinámicas grupales que generen conciencia y apertura entre el personal. Estas actividades están diseñadas para fomentar la comunicación y el intercambio de experiencias relacionadas con el estrés laboral y el burnout.
2. **Instrumento de Compromiso**: Se implementará un "Pacto de Turno", que consistirá en un compromiso colectivo donde cada miembro del equipo se compromete a realizar al menos una acción organizacional que contribuya a mejorar el entorno laboral. Este pacto se alinea con la NOM-035, que privilegia las medidas que modifiquen el entorno organizacional (STPS, 2018, Num. 8.1).

Duración

La intervención se llevará a cabo a través de tres talleres, cada uno con una duración de 40 minutos. Se realizará uno por cada turno (matutino, vespertino y nocturno), lo que permitirá que todo el personal tenga la oportunidad de participar.

La implementación total de la intervención se extenderá por un período de tres semanas, asegurando así un enfoque continuo y sostenido en la sensibilización del personal.

Materiales

A continuación, se describen los materiales y dinámicas lúdicos aplicados durante el programa.

Tabla 1.*Materiales para dinámicas lúdicas*

Dinámica / Actividad	Materiales Requeridos	Detalles / Colores
Dinámica: “El termómetro del turno”	Post-its de colores	Rojo, verde y amarillo
Dinámica: “Compromiso de 1 minuto”	Papel bond	Blanco

Fuente: Propia (2026).

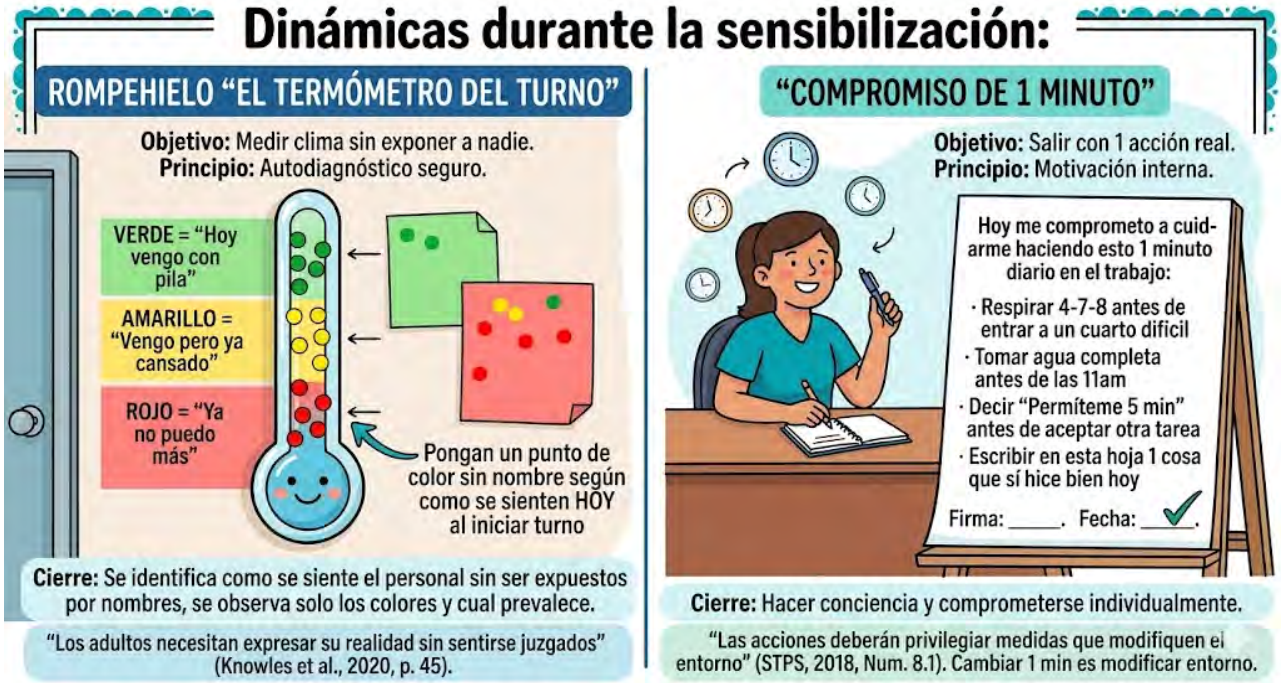


Ilustración 2. *Dinámicas durante la sensibilización al personal del Hospital de Salud.*

Fuente: Propia (2026).

Descripción del Procedimiento

Con base en las directrices de la NOM-035-STPS-2018, el programa de sensibilización se integró de forma simultánea con el Modelo de Intervención Integral en tres etapas básicas:

Tabla 2. Programa de sensibilización alineado con el Modelo de Intervención Integral en tres etapas básicas

Fase 1. Información sobre riesgos			
Sustento Teórico	**Objetivo Principal**	**Acciones Clave**	**Enfoque de Intervención**
Gil-Monte (2019): Burnout ligado a condiciones de trabajo.	Identificar Burnout y reconocer síntomas.	Validación con Dirección Hospital de Alvarado. Plática de sensibilización pre-MBI.	Individual-Informativo (Concientización y diagnóstico).

Fase 2. Entrenamiento en estrategias de afrontamiento			
Sustento Teórico	**Objetivo Principal**	**Acciones Clave**	**Enfoque de Intervención**
Maslach & Leiter (2021): Herramientas cognitivas y conductuales (relajación, límites).	Modificar hábitos nocivos.	Capacitación activa sobre desgaste y baja realización.	Individual-Conductual (Habilidades y herramientas de manejo).

Fase 3. Modificación de condiciones organizacionales			
Sustento Teórico	**Objetivo Principal**	**Acciones Clave**	**Enfoque de Intervención**
Juárez-García et al. (2021): Cambios organizacionales imprescindibles.	Lograr equilibrio y óptimo desempeño.	Reto institucional para evitar sobrecarga y jornadas dobles. Pausas activas gestionadas.	Organizacional (Cambios estructurales y soporte).

Fuente: Propia (2026).

RESULTADOS

Diagnóstico situacional previo a la aplicación del Maslach Burnout Inventory

Durante la fase inicial del programa de sensibilización, se implementó la dinámica proyectiva denominada *"El Termómetro del Turno"*. El propósito metodológico de esta actividad fue medir el estado anímico y el clima laboral del personal de forma colectiva y anónima, fundamentándose en el principio de autodiagnóstico seguro (Knowles et al., 2020, p. 45).

A. **Hallazgo principal:** La mayoría del personal de salud participante se ubicó en el rango **AMARILLO**, el cual corresponde operativamente a la premisa *"Vengo, pero ya cansado"* al momento de iniciar la jornada laboral.

Ilustración 3. *Dinámica "El Termómetro del Turno" dirigida al personal del Hospital de Salud.*

Fuente: Propia (2026).

B. **Distribución del desgaste:** Este indicador revela que **3 de cada 4 trabajadores** ingresan al hospital con un desgaste físico y emocional acumulado. Si bien esta condición no representa aún el colapso absoluto simbolizado por el rango **ROJO** (*"Ya no puedo más"*), sí expone un claro distanciamiento del estado óptimo de bienestar, representado por el rango **VERDE** (*"Hoy vengo con pila"*).

C. **Cumplimiento normativo:** La prevalencia del color amarillo permitió identificar la condición psicoemocional del colectivo sin vulnerar la identidad de los colaboradores. Al analizar visualmente el color predominante en el grupo, se garantizó el principio de estricta confidencialidad exigido en el numeral 7.3 de la **NOM-035-STPS-2018** (STPS, 2018).

Resultados cualitativos: Disposición al cambio y autocuidado

A pesar del agotamiento crónico identificado en el diagnóstico situacional, se registró una respuesta altamente favorable por parte del personal respecto a la adopción de medidas de protección a la salud.

Durante la ejecución de la actividad *“Compromiso de 1 Minuto”*, el **100% de los participantes** que se habían ubicado en el rango amarillo firmaron voluntariamente un acuerdo personal orientado al autocuidado y la gestión del estrés. Este comportamiento valida empíricamente la postura de Juárez-García et al. (2021), quienes afirman que:

> *"La sensibilización genera compromiso conductual al vincular la emoción del riesgo percibido con la autoeficacia del trabajador"* (p. 85).

Interpretación técnica conforme a la NOM-035-STPS-2018

El predominio del rango amarillo en el personal sanitario opera como una **alerta temprana de riesgo psicosocial**. Técnicamente, sitúa a la organización en la fase de agotamiento emocional, la cual está tipificada en la literatura científica como la primera dimensión descriptiva del desarrollo del síndrome de *Burnout* (Gil-Monte, 2019, p. 178).

No obstante, la respuesta proactiva y receptiva del personal de enfermería y medicina demuestra que la intervención en esta etapa es tanto oportuna como viable. Como explican Knowles et al. (2020, p. 47), *"los adultos están listos para aprender lo que necesitan para enfrentar situaciones de su vida real"*. Por consiguiente, el escenario actual del Hospital de Salud en Alvarado es propicio para el éxito de las fases subsecuentes del Modelo de Intervención Integral.

CONCLUSIONES

Derivado de la ejecución del programa de sensibilización, se logró generar una sólida conciencia institucional respecto al síndrome de *Burnout* como un riesgo de trabajo latente y de alto impacto en el sector salud. Las sesiones no solo propiciaron un compromiso activo por parte del personal para implementar acciones individuales de autocuidado, sino que también construyeron un clima de apertura y confianza fundamental para las etapas subsecuentes de la investigación.

Esta respuesta favorable confirma que la población adulta bajo estudio muestra una alta disposición al aprendizaje participativo cuando se fundamenta en la empatía y la salud laboral. En términos metodológicos, dicha apertura garantiza que la transición hacia la fase de diagnóstico cuantitativo —mediante la aplicación formal del cuestionario *Maslach Burnout Inventory* (MBI) se desarrollará en un entorno colaborativo, asegurando la obtención de datos confiables, objetivos y libres de sesgos por resistencia.

Finalmente, este logro preliminar constituye un avance estratégico clave para dar cumplimiento estricto al **numeral 7.3 de la NOM-035-STPS-2018**, relativo a la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial en los centros de trabajo. De este modo, la intervención del **ITSAV** no solo aporta valor científico al Hospital de Salud en Alvarado, sino que establece las bases técnico-normativas para el diseño de entornos organizacionales más favorables y saludables.

REFERENCIAS

Gil-Monte, P. R. (2019). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout): Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar (2ª ed.). Pirámide.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación (7ª ed.). McGraw-Hill.

Juárez-García, A., Camacho-Ávila, A., García-Rivas, J., & Gutiérrez-Vega, M. (2021). Prevalencia del síndrome de burnout en personal médico y de enfermería en hospitales públicos de México. Salud Mental, 44(1), 35-42. https://doi.org/10.17711/SM.0185-3325.2021.005

Juárez-García, A., Flores-Jiménez, C. A., & Hernández-Mendoza, E. (2021). Factores psicosociales del trabajo en profesionales de la salud: Intervención y prevención del burnout. Manual Moderno.

Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2020). The adult learner: The definitive classic in adult education (9th ed.). Routledge.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2021). Burnout: The cost of caring (3rd ed.). Malor Books.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2018). NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. Diario Oficial de la Federación, 23 de octubre de 2018.

Secretaría de Salud. (2023). Informe sobre la prevalencia de burnout en personal sanitario de primer nivel en zonas rurales. Gobierno de México. (Nota: Se asume procedencia del texto base).

DIAGNOSTICO SOBRE EL CONOCIMIENTO DEL BURÓ DE CRÉDITO EN LOS ESTUDIANTES DEL ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTEPEC

Lorena Zamora Velázquez[1]
Anahin Arau Fabian[2]
Sara Sosa Villar[3]

RESUMEN

El presente diagnóstico analiza el nivel de conocimiento, percepción y uso del Buró de Crédito en una muestra de 315 estudiantes de las carreras de Contador Público (CP), Licenciatura en Administración (LA) e Ingeniería en Gestión Empresarial (IGE) del Tecnológico Nacional de México, Campus Tuxtepec. A través de un enfoque cuantitativo y descriptivo, se identificó que, aunque el **73.9%** de los alumnos manifiesta haber recibido educación financiera y el **86.6%** sabe qué es el Buró de Crédito, existe una alarmante brecha operativa: el **54.6%** nunca ha consultado su Reporte de Crédito Especial y el **78.4%** desconoce cómo corregir anomalías en su historial. Se concluye que la formación académica actual prioriza los conceptos teóricos, pero carece de un enfoque funcional que prepare a los futuros administradores y contadores para la toma de decisiones financieras personales y corporativas en el entorno real mexicano.

Palabras claves: Buró de crédito, educación, financiamiento.

INTRODUCCIÓN

En el contexto económico actual, la inclusión y la educación financiera se han consolidado como pilares indispensables para el desarrollo sostenible y la estabilidad económica de los profesionistas en formación. En México, las Sociedades de Información Crediticia (SIC), comúnmente conocidas como "Buró de Crédito", juegan un papel regulador y predictivo en la asignación de recursos financieros.

Para los estudiantes del área de Ciencias Económico-Administrativas del TecNM Campus Tuxtepec (CP, LA e IGE), este conocimiento no solo es un requisito para su salud financiera personal, sino una competencia crítica para su ejercicio profesional. Este estudio evalúa la brecha entre la percepción del conocimiento crediticio y las capacidades financieras reales de esta población estudiantil, con el fin de proponer estrategias curriculares más pragmáticas.

[1] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Tuxtepec. lorena.zv@tuxtepec.tecnm.mx
[2] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Tuxtepec. anahin.af@tuxtepec.tecnm.mx
[3] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Tuxtepec. sara.sv@tuxtepec.tecnm.mx

MARCO TEÓRICO

La educación financiera se define como el proceso mediante el cual los consumidores mejoran su comprensión de los productos y conceptos financieros para desarrollar habilidades que les permitan tomar decisiones informadas (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2020).

Dentro de este ecosistema, las Sociedades de Información Crediticia (SIC) están reguladas en México por la Ley para Regular las Sociedades de Información Crediticia, bajo la supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y el Banco de México (Banxico, 2023). El Buró de Crédito no es una "lista negra", sino un registro histórico que recopila el comportamiento de pago de personas físicas y morales (Condusef, 2024).

Estudios previos en universidades de América Latina señalan que los jóvenes universitarios son un sector altamente vulnerable al sobreendeudamiento debido al acceso inmediato a créditos al consumo (como tarjetas departamentales y microcréditos fintech) sin contar con la experiencia regulatoria suficiente para gestionar su score crediticio (Villagómez & González, 2022).

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

Perfil Sociodemográfico de la Muestra

Tabla 1: *Distribución por Edad y Carrera*

Carrera	18 a 20 años	21 a 23 años	24 años o más	Total
Contador Público (CP)	40	35	19	**94**
Lic. en Administración (LA)	50	70	28	**148**
Ing. en Gestión Empresarial (IGE)	40	32	1	**73**
Total General	**130**	**137**	**48**	**315**

Interpretación: La población encuestada se concentra principalmente en un rango de edad joven-adulto (84.7% se encuentra entre los 18 y 23 años). La Licenciatura en Administración representa el grupo mayoritario de la muestra (47%), seguida por CP (30%) e IGE (23%).

Tabla 2: *Distribución por Sexo*

Carrera	Hombre	Mujer	Total
CP	21	73	**94**
LA	43	105	**148**
IGE	27	46	**73**
Total General	**91**	**224**	**315**

Interpretación: Existe una marcada presencia femenina en el área económico-administrativa del campus, representando el **71.1%** del total de la muestra, con una prevalencia especialmente alta en la carrera de Contador Público (77.6%).

Tabla 3: *Distribución por Semestre Cursado*

Carrera	3° Semestre	5° Semestre	7° Semestre	9° Semestre	Total
CP	16	50	4	24	**94**
LA	47	12	53	36	**148**
IGE	17	23	33	0	**73**
Total	**80**	**85**	**90**	**60**	**315**

Interpretación: La muestra está equilibrada en cuanto a madurez académica, abarcando desde estudiantes de ciclos básicos (3° semestre) hasta alumnos terminales (9° semestre), lo que enriquece el análisis sobre si el avance en la carrera influye en el conocimiento financiero.

Formación Financiera y Acceso al Crédito

Tabla 4: *Formación en Educación Financiera*

Carrera	Sí	No	Total	% Sí
CP	70	24	**94**	74.4%
LA	112	36	**148**	75.6%
IGE	48	25	**73**	65.7%
Total	**230**	**85**	**315**	**73.0%**

Interpretación: Casi tres cuartas partes de los encuestados afirman haber recibido formación financiera. Esto es consistente con los planes de estudio del TecNM, que incluyen asignaturas de economía, finanzas y contabilidad. Los estudiantes de LA y CP reportan un porcentaje ligeramente mayor que los de IGE.

Tabla 5: *Experiencia con Tipos de Crédito*

Carrera	En Efectivo	En Especie	Nunca ha tenido	Total
CP	26	42	25	**93**
LA	34	75	39	**148**
IGE	21	31	22	**74**
Total	**81**	**148**	**86**	**315**

Interpretación: El **72.7%** de los estudiantes ya ha experimentado lo que es tener una deuda crediticia. Destaca de forma contundente el crédito **"en especie" (47%)**, lo que indica que el primer contacto del estudiante con el financiamiento no es bancario, sino comercial.

Tabla 6: *Tipo de Institución Otorgante*

Carrera	Inst. Financiera	Tienda Comercial	Caja de Ahorro	Crédito Online	No Aplica	Total
CP	18	39	6	6	24	**93**
LA	30	61	9	10	38	**148**
IGE	25	19	3	5	22	**74**
Total	**73**	**119**	**18**	**21**	**84**	**315**

Interpretación: Las **tiendas comerciales o departamentales** (Coppel, Elektra, Liverpool, etc.) son los principales canales de financiamiento de los estudiantes (37.7% del total global). No obstante, en IGE se observa un fenómeno distinto: recurren más a las instituciones financieras tradicionales que a las comerciales.

Tabla 7: *Estatus del Crédito y Titularidad*

Variable / Dimensión	CP	LA	IGE	Total General
Crédito Activo (Sí)	48	84	43	**175 (55.5%)**
A mi Nombre	69	101	50	**220 (69.8%)**

Interpretación: La mayoría de los estudiantes que han solicitado crédito mantienen una cuenta **activa** actualmente (55.5%), y de manera responsable y legal, el **69.8%** de estos compromisos financieros están **a su propio nombre**, lo que significa que ya están construyendo activamente su historial crediticio formal ante las SIC.

Tabla 8: *Comportamiento de Pago de los Estudiantes*

Carrera	Siempre Puntual	Casi Siempre Puntual	Siempre me Retraso	No Aplica	Total
CP	49	19	3	22	**93**
LA	92	17	2	37	**148**
IGE	31	21	3	19	**74**
Total	**172**	**57**	**8**	**78**	**315**

Interpretación: El perfil de pago autodeclarado es sumamente positivo: el **72.7%** asegura ser cumplido ("Siempre" o "Casi siempre" puntual). Únicamente un 2.5% confiesa tener retrasos sistemáticos. Esto sugiere una alta intención de cumplimiento dentro del área económico-administrativa.

Conocimiento Práctico vs. Teórico del Buró de Crédito

Tabla 9: *Nivel de Conocimiento Teórico y Conciencia del Impacto*

Pregunta / Indicador	CP (Sí)	LA (Sí)	IGE (Sí)	Total Sí Global	% Sí
¿Sabe que la puntualidad impacta el historial?	87	134	69	**290 / 315**	**92.0%**
¿Conoce qué es el Buró de Crédito?	79	133	61	**273 / 315**	**86.6%**

Interpretación: El conocimiento general es extraordinariamente alto. Nueve de cada diez estudiantes son conscientes de que sus pagos afectan su futuro financiero, y el 86.6% identifica conceptualmente la existencia del Buró de Crédito. Aquí no reside el problema.

Tabla 10: *Nivel de Conocimiento Operativo y Brecha de Competencia*

Pregunta / Indicador	CP (Sí)	LA (Sí)	IGE (Sí)	Total Sí Global	% Sí
¿Sabe que la consulta es gratis 1 vez al año?	56	83	34	**173 / 315**	**54.9%**
¿Sabe cómo corregir errores e inconformidades?	18	34	16	**68 / 315**	**21.6%**

Interpretación (La paradoja del diagnóstico): Aquí se descubre el sesgo crítico del estudio. Mientras que el 86.6% sabe qué es el Buró, **el 45.1% desconoce que tiene derecho a un reporte gratuito anual** (Art. 41 de la LRSIC). Más grave aún, **el 78.4% no sabría cómo defenderse o corregir un error en su historial** ante la Condusef o la propia SIC. El conocimiento es abstracto, no técnico.

Tabla 11: *Frecuencia Real de Consulta del Historial Crediticio*

Carrera	Este año	El año pasado	Hace más de 2 años	Nunca	Total
CP	21	13	10	49	**93**
LA	24	20	22	82	**148**
IGE	11	14	8	41	**74**
Total	**56**	**47**	**40**	**172**	**315**

Interpretación: Confirmando la brecha anterior, el **54.6% de los estudiantes del área económico-administrativa NUNCA ha revisado su Buró de Crédito**. Esto resulta alarmante dado que el 55.5% tiene un crédito activo a su nombre (visto en la Tabla 7). Están operando a ciegas en el sistema financiero.

Percepciones, Confianza y Expectativas

Tabla 12: *Objetivo Percibido del Buró de Crédito*

Carrera	Proveer Info. Precisa	Promover Transparencia	Facilitar Acceso	Proteger Privacidad	Todas las Anteriores	Total
CP	39	13	6	3	32	**93**
LA	57	23	24	5	39	**148**
IGE	32	12	8	2	20	**74**
Total	**128**	**48**	**38**	**10**	**91**	**315**

Interpretación: La opción técnica correcta ("Proveer información crediticia precisa") y la visión integral ("Todas las anteriores") concentran el **69.5%** de las respuestas. Existe un criterio maduro sobre el rol de la institución, alejándose del mito popular de que es un ente meramente punitivo.

Tabla 13*: Utilidad, Confianza y Seguridad Percibida*

Variable Evaluada	Sí	No	No sé / No estoy seguro	Total
¿Es una herramienta útil?	208 (66.0%)	18 (5.7%)	89 (28.3%)	**315**
¿Confía en que refleja fielmente su comportamiento?	166 (52.7%)	39 (12.4%)	110 (34.9%)	**315**
¿Cree que protege adecuadamente sus datos?	114 (36.2%)	42 (13.3%)	159 (50.5%)	**315**

Interpretación: Aunque mayoritariamente ven al Buró como útil (66%), existe un marcado escepticismo o ignorancia en dimensiones clave: el **34.9% duda o no sabe si los datos reflejan su realidad** y el **50.5% desconoce por completo si sus datos personales están seguros**. Esto refleja una falta de vinculación sobre la Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares y seguridad informática financiera.

Tabla 14: *Demanda de Capacitación Futura*

Carrera	Presencial	En línea	Autodidacta Virtual	No me interesa	Total
CP	57	27	7	2	**93**
LA	78	53	6	11	**148**
IGE	53	12	3	6	**74**
Total	**188**	**92**	**16**	**19**	**315**

Interpretación: Existe un abrumador interés por capacitarse: el **94% de los estudiantes desea recibir un curso o taller**. La modalidad predilecta es la **presencial (59.7%)**, seguida por la educación en línea sincrónica (29.2%). Hay terreno fértil para la intervención pedagógica institucional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. **La paradoja de las competencias:** Los estudiantes de CP, LA e IGE del TecNM Tuxtepec poseen un sólido marco teórico de educación financiera (saben qué es el Buró e identifican su importancia). Sin embargo, carecen de **competencias operativas**: no consultan su historial, no saben que es gratuito y no sabrían cómo resolver una discrepancia o robo de identidad (reclamación ante Buró/Condusef).
2. **Vulnerabilidad comercial:** Al tener un alto índice de créditos vigentes con tiendas departamentales (Coppel/Elektra), los alumnos están expuestos a tasas de interés elevadas y reportes de morosidad rápidos que podrían manchar su historial antes de egresar al mercado laboral formal.
3. **Propuesta de acción institucional:** Se sugiere al TecNM Campus Tuxtepec el diseño de un **Taller Práctico de Diagnóstico Crediticio**, preferentemente presencial, donde se enseñe a los estudiantes a descargar su Reporte de Crédito Especial, interpretar el Score Crediticio y tramitar solicitudes de corrección. Esto transformará el conocimiento abstracto en una ventaja competitiva profesional.

REFERENCIAS

Banco de México. (2023). *Reporte de Estabilidad Financiera*. Banxico. https://www.banxico.org.mx

Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (2024). *Boletín Estadístico de las Sociedades de Información Crediticia*. Gobierno de México.

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef). (2024). *¿Sabes cómo funciona el Buró de Crédito? Mitos y Realidades*. Revista Condusef. https://www.condusef.gob.mx

H. Congreso de la Unión. (2014). *Ley para Regular las Sociedades de Información Crediticia*. Última Reforma Constitucional. Diario Oficial de la Federación.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). *OECD Recommendation on Financial Literacy*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/financial/education/

Villagómez, F. A., & González, A. (2022). Alfabetización financiera y uso de créditos en jóvenes universitarios en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, *17*(2), 1-22. https://doi.org/10.21919/remef.v17i2.712

Nota metodológica: Para efectos de consistencia interna del instrumento analizado, las variaciones menores de la muestra por reactivo ($n=315$, $n=314$ o $n=313$) se atribuyen a valores perdidos o reactivos no contestados por los participantes durante la aplicación del cuestionario de campo, no alterando la significancia de las tendencias porcentuales calculadas.

TURISMO SOSTENIBLE Y DESARROLLO LOCAL: PLAN DE NEGOCIOS PARA EL BALNEARIO ACAPULQUITO EN LA RIBERA DEL RÍO HONDO

Nancy Angelina Quintal García[1]
Jacqueline Ganzo Olivares[2]
Luis Germán Sánchez Méndez[3]

RESUMEN

El proyecto en Balneario Acapulquito se basa en un análisis de la oferta y la demanda sobre las ofertas turísticas en las riberas del Río Hondo, en Quintana Roo, con el objetivo de fortalecer la imagen de esta zona y posicionarla como un espacio de turismo sostenible. Esto ofrece una visión sistemática de las fuentes documentales y de campo que se combinaron, a saber: entrevistas con el propietario y el personal, así como un análisis en profundidad de los procesos de servicios del mercado, el costo y el perfil del visitante. Este plan de negocios busca incrementar el flujo turístico mediante estrategias de promoción y diversificación orientadas a atraer a más turistas cada temporada del año, preservando al mismo tiempo las dimensiones de sostenibilidad, incluyendo la promoción del uso de materiales locales en nuevas construcciones. Una propuesta mediante la cual Acapulquito podría transformarse en un espacio recreativo disponible para la comunidad local y, al mismo tiempo, en un atractivo para turistas que buscan experiencias ecológicas y de naturaleza. Este proyecto también pretende reducir la desigualdad en el desarrollo turístico entre el norte y el sur del estado, mediante la aplicación de principios innovadores que impulsen la economía local. Lo anterior refleja que el plan de negocios de Balneario Acapulquito constituye una forma viable de turismo sostenible y equilibrado con un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente;

Palabras clave: turismo sostenible, plan de negocios, desarrollo regional, oferta turística, economía local.

INTRODUCCIÓN

La experiencia en el desarrollo económico y las prácticas de planificación del uso del suelo en el estado de Quintana Roo se ha desarrollado sobre una profunda polarización geográfica y sectorial.

[1] Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo. nanquin@uqroo.edu.mx
[2] Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo. jgolivares@uqroo.edu.mx
[3] Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo. luis.sanchez@uqroo.edu.mx

Desde su desarrollo hacia el Centro Integrado Planeado (CIP) en el Norte, a partir de 1970, se ha establecido un modelo de turismo hiperconcentrado de sol y playa en enclaves como Cancún y posteriormente en la Riviera Maya.

Tal dinamismo estaba creando infraestructura de conectividad urbana, hotelera y aérea de nivel mundial, que trazó el camino para que las naciones atrajeran mayores flujos de capital transnacional, así como un volumen enorme de visitantes internacionales.

Por el contrario, la parte sur del estado ha sido en gran medida ignorada por estos flujos de inversión asociados con grandes rutas turísticas.

Al igual que la mitad meridional (que es esencialmente radial en torno al punto de partida de Othón P. Blanco), está sostenida por un trabajo de activos provisionales distinguibles: la enorme expansividad de sus selvas ensanchadas, marcos de canales estuarinos y riqueza interior, e incluso una arqueología verificable que se remonta muy atrás.

La disparidad de las ganancias económicas ha dado lugar a un importante desequilibrio regional, en el que la región sur continúa primariamente subdesarrollada y altamente dependiente de actividades primarias tradicionales.

Estas asimetrías estructurales enfatizan el destino como uno de los puntos focales de aplicación para una nueva visión sobre la práctica de planificación turística. La idea

Esta zona verde ha operado de manera continua durante 25 años, aprovechando directamente un manantial o surgencia que alimenta sus flujos hacia el cauce del Río Hondo.

Durante más de veinticinco años, el balneario ha logrado construir una clientela local tradicional y cautiva de familias provenientes de asentamientos rurales cercanos, así como de algunos residentes de tiempo completo de Chetumal (la capital del estado) que acuden los fines de semana y en días festivos.

A pesar de ello, su relevancia temporal y el haberse convertido en un espacio importante de cohesión social entre la población regional, “Acapulquito” se ve afectado por los límites estructurales comunes de las microempresas rurales mexicanas del sureste.

El sitio se gestiona de manera empírica, informal e intuitiva, sin manuales organizacionales, planes de contingencia, registros contables sistematizados o incluso una estrategia digital de promoción enfocada en el mercado actual.

Esta deficiencia en la organización técnica y administrativa restringe su capacidad de comercialización y posicionamiento del turismo de naturaleza, de la tipología de ecoturismo, limitándolo a una dinámica de subsistencia con baja rentabilidad económica.

Esa belleza que el agua nos ofrece a largo plazo para la viabilidad comercial y operativa de estos entornos naturales no debe depender exclusivamente del paisaje de sus aguas.

En la actualidad, la sostenibilidad de una actividad turística en el medio rural exige una organización rigurosa y metódica de un amplio plan de negocios que permita armonizar criterios documentados de viabilidad económica con las restricciones que la ecología proporciona inherentemente a su entorno (Mendoza & Cárdenas, 2022).

Los recursos naturales carecen de planificación de mercado y, como resultado, se degradan físicamente o se devalúan comercialmente.

Pero estos problemas de gran envergadura no perjudican cada una de las disposiciones logísticas básicas cuando este espacio se concibe de forma que funciona fuera de ciertos parámetros, como proyectos sin estudios de mercado que permitan conocer quién podría generar una demanda real, ni estudios para definir la experiencia del usuario.

Esto provoca otros efectos en el entorno, porque al no controlar la capacidad de carga real del sitio aumenta el potencial de contaminación por residuos sólidos y sobrecarga microbiológica hacia un cuerpo de agua, dañando el equilibrio biológico local.

Desde el lado comercial, si hay deficiencias en infraestructura o en protocolos de hospitalidad, todo lo que se hace es degradar la calidad del servicio o de la experiencia, lo que lleva a un “sangrado” lento de clientes.

Finalmente, en el aspecto social, una empresa informal y debilitada ya no genera empleos estables y bien remunerados y, por lo tanto, atenúa el efecto benéfico de las economías familiares de la Ribera del Río Hondo.

Esta investigación se aborda mediante el diseño de una propuesta para la planificación comercial, administrativa y operativa del balneario Acapulquito a través de la formulación de un plan de negocios con enfoque sostenible, por todas las razones mencionadas anteriormente.

Tomando como pilares rectores del análisis los principios de turismo responsable, conservación de paisajes e innovación en servicios; este estudio se distingue no solo por analizar una microempresa familiar en su eficiencia interna, sino también busca aportar datos empíricos con lineamientos técnicos orientados a diversificar la oferta turística regional que revitalice y conecte sectores para la reactivación económica en el sur de Quintana Roo.

METODOLOGÍA

El estudio se enmarcó en un diseño de investigación de métodos mixtos (cualitativo y cuantitativo) de carácter descriptivo, que conjugó la investigación de fuentes documentales/currículum con un trabajo de campo directo y extensivo in situ en las instalaciones de spa.

El diseño de la investigación permite un diagnóstico situacional del negocio y perfilar, de manera precisa, la demanda turística regional.

El aspecto cualitativo consistió en entrevistas semiestructuradas realizadas al propietario y al personal operativo de las instalaciones.

Los instrumentos indagaron sobre la historia del lugar, la estructura de la demanda (electricidad, agua y combustibles y capacidad para restaurantes), los procesos de prestación del servicio dentro de las operaciones, así como las limitaciones de infraestructura.

Asimismo, se realizó un método de observación directa no participante, apoyado en evidencia fotográfica para evaluar la infraestructura existente, las condiciones de salud de las palapas y los puntos de acceso al río, las medidas de seguridad en estos sitios y la señalética informativa.

Datos Cuantitativos Los datos cualitativos se recopilan mediante el diseño de un cuestionario estructurado y su aplicación para el perfilado de los visitantes.

La población fue que el tamaño de la muestra se determinó con 65 encuestas aplicadas a usuarios de spa entre agosto y octubre de 2019.

Los datos fueron un instrumento de recopilación organizado a partir de tres dimensiones principales: datos sociodemográficos (edad, género, rol, lugar de origen y nivel educativo), dinámica del viaje (razones para viajar en la región que exploraron sus actividades preferidas durante el viaje a la región que visitaron, medio de transporte y gasto promedio) y evaluación del servicio (calificar precios de infraestructura, atención del personal y proponer mejoras).

Los datos cuantitativos se procesaron mediante estadística descriptiva con matrices de frecuencia, así como tablas de análisis de cruce (tablas de contingencia) para el mercado.

Hallazgos

Diagnóstico Interno y Operacional (SWOT)

La inmersión en el campo y la sistematización de la información primaria permitieron consolidar el diagnóstico estratégico del contexto real tanto del spa como de su restaurante complementario “Las Palmas”.

Fortalezas:

Buena reputación local después de 25 años en manos de una sola familia.

Estacionamiento con capacidad para 30-40 vehículos + ampliación en una segunda ubicación.

Su valor diferenciador está dado fundamentalmente por sus aguas transparentes y de excelente calidad en un entorno natural único para la recreación familiar, con tarifas de acceso relativamente económicas ($50 pesos por vehículo o $10 pesos individualmente por persona).

Debilidades:

En el control de acceso-pago, hubo una carencia evidente de personal para la atención al cliente en las áreas recreativas.

Hay solamente seis baños disponibles; uno está fuera de servicio, por lo que se encuentra permanentemente inhabilitado, y existen quejas de saturación durante los fines de semana.

No existen instalaciones de acceso universal para personas con discapacidad ni área de cambio de pañales.

Por último, el spa no tiene acceso a internet en absoluto, debido a que los proveedores de la zona desaparecieron y el personal de turno nunca fue capacitado formalmente ni en hospitalidad ni en cultura de servicio.

Oportunidades y Amenazas:

A: Entorno externo:

El probable acceso a financiamiento institucional para la promoción de ecoturismo es un punto destacado en el entorno externo.

Cuando esta amenaza climática se repite, las fuertes lluvias enturbian el arroyo durante unos días y hacen menos atractivo el agua clara, además de aumentar el riesgo de inundaciones.

El inmueble rústico de techo de palma y el techo de madera albergan un riesgo estructural directo debido a fenómenos hidrometeorológicos, como huracanes.

Sociodemografía de los visitantes

Una vez procesadas, nuestras 65 encuestas proporcionaron información en bruto para describir y dar forma a la demanda actual:

Estructura demográfica:

Acapulquito se caracteriza por tener un mercado más enfocado en mujeres (61.5%) y su segmento de edad predominante corresponde al grupo de 16 a 25 años.

El 69.2% de los usuarios proviene de la capital del estado, Chetumal, mientras que el resto corresponde a flujos provenientes de comunidades ribereñas como Ucum, Carlos A. Madrazo y Sac-Xan.

Comportamiento del consumidor:

El mecanismo general de difusión más fuerte para el negocio ha sido siempre el canal tradicional de recomendación de boca en boca (86.2% del volumen total de ingresos).

En cuanto a expectativas de viaje, el 58.3% de la muestra declara que visita este sitio adoptado con fines de aventura a través del contacto con el entorno natural y la búsqueda de tranquilidad. Las actividades recreativas más populares que realizan los visitantes en el complejo son nadar, socializar y comer en familia estilo tradicional en las palapas de palma.

Evaluación de la calidad del servicio:

Los usuarios indicaron puntos importantes en el momento oportuno para intervenir.

De hecho, tres cuartas partes (76.9%) califican el nivel de servicio como “más o menos igual que lo normal” o bien en comparación con otros centros recreativos regionales. El 61% de los encuestados dio una calificación negativa sobre la señalización que informa a las personas acerca de las rutas para acceder y de la carretera federal.

Por último, el 56.9% de los visitantes declaró directamente la necesidad de implementar cambios significativos en el servicio al cliente y en las condiciones de seguridad en las áreas de natación.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos a través del diagnóstico situacional y el estudio de mercado indican que el balneario Acapulquito se encuentra en una etapa de madurez profunda y empírica.

Operar en tales condiciones, con un estilo de gestión intuitivo y la falta de planificación formalizada, hoy representa el punto en que comienzan los rendimientos decrecientes y, como resultado, requiere transitar a una mayor velocidad hacia estructuras de gestión turística sostenibles y marketing planificado.

Así, determinará en gran medida la sostenibilidad del negocio al pasar de una gestión informal a metodologías adecuadas que orienten el desarrollo comercial, salvaguardando al mismo tiempo la integridad ambiental acuática.

Este patrón innegable de turismo marítimo para Chetumal, y la marcada estacionalidad solo durante los fines de semana, coincide con el análisis de Ortega y Solis (2021) sobre los resorts de aguas interiores en el territorio del centro-sur de México.

Esto significa que la ausencia de categorías más amplias de servicios complementarios compatibles de lunes a viernes absorbe a las microempresas del turismo rural en esquemas de subsistencia económica por programa; así se desaprovechan la capacidad instalada y la infraestructura del destino para sostener la actividad entre semana (López-Guzmán et al., 2017).

Para ser más específico, implica que Acapulquito debe compensar los costos fijos de mantenimiento únicamente con ingresos cautelosos de ocho a diez días de alta afluencia al mes, limitando así el margen para la formación de capital y dificultando la reinversión estructural.

De manera similar, el descontento de los usuarios con respecto a las carreteras señalizadas (61.5%) y la infraestructura crítica para servicios básicos como los baños, así como la accesibilidad, también subrayan la brecha inalterada entre lo que deja un legado y lo que significa la calidad hoy para el consumidor.

Hemos realizado una teoría básica de la competitividad del destino (Ramírez, 2022), que muestra que, al considerar arreglos o instalaciones tangibles mediante la planificación de la gestión, se generan fricciones y molestias importantes para la atracción natural que un usuario, la cual lo apartará del mercado.

El valor intrínseco del ojo de agua y de la vegetación ribereña se diluye cuando los visitantes quedan atrapados por deficiencias logísticas que impiden su desplazamiento, afectando negativamente la imagen del destino e inhibiendo el boca a boca hacia los segmentos preferidos.

Esta preocupación justifica una propuesta técnica para la reconversión de estas infraestructuras, utilizando materiales de construcción locales (árboles nativos y gramíneas rojas), como soluciones de arquitectura bioclimática de bajo impacto basadas en lo local.

También es importante crear puntos de acceso seguros, senderos estables y rampas para uso universal.

Estas mejoras físicas son fundamentales para elevar la dignidad, la comodidad y la seguridad de porciones de la población: personas mayores, familias con niños muy pequeños u otras personas con discapacidad; además, amplían la base de mercado posible como un verdadero proyecto de responsabilidad social corporativa.

O, de manera inversa, la poderosa eficacia del propio canal de recomendación de boca a boca, que impulsa de forma fuerte los mecanismos de difusión del spa en un 86,2%, desde un punto de vista analítico genera un debate de un valor considerable.

Este indicador confirma la fuerte lealtad informal local y regional a la instalación, a la vez que muestra que este spa está digitalmente muerto para las perspectivas contemporáneas.

En comparación, la insatisfacción de los usuarios sobre las carreteras señalizadas (61.5%) y la infraestructura crítica para servicios básicos como baños y accesibilidad también reflejan esa brecha entre lo que deja como legado en el pasado y lo que significa la calidad hoy para el consumidor.

Realizamos una teoría rudimentaria de competitividad de destinos (Ramírez, 2022) y mostramos que cuando aparecen disposiciones/instalaciones tangibles primitivas en la planificación de la gestión, generan fricciones o inconvenientes importantes en la atracción natural que se supone que saca al usuario del mercado.

Atrapado por la lógica de su propia mala estimación, el destino se ve obstaculizado para difundir el boca a boca hacia segmentos en los que se mantiene el canal innato del ojo del agua y la conmutación ribereña, como escribas detrás de su cortina.

Para abordar este problema, se propone una solución técnica para adaptar estas infraestructuras y se hacen recomendaciones para la construcción usando materiales locales (árboles nativos y pastos rojos) como una arquitectura bioclimática de bajo impacto basada en lo que existe en la localidad.

Educamos y preparamos para puntos de acceso seguros, recorridos funcionales y rampas para todas las edades.

Estas mejoras físicas son importantes desde la perspectiva de mejorar la dignidad, la comodidad y la seguridad para segmentos de la población—personas mayores, familias con niños pequeños u otras personas con discapacidad; además amplían la base potencial de mercado como una iniciativa significativa de responsabilidad social corporativa.

O, por otro lado, el efecto convincente de ese canal de recomendación: el propio efecto de "contaminación" verbal impulsa los mecanismos de difusión en balnearios con la misma fuerza que un 86.2% más—esto crea un valor sustancial para el debate analítico por sí mismo.

Este indicador respalda la fuerte lealtad informal local y regional hacia esta instalación, pero, hablando globalmente y sobre las voces digitalizadas de los tiempos actuales, confirma que este balneario está digitalmente muerto.

Esta incomunicación comunicativa se adelanta manteniendo la empresa fuera de posibles mercados nacionales e internacionales, especialmente de los itinerarios europeos, que parecen estar ejecutándose, superponiendo elementos de arqueoturismo con ecoturismo rural, con características de permeabilidad de bajo impacto ambiental (Torres & Palacios, 2024).

Por lo tanto, el balneario Acapulquito se excluye sistemáticamente de las cadenas mundiales de valor del turismo y de los motores de búsqueda comerciales, al carecer de un sitio web optimizado, perfiles institucionales activos en redes sociales o conectividad a internet en los establecimientos.

Sin embargo, esta deficiencia tecnológica no solo frena el crecimiento de cada microempresa de manera individual, sino que detiene cualquier derrame económico que se espera repercuta en todo el Valle del Río Hondo.

Aunque carece de canales de venta y reservas digitales, el destino continuará alargando la penalización del rezago económico y en materia inmobiliaria que lastra esa parte de Quintana Roo respecto a las dinámicas del turismo mundial en las áreas consolidadas del sector norte del estado.

Para la transición hacia un modelo más competitivo, será necesario que la sostenibilidad deje de ser un tema puramente discursivo y se convierta en un operativo, en virtud de la "profesionalización" del capital humano y las finanzas.

Esto solo empeora las cosas porque el personal no recibe capacitación formal en cultura de servicio y hospitalidad, lo que vuelve al balneario vulnerable a la competencia emergente mientras continúen abriéndose nuevos negocios en Bacalar.

Así, un plan de negocios no solo debe orientarse a previsiones de ingresos, sino que tiene que actuar como una metodología basada en procesos que acople la protección de la oferta ambiental del flujo con la generación de ingresos económicamente diversificados—mediante la creación de empleo no depurado y el aumento del desarrollo endógeno local en las zonas rurales.

CONCLUSIONES

La estructuración de este Plan de Negocios nos lleva finalmente a concluir que el spa Acapulquito tiene buen potencial técnico y ambiental para convertirse en una oferta de turismo sostenible en el sur de Quintana Roo.

El respeto por su entorno natural y la idoneidad de sus aguas son ventajas competitivas incuestionables, pero también es esencial aprovechar estas condiciones y remediar lo que se ha identificado como debilidades operativas mediante un programa integrado de reorganización e innovación comercial.

Las Propuestas Estratégicas, definidas para el spa y su comunidad ambiental, con base en el diagnóstico, son:

Expansión e Innovación de la Oferta Turística

Llenar las áreas sin vegetación y los espacios internos con servicios adicionales sostenibles que extiendan el horario de visita/estancia/gasto.

Mejor diseñar y construir un sendero interpretativo de flora y fauna nativas, un área de camping regulada bajo un modelo sostenible de glamping (empezar pequeño) y un espacio designado para la demostración de apiario de abejas melipona (Xunaan cab), para que las escuelas locales puedan visitarlo ya sea en salidas de un día o llevando a los estudiantes al aula—con propósito educativo, así como comercial.

Modernización y Actualización de Infraestructura:

Rehabilitación total del núcleo de baños y vestidores con ecotecnologías para el manejo de aguas residuales, baños accesibles y áreas comunes de cambio.

Asimismo, los escalones degradados deben sustituirse por senderos rústicos, junto con barandales de seguridad, y una torre de vigilancia para salvavidas, además de identificar el desarrollo para reemplazar los inflables, y diseñar algunos módulos específicos para el alquiler de toboganes existentes.

Estrategia Integrada de Marketing y Comunicación:

Crear una identidad corporativa tradicional (logotipo, guía de identidad y eslogan) que refleje valores de turismo responsable.

La falta de información debe compensarse con anuncios espectaculares, que deben instalarse de manera que sean visibles desde la carretera federal (intersección Ucum) y en la entrada del spa.

En términos digitales, activar canales de difusión en redes sociales y generar sinergias institucionales para captar el turismo que visita el Pueblo Mágico de Bacalar y sus zonas arqueológicas vecinas es una prioridad.

Capacitación y Profesionalización del Capital Humano:

Diseñar e implementar talleres de capacitación permanentes en calidad de servicio, técnicas de hospitalidad, técnicas integrales de primeros auxilios y rescate acuático, así como educación ambiental para todo el personal de la microempresa familiar.

Esto permitirá el cambio del servicio meramente empírico a estándares de excelencia que enriquecerán de manera significativa la experiencia del usuario.

Optimización del Proyecto de la Política de Precios y Comercialización

Diseñar paquetes familiares a gran escala que agrupen el costo por estacionamiento, rentas de palapa, junto con su consumo de alimentos en el restaurante “Las Palmas”.

Además, se vuelve necesario manejar equipos de pago móvil que acepten transacciones electrónicas (tarjetas de débito y crédito), rompiendo la restricción del consumo solo en efectivo tanto para turistas nacionales como extranjeros.

REFERENCIAS

Cardoso, M. (2023). El turismo de naturaleza como motor de desarrollo local en el sureste mexicano. *Revista de Economía y Territorio*, 19(2), 45-63. https://www.redalyc.org/home.oa

Guía Turística México. (s.f.). *Othón P. Blanco - Guía Turística*. México. https://www.guiaturisticamexico.com/municipio.php?id_e=23&id_Municipio=00147&nombre=0

Mendoza, L., & Cárdenas, J. (2022). Planes de negocio y sustentabilidad en microempresas turísticas rurales. *Estudios de Gestión Comercial y Sostenibilidad*, 8(1), 112-130. https://search.scielo.org/

Mostacero, Ll. J., & Vargas, C. C. (2018). Análisis FODA. *Boletín Gestión Empresarial. En la frontera del conocimiento*. http://www.investigacionygestion.com/BGE/Num004/Foda.htm

Ortega, R., & Solís, F. (2021). Estacionalidad y dinámicas de consumo en balnearios ejidales y familiares de México. *Revista de Investigación en Turismo Regional*, 14(3), 89-106. https://www.scielo.org.mx/

Ramírez, A. (2022). Competitividad de destinos, infraestructura de apoyo y la teoría de la calidad percibida en el turismo rural. *Cuadernos de Desarrollo Urbano y Turismo*, 26(2), 143-165. https://ru.dgb.unam.mx/

Schulte, S. (2003). *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y planificación del sector turismo*. Publicación de las Naciones Unidas. https://www.cepal.org/es/publicaciones

Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP). (2022). *Modelo Municipal de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia*. Gobierno de México. https://www.gob.mx/sesnsp/documentos/modelo-municipal-de-prevencion-social-de-la-violencia-y-la-delincuencia

SECTUR. (2017). *Anuario Estadístico y Geográfico de Quintana Roo*. INEGI. https://www.inegi.org.mx/app/publicaciones/

Sectur Quintana Roo. (2018). *Reporte Anual de Turismo 2017*. Gobierno del Estado de Quintana Roo. https://qroo.gob.mx/sedetur

SEDETUR. (2018). *Perfil y comportamiento del turista Chetumal ENERO-MARZO DE 2018*. Gobierno de Quintana Roo. http://sedeturqroo.gob.mx/ARCHIVOS/pturistas/2018/TURISTA%20CHETUMAL%20ENE-MZO%202018.pdf

Torres, E., & Palacios, M. (2024). El ecoturista internacional y la exclusión digital de las comunidades receptoras en el Caribe contemporáneo. *Journal of Ecotourism and Sustainable Development*, 11(1), 34-52. https://www.sciencedirect.com/

ARRAIGOS COMO CULTURA EN MIPYMES Y CONFLICTOS AL CAMBIO EN CLIMA ESTRUCTURADO. CASO DE ESTUDIO

Adriana Martínez Barrueta[1]
Patricia Uscanga Sánchez[2]

RESUMEN

El estudio se realizó con el propósito de analizar cómo la cultura organizacional es percibida como arraigos y los conflictos que se originan al tratar de establecer un clima organizacional estructurado en la MIPYMES, el obtener una cultura organizacional en las microempresas no es trabajo fácil, pues estas inician con costumbres y creencias, es importante corroborar que ha medida de establecer valores, reglas y procesos, los colaboradores se resisten. Esta investigación se realiza bajo la metodología de enfoque cuantitativo, tipo básica nivel descriptivo-correlacional y diseño no experimental-transversal. La muestra estuvo conformada por 27 colaboradores, que integran la población total de la microempresa, se decide ocupar el total de la población como muestra debido al tamaño que está posee. La técnica y su instrumento fue mediante encuesta tipo Likert, además para el procesamiento de los datos se ocupó la herramienta de software estadístico especializado (SPSS). Los resultados obtenidos indican una correlación de 0.995 entre las variables abordadas, el clima se encuentra profundamente condicionado por la cultura organizacional existente. La alta correlación refuerza la idea de que los arraigos culturales no solo influyen en las dinámicas laborales, sin que puedan llegar a ejercer resistencia frente a los procesos de estructuración organizacional requeridos.

Palabras claves: cultura organizacional, clima organizacional, capacidad laboral, eficiencia, productividad.

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos por naturaleza siempre buscan el bienestar en los entornos donde se encuentran y esto es, en todos los aspectos, cómo lo menciona (Chiavenato, 2011), incluyendo su participación como parte de la población económicamente activa, es importante saber reconocer que no siempre se tiene acceso en qué empresas se desea participar, por ende, muchas personas no tienen opción y son orillados a ser contratados en lugares no deseables y así comienza una etapa laboral por circunstancia más que convicción, lo cual contrasta con lo mencionado (Felipe, 2024), “formar parte de las mejores empresas para laborar y hacer carrera.” Esto proporciona sentido de pertenencia para los colaboradores.

[1] Universidad Autónoma de Guadalajara. Adriana.barrueta@edu.uag.mx
[2] Universidad Autónoma de Guadalajara.

Las variables de cultura y clima organizacional son elementos fundamentales en las entidades económicas, es por esto la importancia de analizar porque a nivel micro- empresa, no se cuenta de manera estructurada con ellas.

Considerando los datos e indicadores económicos y de acuerdo con la información de la página web Data México de la Secretaría de Economía, Economía, (2024), menciona que el 48.3% representa al comercio al por menor en el estado de Tabasco, siendo estos las tiendas minoristas, comercios, y de servicios.

La importancia en este sector radica en la cantidad de personas empleadas y en la productividad de la empresa. En los últimos años, se aprecia el crecimiento de la población y de los comercios en la Población de Pomoca, Nacajuca, Tabasco. Dato obtenido de (INEGI, 2024). Esto indica, la relevancia de este tipo de empresas al otorgar la oportunidad de empleo a la población, coadyuvando de alguna manera a la familia de la comunidad y a la economía local.

En esta investigación se tiene como objetivo explicar como la cultura organizacional a nivel microempresa se enfoca a creencias, costumbres y valores que forman parte del arraigo de las partes involucradas y caracteriza el clima organizacional en una empresa de servicio. Tomando en cuentas que de acuerdo con la caracterización de las MIPYMES llevan su administración de forma empírica. Esto afecta en gran medida ya que en su mayoría no aplican las herramientas y técnicas de administración en su forma de operar, si estas son estudiadas y aplicadas facilitaría mucho el funcionamiento, entonces, resulta relevante que los empresarios conozcan, sean conscientes en integrar, aplicar la cultura y el clima organizacional, logrando así productividad y rentabilidad de estas.

La finalidad de la siguiente investigación es proponer a uno de los empresarios (exitoso bajo modelos empíricos) de los comercios del Fraccionamiento Pomoca, Nacajuca, Tabasco. La consideración y aplicación de elementos estratégicos y sugerencias básicas relacionadas a la cultura y clima organizacional, que permitan estructurar a la empresa y hacer de esta una entidad económica social productiva.

Cabe mencionar que en todas las empresas existe una cultura organizacional, pero es la calidad y manejo de las variables que intervienen en ella, lo que debe evaluarse para saber si es la adecuada y, por ende, proporcione al individuo la percepción de esta mediante el clima organizacional adoptado.

La presente investigación se realizará para contribuir en el estado del arte, y realizar una aportación a los microempresarios locales de empresas MiPymes, mediante recomendaciones a implementar en sus procesos.

Se pretende aportar en la parte administrativa, con lo teórico y básico, elementos necesarios que necesita como recursos en la identidad de la empresa, para así llevar a todos integrantes a los objetivos de la organización, además de hacer sugerencias de acuerdo con los resultados encontrados

en el proceso de identificar las características particulares de la cultura y clima organizacional y así aplicar acciones que coadyuven al desempeño de la empresa.

Con base en lo anterior se genera como interrogante ¿Los arraigos como cultura organizacional en las MIPYMES generan conflictos al intentar establecer un clima organizacional estructurado? Entonces cómo hipótesis se establecieron las siguientes:

Ho: Los arraigos como cultura organizacional no generan conflictos significativos al establecer un clima organizacional estructurado en las MIPYMES

H1: Los arraigos como cultura organizacional generan conflictos significativos al establecer un clima organizacional estructurado en las MIPYMES.

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE

En primera instancia veremos las definiciones generales de la variable cultura organizacional.

De acuerdo con Chalmers et al., (2025) donde índica que la cultura organizacional está formada por las creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización, que se expresan en normas, valores y perspectivas comunes y configuran la identidad de la organización y la forma en que sus integrantes piensan, sienten y actúan en el trabajo.

En Eniversy (2025), el artículo define la cultura organizacional como el conjunto de creencias, valores y comportamientos que caracterizan a una organización y guían las interacciones entre sus miembros, lo cual influye tanto en el ambiente laboral como en la forma en que se formulan y miden las estrategias de desempeño para cada uno de los colaboradore.

Suárez (2025), en la revista de recursos humanos para ellos la cultura organizacional representa un factor de competitividad, que alineado con las estrategias de negocio y provecho de la tecnología funcionan para transmitir valores de manera coherente. Destacando así en la reducción de rotación, aumento del compromiso y mejora de la corporación.

Barón (2024), menciona que la cultura organizacional es un marco teórico que integra modelos de cultura, organizaciones inteligentes y organizaciones que aprenden. enfatiza su papel en la construcción de organizaciones inteligentes capaces de adaptarse y aprender. Es decir, la adaptación al sistema.

En OpenStax/Pressbooks, (2024) la define como un sistema de supuestos, valores y creencias compartidas que moldea cómo las personas perciben, piensan y actúan en la organización, indicando qué conductas son apropiadas o inapropiadas en ese contexto. Regulando así el comportamiento en la misma.

Quispe et al. (2024) señalan también que lo importante son las características, creencias y comportamientos arraigados en una organización que se expresan en valores, políticas y filosofías que orientan el funcionamiento institucional. Abarcando a todos los integrantes de esta.

Hui Xin(2024), enfatiza en su publicación sobre la cultura organizacional que esta abarca los valores, creencias y normas que moldean el comportamiento organizacional e influyen en los procesos de toma de decisiones, afectando el desempeño, la satisfacción de los empleados y la eficacia organizacional. Por eso la importancia del estudio.

Pérez at al. (2024), define la cultura organizacional como un sistema dinámico en constante evolución, influenciado por la digitalización, diversidad, globalización y automatización. Las tendencias en esos conceptos deben ser adoptadas por la organización y con esto retener el talento humano.

Revista VYE (2024), La cultura organizacional es un proceso de reinvención continua, impulsado por la conectividad, avances tecnológicos y preocupaciones sociales y económicas. Se subraya la importancia de culturas diversas y equitativas para atraer talento calificado.

En el trabajo de investigación de la cultura organizacional puede entenderse como el conjunto de valores y creencias compartidas que se manifiestan en las formas de pensar, comportarse y relacionarse dentro de la empresa, influyendo en la alineación —o desalineación— de los empleados con los objetivos, estrategias y metas organizacionales (Roa Correa et al., 2023).

En la definición de Vázquez et al. (2023) la cultura organizacional se concibe como uno de los recursos intangibles más importantes de la empresa: no es algo que la organización “tenga”, sino algo que la organización “es”; una dimensión constitutiva formada por significados, valores y prácticas compartidas que sustentan su capital intelectual y condicionan su capacidad de fortalecerse o debilitarse frente al entorno.

En el libro La cultura Organizacional y la gestión del talento humano en el campo universitario-Ecuador, en su introducción mencionan una parte estratégica sobre la cultura y el desempeño laboral y es:

Para crear una cultura organizacional óptima no se puede considerar simplemente la adición de las individualidades del talento humano que labora en la compañía y que prestan sus servicios en una determinada organización o empresa, muy por el contrario, la cultura organizacional cimienta sus bases sólidas previamente para luego adaptar a sus empleados a la misión, visión, objetivo, valores, creencias, hábitos, normas y costumbres de la institución, es allí donde la Gestión del Talento Humano lleva consigo una responsabilidad vital para la compañía porque debe ser extremadamente cuidadoso en la selección y manejo del desempeño laboral. Sánchez Castro et al. (2023), pp.8-9.

Valero-Ancco (2022), también menciona que la cultura organizacional se entiende como el conjunto de elementos compartidos como creencias, valores y normas, que orientan la conducta de los

miembros, les proporcionan un marco de referencia común y actúan como elemento integrador que guía el comportamiento dentro de la organización.

Las empresas son un ente económico social que viven en constantes evolución hacia un modelo de aprendizaje continuo e inteligente, punto clave para una administración inteligente y cómo lo menciona Barón (2024) una organización inteligente.

Ahora es importante recalcar la literatura en base a las MIPYMES.

Petrilli-Cambambia et al. (2023) analizan la cultura organizacional en microempresas de Veracruz, siendo las dimensiones de interés como misión y liderazgo como fortalezas, así mismo como áreas de oportunidad enfatiza al bienestar laboral y la gestión del conocimiento en microempresarios mexicanos.

Varela Rodríguez et al. (2024) estudian microempresas de Ahuacatlán, Nayarit, utilizando el modelo de Denison, y reportan que la cultura organizacional se encuentra solo en un nivel intermedio de desarrollo (50%), lo que impacta la eficiencia operativa y competitividad.

Hernández Sánchez (2023) propone un modelo formal de cultura organizacional para microempresas de servicios en el Estado de México, destacando que la ausencia de cultura explícita limita la productividad y el compromiso laboral.

Pérez Arévalo & Cadena Silva (2021, Ecuador) enfatizan que la cultura organizacional en microempresas se relaciona directamente con el liderazgo y trabajo en equipo, siendo clave para la sostenibilidad empresarial.

Sánchez et al. (2022) argumentan que, en las MIPYMES, la transmisión de la cultura se da predominantemente a través de la interacción diaria, el modelado del comportamiento del líder y las historias compartidas, más que a través de programas de inducción formales o manuales de procedimientos.

Las MIPYMES familiares presentan culturas organizacionales altamente influidas por valores, tradiciones y relaciones de parentesco, lo que puede representar tanto desafíos como oportunidades durante los procesos de cambio organizacional, de acuerdo con Aguilar (2023)

Paredes-Zempual et al. (2021) señalan que las prácticas directivas y los patrones culturales presentes en las MIPYMES influyen de manera significativa en el clima organizacional, especialmente durante procesos de cambio estructurado.

De acuerdo con Verenzuela-Barroeta y Araque-Manrique (2024), los climas organizacionales negativos en las pymes latinoamericanas suelen estar asociados a prácticas de gestión arraigadas que generan resistencia al cambio.

El cumplimiento de las normas, valores, reglamento es fundamental, si bien es cierto que en una Pymes no podemos encontrar supervisores de cumplimiento, debería bastar con la responsabilidad de cada empleado, volvemos a remarcar la importancia de las personas idóneas para el puesto, entonces se debe contar con líderes que muestren cómo deben hacerse las funciones, y en dado caso el líder, gerente, director o dueño toma ese gran rol. Una vez con el cumplimiento de los lineamientos de la empresa, se cuenta con el compromiso y las habilidades del personal, para encontrar con la innovación, competitividad y adaptación tecnológica. Para cultivar un entorno que fomente la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Clima organizacional

Robbins y Judge (2023) conciben el clima organizacional como el "sentimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización y el ambiente de trabajo", influenciado por las políticas, las prácticas y los procedimientos de la empresa, así como por la calidad de las relaciones interpersonales y la comunicación.

Chiavenato (2022) define el clima organizacional como "la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, influye en su motivación, satisfacción y comportamiento". Cómo se sienten como se desarrollan.

Vargas y Ruiz (2021) sostienen que el clima organizacional se integra por el liderazgo, la comunicación y la estructura influyen es una atmósfera psicológica que prevalece en una organización, influyendo directamente en la productividad y el bienestar de los empleados.

Hernández et al. (2023) lo describen como un clima positivo fomenta la participación y el compromiso, mientras que uno negativo puede generar insatisfacción y rotación. Tomando en cuenta que son el resultado de las vivencias diarias de los empleados, sus interpretaciones sobre cómo la organización los trata y cómo se gestionan los procesos.

Dess et al. (2023) enfatiza la moral de los empleados, su creatividad y su productividad moldeando el ambiente, siendo un indicador clave de cómo la estrategia y la estructura organizativa son implementadas y percibidas en la práctica.

Quintero et al. (2020) afirman que un clima organizacional positivo en MIPYMES, da la importancia para superar las carencias de recursos en estos tipos de empresas en el apoyo, la claridad de roles y el reconocimiento.

López at al. (2023) argumentan que el clima en MIPYMES está fuertemente condicionado por el estilo de liderazgo del dueño o gerente. Enfatiza que lo más relevante es el enfoque participativo, ya que fomenta un clima de confianza y colaboración, elementos esenciales para un ambiente de trabajo saludable.

Martínez y Pérez (2021) observan que los conflictos personales impactan de forma directa y visible en el ambiente laboral, ya que en las en las MIPYMES se da lugar a un clima de familiaridad. La ausencia de canales formales de resolución de conflictos puede agravar estas situaciones.

Acosta y Delgado (2024) resaltan que gestionar el clima organizacional es fundamental para retener al colaborador con talento y gestionar la productividad, asegurando así estabilidad y crecimiento.

Díaz y Pantoja (2023) enfatizan que, la percepción de justicia, las oportunidades de capacitación y el equilibrio entre vida laboral y personal son variables críticas que moldean el clima, sugiere la implementación de programas en estos aspectos.

Valenzuela y Quiroz (2024) enfatiza la atención a las percepciones de los empleados sobre el ambiente de trabajo.

METODOLOGÍA

La presente investigación es un estudio de tipo cuantitativo, según Hernández-Sampieri et al. (2023) que menciona que el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Se aplicó un diseño descriptivo-correlacional, cómo la define Hernández-Sampieri (2023) donde se busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Para este caso se busca medir las variables como cultura y clima organizacional, en las MiPymes de servicios.

Siendo esta investigación correlacional, la investigación correlacional permite conocer el grado de relación entre variables, sin intervenir ni manipularlas, limitándose al análisis estadístico de su asociación. Hernández-Sampieri et al (2023) confirma, la cultura organizacional determina el clima organizacional.

No experimental, ya que se analiza las relaciones existentes entre las variables en su entorno natural, sin manipulación deliberada de las mismas, tal como lo señalan Hernández-Sampieri et al. (2023), quienes definen este diseño como aquel en el que los fenómenos se observan tal y como ocurren en la realidad.

Se logró la medición de dichas variables y determinar las relaciones, ya sean negativas, positivas o inexistentes.

Es transversal ya que se considera hacer el estudio en las empresas durante un tiempo definido, en el momento único de recolección de datos.

La población se encuentra conformada por 27 personas, entre ellas 12 hombres y 15 mujeres, siendo la muestra el total de la población considerando el tamaño que presenta.

Para medir la variable de cultura organizacional el instrumento utilizado fue validado por Hernández et al. (2008), compuesta por 37 items, integrando las dimensiones las dimensiones de comunicación, calidad, capacidades directivas, identidad, reconocimientos/incentivos, contribución personal, dicho instrumento obtuvo un coeficiente de Alpha Cronbach de 0.9426.

Para la variable de clima organizacional se tomó la información de (Hernández-Sampieri, 2018), para el análisis de confiabilidad Alfa-Cronbach fue de .978. Usando 56 items con 12 dimensiones.

Para comprobar la normalidad de los datos se empleó la prueba de Shapiro-Wilk, la cual es especialmente recomendada para muestras pequeñas menores de 50 participantes, Razali et al. (2011). Debido a que los datos no siguen una distribución normal en una de las variables, se aplicó una prueba no paramétrica de Rho de Spearman para determinar la relación de las variables. Mendivelso et al (2021).

RESULTADOS

Los resultados obtenidos se muestran desde la aplicación de las encuestas hasta la correlación de Rho Spearman. Veamos los resultados para la variable clima organizacional

Figura 1. Comportamiento de la variable clima organizacional.

Nota. Fuente propia.

Como se puede observar en la figura 1, los valores más altos a 4, se tienen las dimensiones de visión, motivación intrínseca y compromiso, autonomía y satisfacción laboral. Valores medio hacia alto, de 3.8 a 3.9 se tienen las dimensiones de liderazgo, innovación, recompensas, comunicación, dirección y percepción del esfuerzo sobre el desempeño. Valor más bajo de 3.3 se encuentra la dimensión de compañerismo y unión de la empresa. Si observamos no existe un promedio debajo de 3, lo cual indica ausencia de un clima negativo o conflictivo.

Figura 2. Comportamiento de la cultura organizacional

Nota. Fuente propia.

Observando los resultados en la figura 2, todas las dimensiones se ubican entre 3.8 y 4. Lo que indica una coherencia cultural. Es decir, una cultura estable, homogénea y compartida, típica de una microempresa de servicios. Los integrantes se reconocer como parte de la empresa, existe sentido de pertenencia construido con el tiempo, y consideran a la empresa no solo como espacio laboral sino un referente simbólico.

Prueba de normalidad de Shapiro Wilk

Tabla 1. Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk de las variables de estudio

	Pruebas de normalidad		
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima	0.944	27	0.22
Cultura	0.886	27	0.05

Nota: gl=grados de libertad, Sig= valor de significancia.

Tras analizar los datos por medio de la herramienta SPSS y para evaluar el supuesto de normalidad de las variables se utilizó de Shapiro-Wilk, como lo muestra la Tabla 1, debido al tamaño muestral relativamente reducido, dado que esta ha demostrado ser más potente y adecuada para muestras pequeñas, además los resultados indicaron que la variable clima organizacional presenta una distribución normal, mientras que la variable cultura organizacional no cumple con dicho supuesto. Debido a que una de las variables no presenta normalidad, se optó por el uso de la prueba no paramétrica de correlación Rho de Spearman, la cual resulta adecuada para variables ordinales y para muestras pequeñas. Field (2018).

Correlaciones				
			Clima	Cultura
Rho de Spearman	VAR00001	Coeficiente de correlación	1.000	.995***
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	27	27
	VAR00002	Coeficiente de correlación	.995***	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	27	27

***. La correlación es significativa al nivel de 0,001 (bilateral).

Figura 3. Correlación entre la variable clima y cultura organizacional.

Nota: Sig.(bilateral) =índica el valor p de la prueba de Spearman (dos colas) significancia estadística.

Rho de Spearman, es una medida no paramétrica de la correlación que evalúa la relación entre dos variables ordinales o continuas que no necesariamente deben seguir una distribución normal. Fue desarrollado por Charles Spearman en 1904 (Spearman, 2025), y se basa en los rangos de las observaciones en lugar de sus valores reales.

En la figura 3, Con base en la prueba no paramétrica Rho de Spearman, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.995 entre las variables clima y cultura organizacional, con un nivel de significancia bilateral $p = 0.000$, y un tamaño muestral de $N = 27$.

Los resultados de la prueba de correlación Rho de Spearman evidencian la existencia de una correlación positiva extremadamente alta entre el clima y la cultura organizacional ($\rho = 0.995$), la cual resulta estadísticamente significativa ($p < 0.001$). Esto indica que a medida que mejora el clima organizacional, también se incrementa de manera muy consistente la cultura organizacional, y viceversa.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Desde una perspectiva aplicada, los resultados obtenidos evidencian un alto grado de asociación entre los arraigos culturales preexistentes y el clima organizacional en las MIPYMES analizadas. Este hallazgo confirma que la cultura organizacional no solo actúa como un marco simbólico, sino como un elemento estructurante que condiciona las percepciones, actitudes y comportamientos de los colaboradores. En este sentido, las microempresas suelen priorizar la convivencia laboral armónica junto con el rendimiento del personal; sin embargo, cuando los arraigos culturales no se encuentran alineados con modelos formales de gestión, liderazgo y comunicación, emergen tensiones que dificultan la consolidación de un clima organizacional estructurado.

Estos resultados coinciden con la literatura reciente, la cual señala que la cultura organizacional mantiene una relación directa y significativa con el clima organizacional, especialmente en contextos de pequeñas y microempresas donde las estructuras formales son limitadas. Robbins y Judge (2023) destacan que los valores compartidos y las normas implícitas influyen de manera determinante en la

forma en que los empleados perciben su entorno laboral, lo que refuerza la idea de que los arraigos culturales profundamente interiorizados guían la toma de decisiones cotidianas y el comportamiento colectivo. De forma similar, Quintero et al. (2022) subrayan que, en MIPYMES, la cercanía entre propietarios y colaboradores intensifica el impacto de la cultura sobre el clima organizacional.

En relación con los valores compartidos, los resultados muestran que en las MIPYMES estos se encuentran fuertemente influenciados por el fundador o propietario, lo cual coincide con lo señalado por Chiavenato (2022), quien afirma que en organizaciones de menor tamaño la cultura suele originarse en la figura del líder y se transmite de manera informal. Esta situación puede fortalecer el sentido de pertenencia y cohesión, pero también genera resistencia cuando se intenta introducir cambios que contradicen las prácticas tradicionales, como lo advierten Martínez y Pérez (2021).

Asimismo, los datos obtenidos confirman que el estilo de liderazgo del fundador constituye un factor central en la configuración tanto de la cultura como del clima organizacional. La literatura sostiene que los estilos paternalistas o autocráticos, frecuentes en microempresas familiares, influyen directamente en la comunicación, la distribución del poder y la percepción de apoyo por parte de los colaboradores (Yukl, 2024). En concordancia con López et al. (2023), los resultados sugieren que cuando dicho estilo no evoluciona hacia esquemas más participativos, se incrementan los conflictos internos y se limita la posibilidad de estructurar un clima laboral favorable al cambio.

Respecto a la comunicación interna, la falta de formalización y claridad en las instrucciones y comunicación pueden ser causas de malentendidos, rumores y tensiones

Este resultado coincide con lo expuesto por Sánchez et al. (2022), donde enfatiza que la comunicación informal afecta negativamente al clima, puesto que no existen canales claros y reglas precisas y compartidas.

En cuanto al clima organizacional, respecto al papel de apoyo directo del dueño o propietario tiene un peso grande más que los incentivos recibidos, coincide con Hernández et al. (2023), considerando a la justicia y equidad, conceptos importantes que el colaborador percibe con respecto a sus compañeros. También lo consideran los autores Ramírez y Gómez (2022).

Podemos observar también como resultado de los arraigos culturales y de la incertidumbre que generan las modificaciones en prácticas tradicionales, es la actitud de cautela frente a los cambios, confirmado en las respuestas neutrales a ciertos ítems. Esto también lo afirman Brunet (2021) y Acosta y Delgado (2024) advierten que el estrés laboral y la resistencia al cambio suelen incrementarse cuando los procesos de transformación no consideran las dimensiones culturales existentes.

Finalmente, estos hallazgos refuerzan la postura teórica de que cualquier estrategia dirigida a mejorar el clima organizacional en las MIPYMES debe partir del reconocimiento, análisis y gestión consciente de los arraigos culturales existentes. Ignorar estos elementos no solo limita la efectividad de las

intervenciones organizacionales, sino que puede profundizar los conflictos internos y afectar negativamente la productividad. Por ello, considerar la cultura organizacional de manera estructurada se presenta como un factor clave para fortalecer el clima organizacional y, en consecuencia, el desempeño empresarial.

CONCLUSIONES

El emprendedor crece con la idea de mantener un negocio lucrativo dejando a un lado la importancia de desarrollar a su empresa de manera estructurada y escalar su posición en la economía.

En la actualidad las empresas sin importar su tamaño deben regirse y funcionar dentro de una clima organizacional diseñado de acuerdo a sus condiciones existentes, cómo sabemos la naturaleza de cada empresa requiere una estructura definida para el caso de estudio, es evidente que las tradiciones, costumbres, arraigos e inercias funcionales aún predominen en las MIPYMES, sin embargo, esto no significa que no puedan darse la oportunidad de diseñar, implementar y desarrollar una cultura organizacional que permita consolidar a la organización y de ser posible escalarla en su entorno competitivo.

Por otra parte, una vez establecida la cultura organizacional con todo lo que esto conlleva, como efecto colateral el clima sufrirá cambios, afectaciones o modificaciones inevitables, esto debido a la intrínseca relación que existe entre ambas.

La alta correlación observada refuerza la idea de que los arraigos culturales no solo influyen en las dinámicas laborales, sino que pueden llegar a ejercer resistencia frente a los procesos de estructuración organizacional. En este sentido, la implementación de modelos formales de clima organizacional, sin considerar los componentes culturales previamente establecidos, puede intensificar los conflictos internos en lugar de resolverlos.

Los hallazgos confirman la existencia de una cultura organizacional basado en creencias, costumbres y valores compartidos, que constituyen el arraigo de las partes involucradas en la microempresa.

Con base en los resultados obtenidos mediante la correlación Rho de Spearman, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, confirmándose la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la cultura y el clima organizacional en la MIPYME analizada.

DELIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En cuanto a delimitaciones, sería enriquecedor los resultados una vez que los empleados puedan diferencias una cultura organizacional, con arraigos.

Para fututas líneas de investigación, sería relevante conocer el comportamiento y actitudes de los empleados a partir de un clima estructurado como resultado de la implementación de la cultura organizacional como parte fundamental de lo administrativo.

Así como cultura organizacional estructurada para las MiPymes.

CONFLICTOS DE INTERÉS

Loa autores manifiestan no tener conflicto de interés.

REFERENCIAS

Aguilar Rascón, O. C. (2023).Micro y pequeñas empresas familiares y no familiares en Latinoamérica: Diferencias en su cultura. Análisis Económico, 38(97).https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2022v38n97/Aguilar

Barón Ballesteros, R. (2024). Cultura organizacional: Una reflexión teórica hacia la construcción de organizaciones inteligentes. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(2), 1537–1563. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10585

Chalmers, R., Marras, A., & Brannan, G. D. (2025). Organizational culture. En StatPearls. StatPearls Publishing. https://europepmc.org/books/n/statpearls/article-26330/ [europepmc.org]

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill Interamericana. https://books.google.com/books/about/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos.html?id=pZayswEACAAJ

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2023). Administración estratégica: Textos y casos (9a ed.). McGraw-Hill Education.

Díaz, A., & Pantoja, L. (2023). Gestión del clima organizacional en PYMES: Estrategias para mejorar la productividad y el bienestar. Revista Latinoamericana de Negocios, 14(3), 50-65.

Economía, Secretaría de. (2024, 3 de diciembre). Data México. https://www.economia.gob.mx

Eniversy. (2025). ¿Cómo influye la cultura organizacional en la definición estratégica del desempeño y su medición? Eniversy – Artículos profesionales. https://eniversy.com/articulos/articulo-como-influye-la-cultura-organizacional-en-la-definicion-estrategica-del-desempeno-y-su-medicion-1221

Felipe, M. F. (2024, 3 de diciembre). Las 10 mejores empresas para trabajar y hacer carrera en México en 2024. El Economista. https://mx.headtopics.com/news/las-10-mejores-empresas-para-trabajar-y-hacer-carrera-en-50952970

Hernández-Sampieri, Roberto (2018), Validación de un instrumento para medir las dimensiones del clima organizacional psicológico, Universidad de Celaya combajio@udec.edu.mx, Revista RAITES.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., Baptista Lucio, M. del P., & Mendoza Torres, C. P. (2023). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (6.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Hernández Sánchez, R. (2023). Modelo de cultura organizacional para microempresas de servicios en Ixtapaluca, Estado de México [Tesis de maestría, Tecnológico Nacional de México]. Repositorio Institucional del Tecnológico Nacional de México. https://rinacional.tecnm.mx/jspui/handle/TecNM/8152

Hui, X., & Kozhakhmetova, A. (2024). The essence and definition of corporate culture in modern organizational theory. World Scientific Reports, (8). https://ojs.publisher.agency/index.php/WSR/article/view/4812INEGI. (2024, 4 de diciembre). https://gaia.inegi.org.mx

INEGI. (2024, 4 de diciembre). https://gaia.inegi.org.mx

Mendivelso, F., & Rodríguez, M. (2021). Prueba no paramétrica de correlación de Spearman. Revista Médica Sanitas, 24(1), 42–45. https://doi.org/10.26852/01234250.578

OpenStax. (2024). Management and organizational behavior (Cap. Organizational culture). https://viva.pressbooks.pub/managementandob/chapter/culture/

Pérez Arévalo, M. J., & Cadena Silva, J. P. (2021) Cultura organizacional y liderazgo en equipo para microempresas. Publicado en la Revista Suplemento CICA Multidisciplinario, Vol. 5, Núm. 11, pp. 213–229. https://uleam.suplementocica.org/index.php/SuplementoCICA/article/view/

Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., & Moreno-Freites, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. Investigación Administrativa, 50(127).https://doi.org/10.35426/iav50n127.05

Pérez Domínguez, J. H., Villagrán Ruiz, J. C., & Escobedo Portillo, A. (2024).Estado del arte de la cultura organizacional: tendencias y retos actuales.Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar.https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16057 [ciencialatina.org]

Petrilli-Cambambia, P. A., & Juárez-Hernández, L. G. (2023).

Cultura organizacional para el desarrollo social sostenible en microempresas: Estudio de caso. M+A. Revista Electrónica de Medioambiente, 24(1), 59–75. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9735785

Quispe, D., Carcausto, W., & Carazas, W. (2024). Cultura y compromiso organizacional en educación superior. Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades, (23), 242–262. https://doi.org/10.37135/chk.002.23.11

Quintero, D., Cuadros, A., & Rincón, R. (2022). Cultura y clima organizacional: Estrategias de adaptación para MIPYMES en crisis. Revista Venezolana de Gerencia, 27(99), 1104–1120.https://www.redalyc.org/journal/290/29073866014/html/

Razali, N. M., & Wah, Y. B. (2011). Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. Journal of Statistical Modeling and Analytics, 2(1), 21–33. https://www.nrc.gov/docs/ML1714/ML17143A100.pdf

Revista VYE. Publicado el 24 de febrero de 2024 en “8 tendencias de cultura organizacional que predominan en este 2024” Disponible en: https://www.vidayexito.net/negocios/recursos-humanos/8-tendencias-de-cultura-organizacional-que-predominan-en-este-2024/

Roa Correa, A., Gaitán Vera, Y. B., Restrepo Sarmiento, J., & Rengifo Pasiminio, F. L. (2023). Modelos de la cultura organizacional y objetivos de desarrollo sostenible. En La investigación en administración: enfoques y redes de cooperación científica (pp. 207–235).Editorial Universidad Santiago de Cali. https://libros.usc.edu.co/index.php/usc/catalog/download/584/750/10861

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior (18th ed.). Pearson Education. https://www.vitalsource.com/za/products/organizational-behavior-enhanced-ebook-updated-stephen-p-robbins-timothy-a-v9781292402994

Sánchez Castro, A., Cabezas Ramírez, T. V., Huaranga Rivera, H. V., & Ninalaya Casallo, M. (2023). La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario. Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador. https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.CU2636539

Shapiro, S. S., & Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality. Biometrika, 52(3–4), 591–611. https://doi.org/10.1093/biomet/52.3-4.591

Spearman, C. (1904). The proof and measurement of association between two things. The American Journal of Psychology. https://doi.org/10.2307/1412150

Suárez, P. (2025). La cultura organizacional como ventaja competitiva en 2025. Revista Recursos Humanos. https://revistarecursoshumanos.com/2025/07/03/la-cultura-organizacional-como-ventaja-competitiva-en-2025/

Varela Rodríguez, V. M., Solís Castañeda, N. K., Michel Rendón, J. C., & Calvillo Reynoso, M. A. (2024)La cultura organizacional en las microempresas de Ahuacatlán, Nayarit, México. https://repository.unad.edu.co/handle/10596/64054

Valero-Ancco, V. N., Vilca-Mamani, G. E., & Coapaza-Mamani, M. Y. (2022). Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar. Puriq, 4, e190. https://doi.org/10.37073/puriq.4.1.190

Verenzuela-Barroeta, D. A., & Araque-Manrique, M. C. (2024). Caracterización del clima organizacional y orientaciones de gestión estratégica para su intervención en pymes latinoamericanas. Eruditus, 5(2).https://doi.org/10.35290/re.v5n2.2024.1189

Vásquez Erazo, E., Sanmartín-Vargas, K. Y., & Badillo-Chamorro, M. J. (2023). Cultura organizacional: Herramienta de fortalecimiento empresarial. Perspectivas Investigativas, 3(4). https://doi.org/10.5281/zenodo.8419711

EFECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL: CASO DE ESTUDIO DE MIPYMES

Adriana Martínez Barrueta[1]

RESUMEN

El estudio se realizó con el propósito de analizar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de una empresa de servicios, bajo la metodología de enfoque cuantitativo, tipo básica nivel descriptivo-correlacional y diseño no experimental-transversal. La muestra estuvo conformada por 27 colaboradores, que integran la población total, se decide ocupar el total de la población como muestra debido al tamaño que está posee. La técnica y su instrumento fue mediante encuesta tipo Likert, además para el procesamiento de los datos se ocupó la herramienta de software estadístico especializado (SPSS). Los resultados indican una correlación de -0.157 entre las variables abordadas, concluyendo que la estructura organizacional en función de las necesidades operativas, la comunicación, los estándares y normas organizacionales, que rigen la operatividad de la empresa, determinan el aprovechamiento de la capacidad laboral para el logro de los objetivos favoreciendo con ello el desempeño laboral. El hallazgo puede interpretarse no como una ausencia de cultura, sino como la presencia de una cultura disfuncional o mal alineada con las demandas del trabajo, lo cual puede afectar negativamente el desempeño individual. Las MIPYMES, representan una oportunidad para aplicar los conceptos administrativos y obtener una empresa productiva en muchos ámbitos.

Palabras claves: cultura organizacional, desempeño laboral, capacidad laboral, eficiencia.

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos por naturaleza siempre buscan el bienestar en los entornos donde se encuentran y esto es, en todos los aspectos, cómo lo menciona (Chiavenato, 2011), incluyendo su participación como parte de la población económicamente activa, es importante saber reconocer que no siempre se tiene acceso en qué empresas se desea participar, por ende, muchas personas no tienen opción y son orillados a ser contratados en lugares no deseables y así comienza una etapa laboral por circunstancia más que convicción, lo cual contrasta con lo mencionado (Felipe, 2024), “formar parte de las mejores empresas para laborar y hacer carrera.” Esto proporciona sentido de pertenencia para los colaboradores.

[1] Universidad Autónoma de Guadalajara. Adriana.barrueta@edu.uag.mx

El desempeño laboral es una de las variables que hoy por hoy ha cobrado una relevancia importante dentro de las ciencias administrativas. En esta dinámica la literatura científica indica que el desempeño laboral esta correlacionado con diversas variables que indicen en la cultura organizacional.

Considerando los datos e indicadores económicos y de acuerdo con la información de la página web Data México de la Secretaría de Economía, Economía, (2024), menciona que el 48.3% representa al comercio al por menor en el estado de Tabasco, siendo estos las tiendas minoristas, comercios, y de servicios.

La importancia en este sector radica en la cantidad de personas empleadas y en el desempeño laboral y productividad de la empresa. En los últimos años, se aprecia el crecimiento de la población y de los comercios en la Población de Pomoca, Nacajuca, Tabasco. Dato obtenido de (INEGI, 2024). Esto indica, la relevancia de este tipo de empresas al otorgar la oportunidad de empleo a la población, coadyuvando de alguna manera a la familia de la comunidad y a la economía circular.

En esta investigación tiene como objetivo explicar como el desempeño laboral es resultado de la cultura organizacional en una empresa de servicio. Tomando en cuenta que de acuerdo con la caracterización de las MiPymes llevan su administración de forma empírica. Esto afecta que en gran medida ya que en su mayoría no aplican las herramientas y técnicas de administración en su forma de operar, facilitaría mucho su funcionamiento, entonces, resulta relevante que los empresarios conozcan, sean conscientes en integrar, aplicar la cultura organizacional y el desempeño laboral, logrando así una mejor productividad y rentabilidad de estas.

La finalidad de la siguiente investigación propone a uno de los empresarios (exitoso bajo modelos empíricos) de los comercios del Fraccionamiento Pomoca, Nacajuca, Tabasco. La consideración y aplicación de elementos estratégicos y sugerencias básicas relacionadas a la cultura organizacional, que permite estimular el desempeño laboral.

La presente investigación se realizará para contribuir en el estado del arte, y realizar una aportación a los microempresarios locales de empresas pymes, mediante recomendaciones a implementar en sus procesos.

Se pretende aportar en la parte administrativa, con lo teórico y básico, elementos necesarios que necesita como recursos en la identidad de la empresa, para así llevar a todos integrantes a los objetivos de la organización, además de hacer sugerencias de acuerdo con los resultados encontrados en el proceso de identificar las características particulares de la cultura organizacional y así aplicar acciones que coadyuven al desempeño de la empresa.

Con base en lo anterior se genera como interrogante ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en una empresa de servicios en Pomoca? Como hipótesis se establecieron las siguientes:

Ho: La cultura organizacional no influye significativamente en el desempeño laboral las microempresas.

H1: La cultura organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de las microempresas.

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE

La cultura organizacional se entiende, en términos generales, como un sistema de significados compartidos que orienta la forma en que las personas perciben, piensan y actúan dentro de una organización. Es interesante el enfoque que en la actualidad se da a este tema desde las grandes corporaciones hasta las MiPymes, se incluyen datos desde esta perspectiva.

De acuerdo con Chalmers et al. (2025) donde índica que la cultura organizacional está formada por las creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización, que se expresan en normas, valores y perspectivas comunes y configuran la identidad de la organización y la forma en que sus integrantes piensan, sienten y actúan en el trabajo.

En Eniversy (2025), definen la cultura organizacional como el conjunto de creencias, valores y comportamientos que caracterizan a una organización y guían las interacciones entre sus miembros, influyendo tanto en el ambiente laboral como en la forma en que se formulan y miden las estrategias de desempeño.

Suárez (2025), La cultura organizacional es un factor de competitividad, que debe alinearse con las estrategias de negocio y aprovechar la tecnología para transmitir valores de manera coherente. Se destaca su papel en la reducción de rotación, aumento del compromiso y mejora de la reputación corporativa.

Barrera (2024), La cultura organizacional es un marco teórico que integra modelos de cultura, organizaciones inteligentes y organizaciones que aprenden. enfatiza su papel en la construcción de organizaciones inteligentes capaces de adaptarse y aprender. Se apoya en los autores clásicos como Chiavenato, Robbins, y Judge, establece una referencia central a las creencias, valores y normativas que los empleados deben cumplir dentro de una institución.

En OpenStax/Pressbooks, (2024) la define como un sistema de supuestos, valores y creencias compartidas que moldea cómo las personas perciben, piensan y actúan en la organización, indicando qué conductas son apropiadas o inapropiadas en ese contexto.

Quispe et al. (2024) señalan que la cultura organizacional abarca las características, creencias y comportamientos arraigados en una organización que se expresan en valores, políticas y filosofías que orientan el funcionamiento institucional.

Hui Xin(2024), enfatiza que la cultura organizacional abarca los valores, creencias y normas compartidas que moldean el comportamiento organizacional e influyen en los procesos de toma de decisiones, afectando el desempeño, la satisfacción de los empleados y la eficacia organizacional.

Hernández (2024), define la cultura organizacional como un sistema dinámico en constante evolución, influenciado por la digitalización, diversidad, globalización y automatización. Las tendencias en esos conceptos deben ser adoptadas por la organización y con esto retener el talento humano.

Revista VYE (2024), La cultura organizacional es un proceso de reinvención continua, impulsado por la conectividad, avances tecnológicos y preocupaciones sociales y económicas. Se subraya la importancia de culturas diversas y equitativas para atraer talento calificado.

En el trabajo de investigación de Vázquez-Eraso et al. (2023) describe a la cultura organizacional como el conjunto de valores y creencias compartidas que se manifiestan en formas de pensar, comportarse y relacionarse dentro de la empresa, alineando (o desalineando) a los empleados con los objetivos, estrategias y metas organizacionales.

En el libro La cultura Organizacional y la gestión del talento humano en el campo universitario-Ecuador, en su introducción mencionan una parte estratégica sobre la cultura y el desempeño laboral y es:

Para crear una cultura organizacional óptima no se puede considerar simplemente la adición de las individualidades del talento humano que labora en la compañía y que prestan sus servicios en una determinada organización o empresa, muy por el contrario, la cultura organizacional cimienta sus bases sólidas previamente para luego adaptar a sus empleados a la misión, visión, objetivo, valores, creencias, hábitos, normas y costumbres de la institución, es allí donde la Gestión del Talento Humano lleva consigo una responsabilidad vital para la compañía porque debe ser extremadamente cuidadoso en la selección y manejo del desempeño laboral. Sánchez Castro et al. (2023), pp.8-9.

Valero-Ancco (2022), también menciona que la cultura organizacional se entiende como el conjunto de elementos compartidos como creencias, valores y normas, que orientan la conducta de los miembros, les proporcionan un marco de referencia común y actúan como elemento integrador que guía el comportamiento dentro de la organización.

En el artículo de Deloitte (2016), definen que la cultura se ha convertido en uno de los temas empresariales más importantes de 2016. Los CEOs y líderes de RRHH reconocen ahora que la cultura impulsa el comportamiento, la innovación y el servicio al cliente de las personas: el 82 por ciento de los encuestados cree que "la cultura es una ventaja competitiva potencial." Sabiendo que el comportamiento de liderazgo y los sistemas de recompensas impactan directamente en el rendimiento organizacional, la atención al cliente, el compromiso de los empleados y la retención, las empresas líderes utilizan datos e información conductual para gestionar e influir en su cultura.

Denison et al. (2020) conciben la cultura organizacional como un sistema compartido de significados que orienta el comportamiento colectivo y la efectividad institucional. Desde este enfoque, la cultura se expresa a través de patrones observables de prácticas y comportamientos organizacionales, valores compartidos que guían la toma de decisiones y creencias profundamente arraigadas que influyen en la forma en que los miembros interpretan su entorno laboral. Estas creencias subyacentes representan el componente más estable de la cultura organizacional, ya que se desarrollan a lo largo del tiempo y tienden a resistir los procesos de cambio organizacional. Estos supuestos básicos constituyen el núcleo más estable y difícil de modificar de la cultura.

Todas estas definiciones y aportes mencionan debe de ser un marco de referencia estable, y guía compartida para los miembros. La cultura organizacional da ventaja competitiva potencial que impulsa la innovación y reduce la rotación como lo mencionan, Deloitte (2016) y Suárez (2025). Es un alineamiento estratégico, cimentando las bases sólidas para luego adaptar a los empleados a ellas, lo mencionan Vázquez et al. (2023) y Sánchez (2023). Actualmente la cultura organizacional es vista como una reinvención constante, impulsado por la digitalización, la automatización y la necesidad de equidad para atraer el talento humano, lo mencionan Hernández (2024) y la Revista VYE (2024).

Las empresas son un ente económico social que viven en constantes evolución hacia un modelo de aprendizaje continuo e inteligente, punto clave para una administración inteligente y cómo lo menciona Barón (2024) una organización inteligente.

El cumplimiento de las normas, valores, reglamento es fundamental, si bien es cierto que en una Pymes no podemos encontrar supervisores de cumplimiento, debería bastar con la responsabilidad de cada empleado, volvemos a remarcar la importancia de las personas idóneas para el puesto, entonces se debe contar con líderes que muestren cómo deben hacerse las funciones, y en dado caso el líder, gerente, director o dueño toma ese gran rol. Una vez con el cumplimiento de los lineamientos de la empresa, se cuenta con el compromiso y las habilidades del personal, para encontrar con la innovación, competitividad y adaptación tecnológica. Para cultivar un entorno que fomente la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Desempeño laboral

Según Aguinis (2023), el desempeño laboral está vinculado a la forma en que los empleados aplican sus habilidades y conocimientos en el trabajo, reflejándose en conductas observables y en resultados medibles que impactan en la eficacia organizacional.

Robbins y Judge (2022) sostienen que el desempeño laboral se entiende como el conjunto de comportamientos, competencias y resultados que los trabajadores manifiestan en el cumplimiento de sus funciones, los cuales contribuyen directa o indirectamente al logro de los objetivos organizacionales y pueden ser evaluados a partir de estándares previamente definidos.

De acuerdo con la definición que nos da (Campbell, 1990) et al. que el desempeño laboral es un conjunto de acciones y conductas sobresalientes de un colaborador que impulsan el crecimiento de las empresas a través del logro de las metas trazadas por las organizaciones.

(Milkovich, 1994) asume que el desempeño laboral es considerado como una serie de características individuales, como: las cualidades, las capacidades, las habilidades, las necesidades que interactúan en el trabajo y de la organización, ya que estos comportamientos pueden afectar en los resultados y la variabilidad sin procedentes que se están dando hoy por hoy en las organizaciones.

Siendo una empresa de servicios la variable de desempeño laboral es muy relevante, la misma actividad exige que las actividades a realizar sean hechas de manera cuidadosa y con calidad, y sobre todo con una actitud positiva, la atención al cliente, la excelente comida, garantizarán la preferencia y fidelidad del cliente.

METODOLOGÍA

La presente investigación es un estudio de tipo cuantitativo, según Hernández-Sampieri et al. (2023) que menciona que el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Puesto que se pretende medir la influencia de la cultura organizacional el desempeño laboral. Se aplicará un diseño descriptivo-correlacional, cómo la definen Hernández Sampieri et al. (2023). Describe tendencias de un grupo o población.

Para este caso se busca medir las variables como cultura organizacional, desempeño laboral en las MiPymes de servicios.

Siendo esta investigación correlacional, la investigación correlacional permite conocer el grado de relación entre variables, sin intervenir ni manipularlas, limitándose al análisis estadístico de su asociación. Hernández-Sampieri et al. (2023) es decir, la cultura organizacional determina el desempeño laboral. También menciona que analizar las variables en su entorno natural, las hace no experimental.

Se realiza la medición de dichas variables y se determina las relaciones, ya sean negativas, positivas o inexistentes.

Es un estudio transversal ya que se hizo el estudio en la empresa durante un tiempo definido, en un momento único de recolección de datos.

La población se encuentra conformada por 27 personas, entre ellas 12 hombres y 15 mujeres, siendo la muestra el total de la población considerando el tamaño que presenta. Para medir la variable de cultura organizacional el instrumento utilizado fue validado por Hernández et al. (2008), compuesta por 37 items, integrando las dimensiones las dimensiones de comunicación, calidad, capacidades

directivas, identidad, reconocimientos/incentivos, contribución personal, dicho instrumento obtuvo un coeficiente de Alpha Cronbach de 0.9426.

Para la variable de desempeño laboral se toma el instrumento elaborado por Geraldo (2022), el cual está constituido por 14 ítems. Este instrumento fue sometido juicio de expertos validando claridad, coherencia, pertinencia, actualidad. Estadísticamente se usó la V de Aiken los valores fueron entre 0.80 y 0.90. Los resultados de Alfa de Cronbach y ω de McDonald superiores a 0.87 en los tres factores, evidenciando una muy buena consistencia interna.

Para comprobar la normalidad de los datos se empleó la prueba de Shapiro-Wilk, la cual es especialmente recomendada para muestras pequeñas menores de 50 participantes, dado que ofrece mayor potencia estadística frente a otras pruebas de normalidad, Razali et al. (2011). Debido a que los datos no siguen una distribución normal se aplicó una prueba no paramétrica de Rho de Spearman para determinar la relación de las variables. Mendivelso et al (2021).

RESULTADOS

Los resultados obtenidos indican que existe una correlación de las dos variables.

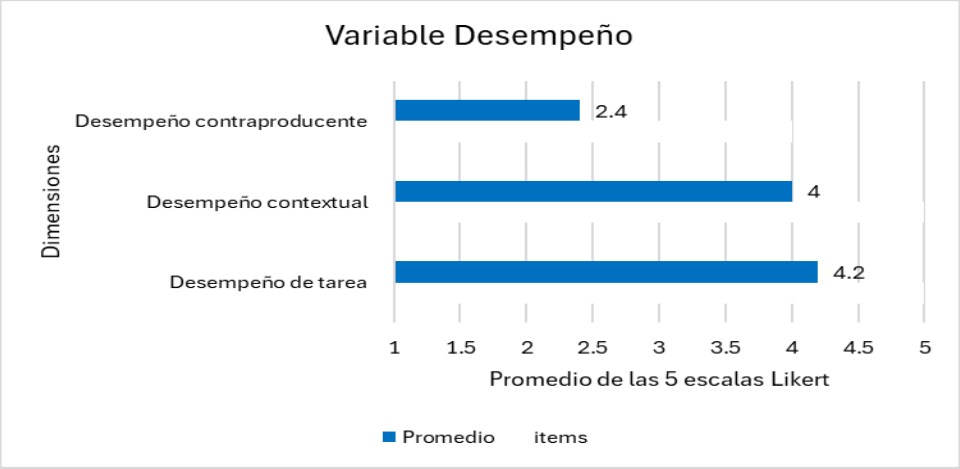


Figura 1. Comportamiento de la variable desempeño laboral.

Nota: Fuente propia.

En la figura 1, para la dimensión contraproducente se aplicaron 4 preguntas, y en las otras se aplicaron 5 preguntas en cada una de ellas. Podemos determinar en la parte de la dimensión de desempeño contraproducente, el promedio de las respuestas está en 2.4.

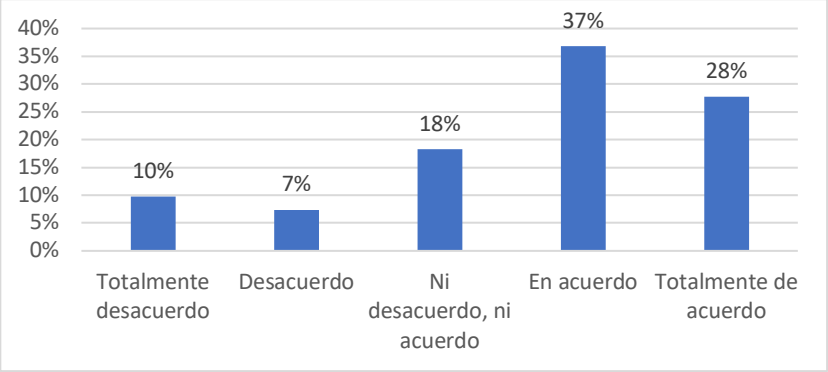


Figura 2. Percepción de la variable desempeño laboral.

Nota: Fuente propia.

En la figura 2 se determina con el 10% en totalmente en desacuerdo que el desempeño contraproducente es menor frecuencia de conductas laborales contraproducente, de acuerdo con las 4 preguntas realizadas.

En general el 37% está en acuerdo con los desempeños de tareas, y la dimensión de contextuales. También observamos que el 28% contestaron estar en totalmente de acuerdo.

Tabla 1. Frecuencias en Dimensiones para la variable desempeño laboral.

Dimensiones	Num.ítems	Totalmente desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Ni desacuerdo ni acuerdo	%	En acuerdo	%	Totalmen de acuerdo	%
Tareas	5	5	4%	0	0%	13	10%	52	39%	65	48%
Contextuales	5	0	0%	3	2%	25	19%	69	51%	38	28%
Contraproducente	4	32	30%	25	23%	31	29%	18	17%	2	2%

Nota: Fuente propia.

Las frecuencias para cada una de las preguntas de acuerdo con las tres dimensiones se aprecian en la tabla 1, y vemos para la dimensión contraproducente la mayoría en desacuerdo, lo que reafirmamos, menor frecuencia de conductas negativas laborales, y en cuanto a sus tareas y contextos la mayoría está en acuerdo. Llama la atención que la mayoría con un 51% en acuerdo y un 48% en totalmente en acuerdo con respecto a sus tareas.

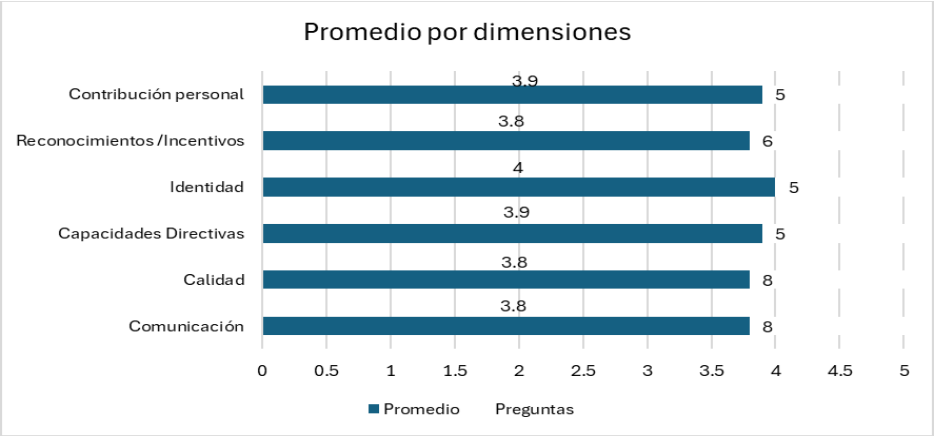


Figura 3. Comportamiento de la variable cultura organizacional.

Nota: fuente propia.

En la figura 3, las respuestas de los 27 empleados del restaurant, en general las respuestas caen en el intervalo de favorable, es decir, están arriba de 3.5 llegando al nivel de favorable.

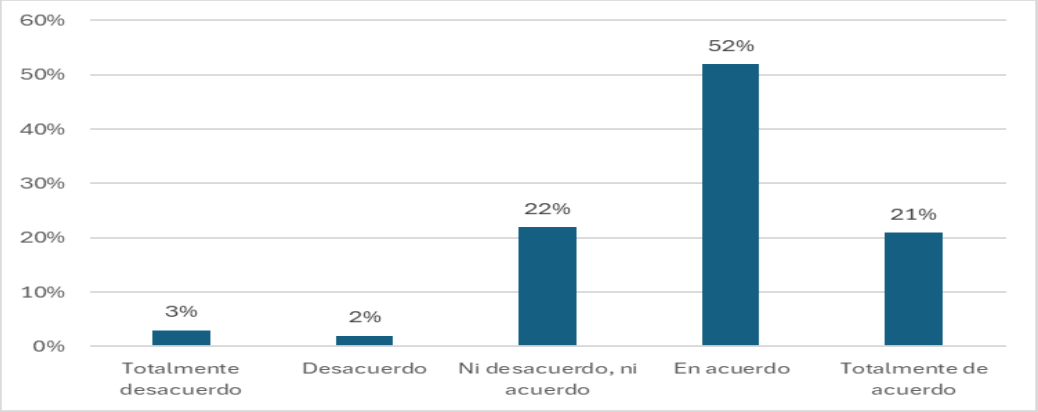


Figura 4. Percepción de la variable cultura organizacional

Nota: Porcentaje por cada escala. Fuente propia.

En general, en la figura 4, cada una de las preguntas a las 6 dimensiones los empleados están de acuerdo, se observa el 52% en acuerdo, siendo algunos el 21% en totalmente de acuerdo, ahora el 22% contestaron ni en desacuerdo ni en acuerdo, así como el 2% en desacuerdo, y 3% en totalmente desacuerdo.

Tabla 2. Frecuencias en Dimensiones para la variable cultura organizacional

Dimensiones	Num.items	Totalmente desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Ni desacuerdo ni acuerdo	%	En acuerdo	%	Totalmen de acuerdo	%
Comunicación	8	6	3%	5	2%	49	23%	119	55%	37	17%
Calidad	8	11	5%	4	2%	41	19%	117	54%	43	20%
Capacidades Directivas	5	4	3%	4	3%	19	14%	78	58%	29	22%
Identidad	5	5	4%	1	1%	23	17%	61	45%	45	33%
Reconocimientos/incentiv	6	5	3%	6	4%	41	25%	78	48%	32	20%
Contribución personal	5	0	0%	1	1%	38	28%	70	52%	26	19%

Nota: Fuente propia.

En la tabla 2, las frecuencias de respuesta de acuerdo con los reactivos presentados y por cada una de las dimensiones tomadas para la variable de cultura organizacional. El 58% está en acuerdo en la dimensión de las capacidades directivas, y el 33% totalmente de acuerdo en relación con que se identifican con la empresa.

Prueba de normalidad de Shapiro Wilk

Tabla 3. Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk de las variables de estudio

Pruebas de normalidad			
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Cultura	0.884	27	0.006
Desempeño	0.874	27	0.004
a. Corrección de significación de Lilliefors			

Nota: gl=grados de libertad, Sig= valor de significancia.

Tras analizar los datos por medio de la herramienta SPSS y para evaluar el supuesto de normalidad de las variables se utilizó de Shapiro-Wilk, como lo muestra la Tabla 5, debido al tamaño muestral relativamente reducido, dado que esta ha demostrado ser más potente y adecuada para muestras pequeñas. Field (2018).

Tabla 4. Correlación entre la variable cultura organizacional y desempeño laboral.

			Desempeño	Cultura
Rho de Spearman	desempeño	Coeficiente de correlación	1.000	-0.157
		Sig. (bilateral)		0.433
		N	27	27
	cultura	Coeficiente de correlación	-0.157	1.000
		Sig. (bilateral)	0.433	
		N	27	27

Nota: Sig.(bilateral) =índica el valor p de la prueba de Spearman (dos colas) significancia estadística.

En la tabla 4, se observa la baja correlación que existe entre las variables de cultura organizacional y desempeño laboral del restaurant de hamburguesas. Es decir, no se mueven juntas de forma sistemática, lo que pasa con una apenas pasa con la otra.

Siendo p=-0.157 Con una significancia de 0.433, con una población de 27.

El signo negativo indica una relación inversa, es decir, a mayor cultura tiende a existir menor desempeño. O dicho de otra manera menor cultura mayor desempeño.

En cuanto a la significancia no se encontró relación estadísticamente significativa entre ambas variables en la población estudiada.

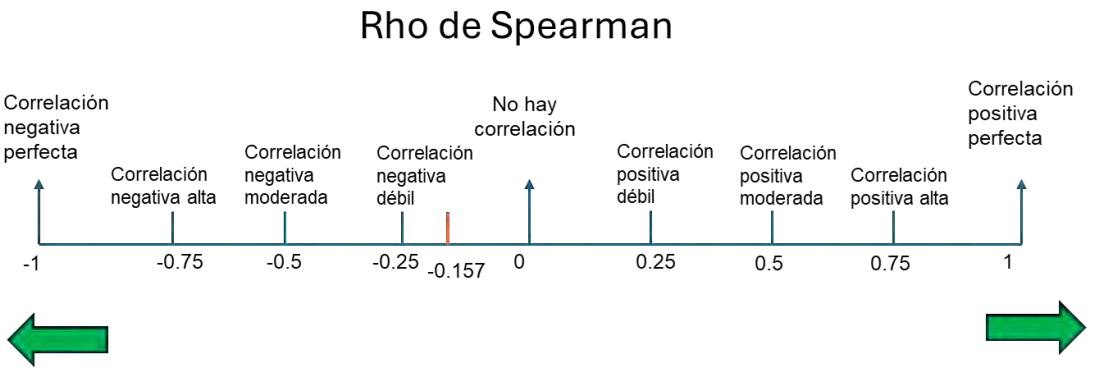


Figura 5. Matriz de correlaciones rho de Spearman entre las variables de estudio

Nota: Fuente propia.

En la figura 5, se observa el coeficiente de correlación negativa baja, lo que indica y tomando en cuenta la escala Likert usada en los reactivos, a mayor satisfacción, el nivel de conflicto es menor. Es decir,

el empleado más satisfecho suele ser el de menor conflicto. Esto es porque dentro de la variable desempeño laboral, encontramos la dimensión de desempeño contraproducente.

Ahora bien, en el contexto del restaurant de hamburguesas, como mercado, competencia del personal, no toman relevancia en las dimensiones de las variables, y su desempeño laboral se basa en las necesidades personales y laborales.

Por lo tanto, significa una asociación monótona decreciente extremadamente fuerte, casi perfecta que desde luego influye una variable en otra.

La relación entre las variables es débil, pero es posible que existe una tercera variable como el caso del clima organizacional que explica a los dos antes mencionadas.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Es importante recalcar, que después de leer toda la literatura científica y tener los elementos relevantes que se han venido evolucionando a través del tiempo, los resultados obtenidos muestran una correlación baja e inversa entre cultura organizacional y desempeño laboral ($\rho = -0.157$; $p = .433$), lo cual indica que:

La relación es débil, no es estadísticamente significativa. El signo negativo sugiere que, en esta muestra específica, una mayor percepción de cultura organizacional se asocia tendencialmente con menor desempeño laboral.

Este hallazgo contrasta con el cuerpo teórico dominante, que generalmente reporta relaciones positivas y significativas entre cultura organizacional y desempeño. Por ejemplo:

Hui Xin(2024), enfatiza que la cultura organizacional afecta el desempeño, la satisfacción de los empleados y la eficacia organizacional.

Revisiones sistemáticas muestran que la cultura influye en el desempeño a través de mecanismos como el compromiso, la motivación y la satisfacción laboral (Barends & Rousseau, 2022).

Sin embargo, la ausencia de significancia estadística en el estudio no invalida los resultados. Por el contrario, coincide con investigaciones que señalan que el impacto de la cultura organizacional no es uniforme, sino contextual y mediado por múltiples variables como estructura organizacional, liderazgo, tipo de institución, clima laboral, entre otras, Byles et al., 1991.

Asimismo, el tamaño muestral ($n = 27$) limita la potencia estadística del análisis, lo cual podría explicar por qué la relación observada no alcanza significancia, aun cuando exista una tendencia direccional (Field, 2018).

El signo negativo del coeficiente ($\rho = -0.157$) sugiere una relación inversa: a mayor cultura organizacional percibida, menor desempeño laboral. Este resultado, aunque poco común, sí ha sido reportado de forma puntual en la literatura, especialmente cuando la cultura es percibida como rígida,

burocrática o controladora. Es este caso de la MiPymes, el dueño es el directivo, el gerente, el cual recae todas las responsabilidades y decisiones que tomar. Existe una cultura normativa que enfatiza el cumplimiento formal sobre la autonomía.

Estudios en contextos latinoamericanos muestran que la satisfacción laboral mantiene correlaciones negativas y significativas con el conflicto organizacional y las conductas anti productivas, de acuerdo con Reynalte-Gaytán, 2024.

Por tanto, la conclusión de que el empleado más satisfecho suele ser el de menor conflicto está empíricamente respaldada y fortalece la validez interna del estudio.

Este resultado es altamente congruente con la evidencia empírica, especialmente cuando se considera que dentro del desempeño laboral se incluye la dimensión de desempeño contraproducente.

Desde esta perspectiva, el hallazgo puede interpretarse no como una ausencia de cultura, sino como la presencia de una cultura disfuncional o mal alineada con las demandas del trabajo, lo cual puede afectar negativamente el desempeño individual.

Sigue siendo importante las bases como la filosofía, valores, normas, reglamento que identifica a la empresa, y que muestran como esta cultura organizacional guíe e influye en el desempeño laboral. Estos puntos dan el cimiento de la empresa, y ahora con las nuevas tendencias, saber involucrar a la innovación, competitividad, sostenibilidad en proporción al giro y tamaño de las empresas, cómo lo mencionan las múltiples lecturas hacer a las empresas inteligentes. Remarcando que el activo primordial es el colaborador.

La empresa deberá tener sus reglas, sus valores y su propia identidad, a partir de ahí integrar y alinear los intereses de los empleados a los objetivos generales de la empresa.

CONCLUSIONES

Después de las incontables artículos y documentos sobre el desempeño laboral, siempre existe la duda de cómo se da el desempeño laboral con 27 empleados, se tomó la variable cultura organizacional, porque las empresas deben guiarse desde sus objetivos, metas, misión, visión, reglamento, y todo lo que involucra la cultura, en esta ocasión se tomaron en cuenta 6 dimensiones cómo comunicación, calidad, capacidades directivas, identidad, reconocimientos, y contribución personal, las cifras para esta variables fueron que el 52% de los empleados están de acuerdo en que existe y que se cuenta con ello.

Dentro del contexto del caso de estudio, los empleados perciben que, existe baja cultura organizacional, y los resultados de la variable de desempeño laboral también lo refleja.

Se debe tomar en cuenta también muchos elementos como las condiciones de trabajo, recursos, supervisión directa, incentivos más que la propia cultura organizacional percibida. También, al aplicar las encuestas en grupo, en una reunión de trabajo puede ser contraproducente por la presión que ejerce el jefe y los compañeros.

Definitivamente para este caso de estudio no es aceptada la hipótesis sobre la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de las microempresas.

DELIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

Se pudo observar la no disponibilidad de los empleados en darse el tiempo en leer detenidamente las preguntas. Es decir, en cada uno de los ítems se necesitaba leer bien para poder contestar de acuerdo con la realidad, no de acuerdo con la presión de los compañeros o de los jefes.

Futuras líneas de investigación como clima organizacional, filosofía y elementos administrativos dentro de la empresa. Habilidades directivas en las MiPymes. Aplicación de la Nom-035-STPS en las MiPymes.

REFERENCIAS

Aguinis, H. (2023). Performance management (5th ed.). SAGE Publications. https://collegepublishing.sagepub.com/products/performance-management-5-287825

Barends, E., & Rousseau, D. M. (2022). Organisational culture and performance: An evidence review. Chartered Institute of Personnel and Development. https://prod.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/evidence-reviews/2023-pdfs/organisational-culture-and-performance-scientific-summary.pdf

Barón Ballesteros, R. (2024). Cultura organizacional: Una reflexión teórica hacia la construcción de organizaciones inteligentes. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(2), 1537–1563. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10585

Barrera, O. C. (2024, 9 de diciembre). Bibliografía latinoamericana. Revista de Investigación Científica y Social. https://biblat.unam.mx/es/

Byles, C. M., Aupperle, K. E., & Arogyaswamy, B. (1991). Organizational culture and performance. Journal of Managerial Issues, 3(4), 512–527. https://www.jstor.org/stable/40603778Campbell, J. P. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. Personnel Psychology.

Chalmers, R., Marras, A., & Brannan, G. D. (2025). Organizational culture. En StatPearls. StatPearls Publishing. https://europepmc.org/books/n/statpearls/article-26330/ [europepmc.org]

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill Interamericana. https://books.google.com/books/about/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos.html?id=pZayswEACAAJ

Economía, Secretaría de. (2024, 3 de diciembre). Data México. https://www.economia.gob.mx

Eniversy. (2025). ¿Cómo influye la cultura organizacional en la definición estratégica del desempeño y su medición? Eniversy – Artículos profesionales. https://eniversy.com/articulos/articulo-como-influye-la-cultura-organizacional-en-la-definicion-estrategica-del-desempeno-y-su-medicion-1221

Field, A. (2018). Discovering statistics using IBM SPSS Statistics (4th ed.). SAGE. https://in.sagepub.com/en-in/ind/discovering-statistics-using-ibm-spss-statistics/book245090

Field, A. (2020). Discovering statistics using IBM SPSS statistics (5th ed.). SAGE Publications.

Geraldo Campos, L. A. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. Revista de Investigación en Psicología, 25(1), 63–81. https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920

Hernández-Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación (5.ª ed.). McGraw-Hill. http://biblioteca.ucf.edu.cu/biblioteca/libros_digitales/metodologia-de-la-investigacion/Sampieri_Quinta%20Edicion.pdf/view

Hernández-Sampieri, Roberto (2018), Validación de un instrumento para medir las dimensiones del clima organizacional psicológico, Universidad de Celaya combajio@udec.edu.mx, Revista RAITES.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., Baptista Lucio, M. del P., & Mendoza Torres, C. P. (2023). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (6.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Hernández Sánchez, R. (2023). Modelo de cultura organizacional para microempresas de servicios en Ixtapaluca, Estado de México [Tesis de maestría, Tecnológico Nacional de México]. Repositorio Institucional del Tecnológico Nacional de México. https://rinacional.tecnm.mx/jspui/handle/TecNM/8152

Hui, X., & Kozhakhmetova, A. (2024). The essence and definition of corporate culture in modern organizational theory. World Scientific Reports, (8). https://ojs.publisher.agency/index.php/WSR/article/view/4812INEGI. (2024, 4 de diciembre). https://gaia.inegi.org.mx

Mendivelso, F., & Rodríguez, M. (2021). Prueba no paramétrica de correlación de Spearman. Revista Médica Sanitas, 24(1), 42–45. https://doi.org/10.26852/01234250.578

Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994). Dirección y administración de los recursos humanos: Un enfoque estratégico. McGraw-Hill. https://ulatina.metabiblioteca.org/bib/2097

OpenStax. (2024). Management and organizational behavior (Cap. Organizational culture). https://viva.pressbooks.pub/managementandob/chapter/culture/

Quispe, D., Carcausto, W., & Carazas, W. (2024). Cultura y compromiso organizacional en educación superior. Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades, (23), 242–262. https://doi.org/10.37135/chk.002.23.11

Razali, N. M., & Wah, Y. B. (2011). Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. Journal of Statistical Modeling and Analytics, 2(1), 21–33. https://www.nrc.gov/docs/ML1714/ML17143A100.pdf

Reynalte Gaytán, L. A. (2024). Relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral en colaboradores [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad de Lima]. https://hdl.handle.net/20.500.12724/20352

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior (18th ed.). Pearson Education. https://www.vitalsource.com/za/products/organizational-behavior-enhanced-ebook-updated-stephen-p-robbins-timothy-a-v9781292402994

Sampieri, R. H., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. L. (2006). Metodología de la investigación (4.ª ed.). McGraw-Hill. http://biblioteca.ucf.edu.cu/biblioteca/libros_digitales/metodologia-de-la-investigacion/Metodologia%20de%20la%20Investigacion.pdf/view

Sánchez Castro, A., Cabezas Ramírez, T. V., Huaranga Rivera, H. V., & Ninalaya Casallo, M. (2023). La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario. Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador. https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.CU2636539

Shapiro, S. S., & Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality. Biometrika, 52(3–4), 591–611. https://doi.org/10.1093/biomet/52.3-4.591

Spearman, C. (1904). The proof and measurement of association between two things. The American Journal of Psychology. https://doi.org/10.2307/1412150

Suárez, P. (2025). La cultura organizacional como ventaja competitiva en 2025. Revista Recursos Humanos. https://revistarecursoshumanos.com/2025/07/03/la-cultura-organizacional-como-ventaja-competitiva-en-2025/

Valero-Ancco, V. N., Vilca-Mamani, G. E., & Coapaza-Mamani, M. Y. (2022). Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar. Puriq, 4, e190. https://doi.org/10.37073/puriq.4.1.190

Vásquez Erazo, E., Sanmartín-Vargas, K. Y., & Badillo-Chamorro, M. J. (2023). Cultura organizacional: Herramienta de fortalecimiento empresarial. Perspectivas Investigativas, 3(4). https://doi.org/10.5281/zenodo.8419711

EL PODER DEL LIDERAZGO FEMENINO EN EL TURISMO REGIONAL: EVIDENCIA DESDE VALLADOLID, YUCATÁN

Guadalupe Natalia Canto González[1]

RESUMEN

Este estudio se enfoca en como las empresas turísticas en Valladolid, Yucatán, enfrentan desafíos estructurales para la participación de mujeres líderes, marcados por la sobrerrepresentación femenina en puestos operativos de baja remuneración y una limitada presencia en la toma de decisiones estratégicas. Persisten brechas de género derivadas de la falta de oportunidades de capacitación, la necesidad de equilibrar labores de cuidado y la concentración del liderazgo masculino en sectores claves, no obstante, existe poca investigación local que caracterice qué estilos de liderazgo ejercen esas mujeres ni cómo estos estilos influyen en la dinámica organizacional, en la colaboración, equidad de género, innovación y sostenibilidad empresarial.

El objetivo del proyecto es analizar los estilos de liderazgo femenino que predominan en las empresas turísticas de Valladolid, Yucatán, para identificar su influencia en la Dinámica Organizacional.

INTRODUCCION

El turismo a nivel global y regional tiene el rostro de una mujer. En el estado de Yucatán, la actividad turística supera el 54% de participación femenina ocupada.

El sector turístico es uno de los principales motores económicos de Yucatán, y el liderazgo femenino es pieza clave para su competitividad, las mujeres han ido adquiriendo un rol más participativo en la alta dirección, orientándose hacia modelos de gestión colaborativos y transformacionales, este sector exige una alta capacidad de adaptación al cambio y un enfoque directo en la atención y satisfacción de las personas, las habilidades blandas como ventaja competitiva y los estudios subrayan la importancia de la empatía, la inteligencia emocional y la escucha activa en la dirección de empresas turísticas, habilidades que mejoran la resolución de problemas y la adaptación al cambio.

La relevancia social del liderazgo femenino en las empresas turísticas de Valladolid, Yucatán, es crítica para la identidad cultural y el desarrollo regional. Las mujeres no solo son protagonistas como empresarias, sino que su liderazgo es considerado un pilar indispensable para el crecimiento económico y social del estado.

[1] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Valladolid. guadalupe.cg@valladolid.tecnm.mx

En Valladolid, el turismo está ligado a la cultura e historia; el liderazgo de las mujeres mayas y locales ayuda a preservar esta identidad mientras integran roles directivos en hoteles, restaurantes y tiendas de artesanías.

Las investigaciones destacan que las mujeres en puestos directivos tienden a implementar un liderazgo transformacional, priorizando la inspiración del equipo y la creatividad sobre el mando tradicional autoritario.

El presente documento analiza cómo el liderazgo de las mujeres está redefiniendo el turismo en Valladolid. Lejos de las estructuras tradicionales, el liderazgo femenino transformador en esta ciudad colonial impulsa modelos y expone el impacto socioeconómico de estas líderes en la región de Valladolid, donde el turismo ha alcanzado cifras históricas con más de medio millón de visitantes anuales, las mujeres lideran negocios que van desde hoteles boutique hasta experiencias gastronómicas y de aventura en la Sultana de Oriente.

METODOLOGÍA

El diseño de investigación será descriptivo no experimental, es un método de investigación observacional que busca definir las características, comportamientos, prevalencia o distribución de un fenómeno o población sin manipular ninguna variable ya que se analizarán varias empresas turísticas lideradas por mujeres dentro de un mismo contexto geográfico.

El enfoque será cuantitativo ya que de acuerdo con Hernández-Sampieri (2014) lo define como un conjunto de procesos secuencial y probatorio donde el investigador utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

El enfoque cuantitativo posee atributos muy específicos que lo distinguen de otros métodos, es decir es secuencial y probatorio ya que sigue un orden riguroso, no se pueden "saltar" pasos; cada etapa precede a la siguiente (planteamiento, revisión de literatura, hipótesis, recolección y análisis).

Dentro de la población se registran aproximadamente 107 unidades dedicadas al hospedaje (hoteles, hostales, posadas, villas, así como empresas adicionales vinculadas al turismo, que abarcan: agencias de viajes y guías de turistas certificados y tiendas de artesanías.

Este sector genera más de 3,500 empleos directos en el municipio, donde el 70% de la fuerza laboral son mujeres, reflejando el impacto social del turismo en la región.

La población está formada por todas las mujeres que ocupan cargos en puestos directivos o gerenciales del sector turístico en Valladolid, Yucatán, como hoteles, agencias de viajes, tiendas de artesanías. Se consideran directivas aquellas mujeres que toman decisiones, coordinan personal o

administran recursos**.** En este caso, el criterio central es que las organizaciones sean del sector turístico y estén dirigidas por mujeres.

Se aplicará el cuestionario a 84 empresas turísticas de la región, se realizará por medio de la herramienta Google forms y en algunos casos será de manera presencial para mayor eficiencia y por la cercanía de algunas empresas, La muestra es un grupo representativo de esa población, es decir, no se estudia a todas las mujeres, sino solo a una parte, pero de manera que los resultados puedan generalizarse.

Se utiliza el muestreo aleatorio simple, lo que significa que todas las mujeres directivas tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas.

Esto es importante porque evita sesgos, garantiza objetividad y permite inferencias estadísticas.

Según Hernández Sampieri (2014), este tipo de muestreo es el más adecuado cuando se busca representatividad y validez científica. Asimismo, Frederick N. Kerlinger y Howard B. Lee (2002) señalan que el muestreo aleatorio simple reduce el sesgo del investigador y garantiza imparcialidad en la selección de los participantes.

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2018), en el enfoque cuantitativo, la recolección de datos debe ser estandarizada y orientada a la medición de variables.

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico." (Hernández Sampieri et al., 2018), nos menciona que todo instrumento cuantitativo debe cumplir con dos requisitos esenciales:

Confiabilidad: Grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales y validez ya que es grado en que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

La técnica a utilizar será la encuesta estructurada (survey) es la técnica ideal porque permite recolectar datos de una muestra representativa de mujeres líderes o de sus equipos de trabajo, permitiendo generalizar los resultados y realizar comparaciones estadísticas entre diferentes tipos de empresas (hoteles, agencias, restaurantes).

El Instrumento será un cuestionario estandarizado basado en la (Escala Likert),se utilizará el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio, así como el sofftware estadístico (SPSS) para limpiar y tabular los datos.

RESULTADOS

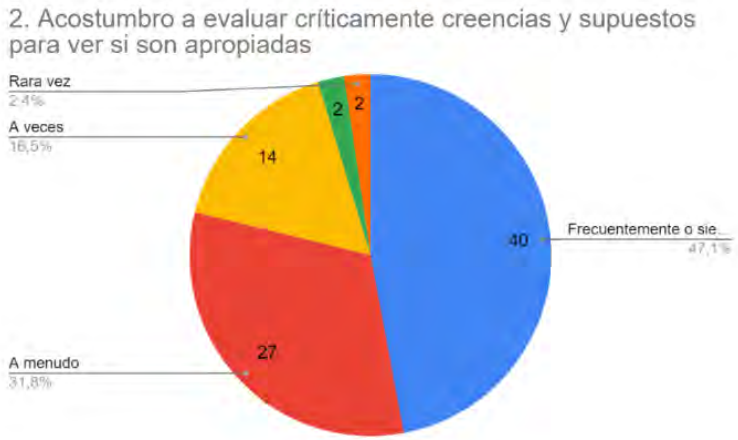
El presente análisis corresponde a los resultados que se obtuvieron del cuestionario *multifactor de liderazgo* aplicado en distintas empresas de Valladolid, Yucatán. El análisis permitió identificar la

manera en la que las mujeres líderes influyen en el ambiente laboral, fomentan la cooperación y contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales dentro de las empresas estudiadas.

Pregunta 1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen

Se puede observar en la gráfica que la mayoría de las mujeres encuestadas respondió “Frecuentemente o siempre”, lo que refleja su disposición para apoyar y motivar a los colaboradores que muestran compromiso y esfuerzo. Es decir que el liderazgo está orientado al desarrollo y crecimiento del equipo.

Pregunta 2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiadas

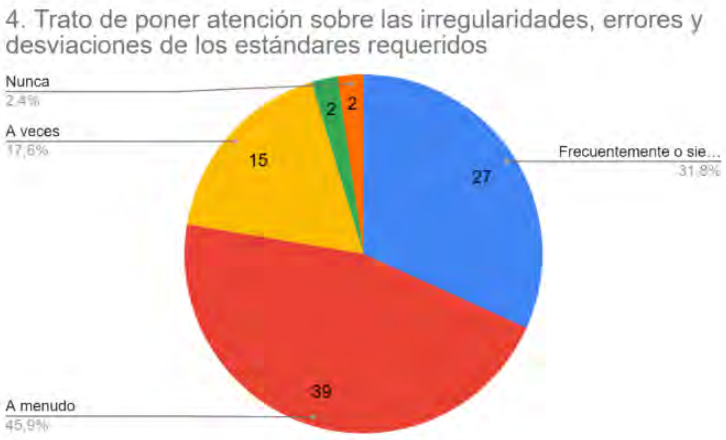


Se puede observar que las respuestas predominantes fueron “Frecuentemente o siempre”, esto indica que la mayoría de las participantes que tienen un papel de líder poseen pensamiento crítico y analizan las situaciones antes de tomar decisiones importantes. Este comportamiento es característico de líderes que buscan soluciones basadas en fundamentos y que toman en cuenta las distintas perspectivas antes de actuar. Podemos decir que la gráfica refleja una tendencia favorable hacia la reflexión y el análisis, aspectos que son fundamentales dentro de un liderazgo efectivo.

Pregunta 3. Trato de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios

Se puede observar que la mayoría respondió “A menudo” y “Rara vez”, lo que indica que algunos participantes tienden a intervenir cuando los problemas aumentan, aunque también existe un grupo que actúa de forma preventiva. Este resultado muestra diferencias en los estilos de liderazgo presentes dentro de la organización, ya que mientras algunos líderes esperan antes de actuar, otros prefieren intervenir de manera inmediata para evitar mayores conflictos.

Pregunta 4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos



En la gráfica se puede observar una tendencia hacia una supervisión constante y atención hacia el cumplimiento de normas y estándares organizacionales. Esto indica que los líderes consideran importante mantener control sobre los procesos y detectar posibles errores para mejorar el desempeño laboral.

Pregunta 5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante

Predominaron respuestas entre “Rara vez” y “A menudo”, lo que demuestra que la mayoría suele involucrarse cuando aparecen situaciones importantes dentro del entorno laboral. Esto refleja interés y compromiso por parte de los líderes ante situaciones que pueden afectar el funcionamiento de la organización. La interpretación de la gráfica muestra que los participantes presentan disposición para participar activamente en la solución de problemas y toma de decisiones.

Pregunta 6. Expreso mis valores y creencias más importantes

La mayoría de las mujeres encuestadas respondió “A menudo” y “Frecuentemente o siempre”, evidenciando autenticidad y liderazgo basado en principios y valores personales. Esto indica que las líderes buscan actuar de manera congruente con sus ideales y transmitir confianza a sus colaboradores. La gráfica muestra que los participantes perciben un liderazgo con bases éticas y humanas dentro de las organizaciones.

Pregunta 7. Estoy ausente cuando surgen problemas importantes

Las respuestas predominantes fueron “Rara vez” y “A veces”, indicando que la mayoría de los líderes permanecen presentes y participan en la solución de problemas relevantes. Este resultado refleja compromiso y responsabilidad por parte de las mujeres líderes dentro de las empresas estudiadas. La tendencia observada en la gráfica demuestra disposición para enfrentar situaciones difíciles y apoyar al equipo cuando se presentan conflictos.

Pregunta 8.- Cuando resuelvo problemas, trato de verlos en distintas formas

En este caso predominaron respuestas positivas, principalmente “A menudo” y “Frecuentemente o siempre”, lo que refleja flexibilidad y capacidad analítica para resolver problemas. Esto demuestra que las líderes consideran diferentes alternativas antes de la toma de decisiones, buscando de esa manera soluciones más efectivas para la organización.

Pregunta 9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista

La mayoría de las encuestadas respondieron con un “Frecuentemente o siempre”, lo que nos demuestra una actitud positiva y motivadora hacia el futuro organizacional. Este resultado refleja que las líderes transmiten confianza y seguridad a sus colaboradores respecto al cumplimiento de metas y crecimiento de la empresa. La gráfica muestra que el optimismo constituye una característica importante dentro del liderazgo femenino analizado.

Pregunta 10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo

La mayoría de las respuestas tuvieron un predominio en “Frecuentemente o siempre”, lo que indica relaciones laborales positivas y un liderazgo basado en la confianza y el respeto. Esto evidencia que las líderes generan un ambiente de trabajo donde los colaboradores se sienten valorados y motivados.

Pregunta 11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño

La mayoría respondió “Frecuentemente o siempre”, lo que indica que existe una claridad en la asignación de funciones y responsabilidades, indicando que las líderes mantienen una comunicación efectiva con sus colaboradores y establecen objetivos claros para mejorar el desempeño laboral. La gráfica refleja organización y coordinación dentro de los equipos de trabajo.

Pregunta 12. Me dedico a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal

Las respuestas se distribuyeron entre “A veces”, “A menudo” y “Frecuentemente o siempre”, indicando que algunos participantes tienden a actuar de forma correctiva en lugar de preventiva. Esto permite identificar diferencias en la manera de enfrentar los problemas organizacionales. La gráfica muestra que, aunque algunas líderes esperan a que existan dificultades para intervenir, también existe interés por mantener el control y supervisión de las actividades laborales.

Pregunta 13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas

Las respuestas tuvieron un predominio en ser positivas, especialmente en la opción de "Frecuentemente o siempre", mostrando entusiasmo y motivación hacia el cumplimiento de objetivos, es decir que las líderes se concentran en transmitir energía y compromiso al momento de comunicar las metas organizacionales, lo cual favorece la motivación de su equipo de trabajo, lo cual evidencia que el entusiasmo representa una herramienta importante para fortalecer el desempeño laboral.

Pregunta 14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace

La mayoría respondió "Frecuentemente o siempre", reflejando la orientación que se tiende hacia metas claras y buena planeación organizacional. Este resultado demuestra que las líderes consideran importante trabajar con objetivos definidos para mejorar la organización y productividad.

Pregunta 15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar

Las respuestas muestran interés por la capacitación y desarrollo de los colaboradores, predominando "Frecuentemente o siempre", lo que evidencia que las líderes buscan compartir conocimientos y apoyar el crecimiento profesional de su equipo de trabajo.

Pregunta 16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir si se logran las metas

En la gráfica se puede observar que predominaron respuestas positivas, indicando claridad respecto a recompensas y beneficios relacionados con el desempeño. Este resultado muestra que las líderes utilizan estrategias de motivación y reconocimiento para incentivar a sus colaboradores.

Pregunta 17. Sostengo la firme creencia en que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo

La gráfica muestra que las respuestas estuvieron divididas; sin embargo, predominó “A veces”, lo que puede reflejar cierta resistencia al cambio en algunos participantes, lo que nos indica que algunas líderes consideran innecesario modificar procesos que aún funcionan, mientras que otras muestran mayor apertura hacia la mejora continua, se puede observar diferentes perspectivas respecto a la innovación y adaptación organizacional.

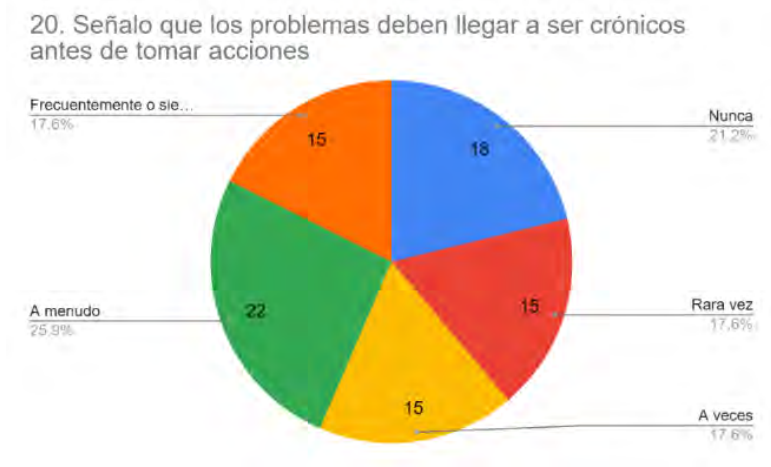
Pregunta 18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses

La mayoría respondió “Frecuentemente o siempre”, lo que demuestra compromiso con el bienestar colectivo y trabajo en equipo, es decir, que las líderes priorizan el beneficio del grupo y buscan mantener relaciones laborales positivas, lo que refleja una fuerte orientación hacia la cooperación y el apoyo dentro de las organizaciones.

Pregunta 19. Trato a los demás como individuos y no solo como miembros de un grupo

En la gráfica se puede observar que predominaron respuestas positivas como “frecuentemente o siempre” seguido por “A menudo”, reflejando sensibilidad hacia las necesidades y características individuales de cada colaborador. Esto demuestra que la mayoría de las líderes consideran importante brindar atención más allá de lo laboral y reconocer las diferencias entre los trabajadores, lo que evidencia empatía y cercanía dentro del liderazgo femenino estudiado.

Pregunta 20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones



Las respuestas muestran diferencias entre las participantes; sin embargo, muchos indicaron “Nunca” y “A menudo”, reflejando distintos niveles de rapidez para actuar. Esto indica que algunas líderes prefieren intervenir de manera inmediata, mientras que otras esperan antes de tomar decisiones. Lo que identifica distintas formas de enfrentar y solucionar los problemas organizacionales.

CONCLUSIONES

El análisis general de los resultados obtenidos en el Cuestionario Multifactor de Liderazgo aplicado en empresas de Valladolid, Yucatán, permitió identificar una tendencia predominante hacia un liderazgo transformacional con características humanas, participativas y motivacionales, con las respuestas proporcionadas por las participantes, se observa que las líderes tienden a influir positivamente en sus colaboradores mediante la motivación, la comunicación, el apoyo y el interés por el bienestar colectivo, elementos que favorecen un ambiente laboral más estable y productivo.

Los resultados reflejan que la mayoría de las líderes muestran comportamientos orientados a inspirar confianza, fomentar el trabajo en equipo y fortalecer las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, aspectos como la capacidad de motivar a los demás, transmitir entusiasmo por las metas, reconocer el desempeño de los colaboradores y promover el desarrollo personal y profesional tuvieron respuestas predominantemente positivas, lo que indica que dentro de las empresas estudiadas existe una inclinación hacia estilos de liderazgo que buscan no solo alcanzar objetivos organizacionales, sino también mantener la satisfacción y compromiso del personal. De igual manera, se identificó una fuerte presencia de liderazgo basado en valores éticos y humanos. Muchas participantes señalaron actuar de acuerdo con principios morales, expresar sus valores personales y considerar las necesidades individuales de cada colaborador, lo que demuestra sensibilidad, empatía y responsabilidad social dentro del entorno laboral. Esto permite interpretar que las líderes de las empresas de Valladolid no centran únicamente su gestión en resultados o productividad, sino también en la construcción de relaciones laborales más cercanas y de confianza.

Otro aspecto importante que se pudo identificar es la tendencia hacia un liderazgo participativo y orientado a la colaboración, las líderes acostumbran escuchar distintas perspectivas, ayudar a los demás a analizar problemas desde diferentes puntos de vista y fomentar la participación dentro de los equipos de trabajo, esto refleja apertura al diálogo y capacidad para trabajar de manera conjunta con los colaboradores, favoreciendo un ambiente organizacional más inclusivo y cooperativo, aunque predominan tendencias positivas, también se observaron algunos elementos relacionados con estilos de liderazgo correctivos o de supervisión constante, en varias preguntas se identificó que algunas líderes enfocan gran parte de su atención en errores, fallas y seguimiento de procesos, lo que puede relacionarse con características del liderazgo transaccional.

Los datos obtenidos permiten concluir que el liderazgo femenino presente en las empresas de Valladolid, Yucatán, se caracteriza principalmente por ser motivador, humano, ético y orientado al desarrollo de los colaboradores, las líderes muestran habilidades para generar confianza, impulsar el trabajo colaborativo y mantener relaciones laborales positivas, factores que contribuyen al fortalecimiento del clima organizacional y al cumplimiento de objetivos empresariales, la investigación

demuestra que el liderazgo dentro de estas organizaciones tiende a enfocarse más en la inspiración, el apoyo y la cooperación que en modelos autoritarios o estrictamente jerárquicos.

Los resultados permiten comprender que las empresas estudiadas cuentan con líderes capaces de adaptarse a las necesidades del entorno laboral actual, donde la comunicación, la empatía y la motivación representan elementos fundamentales para mejorar el desempeño organizacional.

REFERENCIAS

Avolio, B. J., y Walumbwa, F. O. (2014). Transformational leadership theory in context: Past, present, and future [Teoría del liderazgo transformacional en contexto: Pasado, presente y futuro]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *21*(2), 105–114. doi.org

Eagly, A. H., & Chin, J. L. (2019). Las mujeres como líderes: Una perspectiva de la psicología social. American Psychologist, 74(5), 500–515.

Hernández, S. (2018). Inteligencia emocional en las organizaciones. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 159–184.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025, 24 de julio). *Censos Económicos 2024: Resultados definitivos*. Censos Económicos 2024 - INEGI

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (22 de mayo de 2025). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) Interactivo*. www.inegi.org.mx

John W. Creswell, J. W. (2014). *Diseño de investigación: Enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto* (4.ª ed.). SAGE Publications.

Liao, H., & Chuang, A. (2017). Investigación multinivel sobre liderazgo, clima y desempeño en el servicio. *Journal of Applied Psychology*, *102*(9), 1308–1321. doi.org

Roberto Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

ECONOMÍA CIRCULAR COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DEL SECTOR RESTAURANTERO.

Julia Mercedes Canul Dzul[1]

RESUMEN

La sostenibilidad ha dejado de ser un tema complementario para convertirse en un elemento estratégico dentro de las organizaciones. Particularmente en el sector restaurantero, caracterizado por el elevado consumo de agua, energía e insumos alimentarios, así como por la constante generación de residuos, surge la necesidad de replantear los modelos tradicionales de operación. Bajo este escenario, la economía circular se presenta como una alternativa de innovación empresarial orientada al aprovechamiento eficiente de los recursos, la disminución de desperdicios y el fortalecimiento de prácticas sostenibles.

La presente investigación tiene como propósito analizar la influencia de la economía circular en los procesos de producción del sector restaurantero de Valladolid, Yucatán, identificando de qué manera las prácticas sostenibles pueden contribuir a mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y fortalecer la competitividad empresarial. El estudio parte de un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transversal y correlacional.

A partir de la revisión teórica y del diagnóstico propuesto, se espera identificar el nivel de adopción de prácticas circulares dentro de los restaurantes participantes, así como su relación con variables relacionadas con productividad, optimización de recursos y manejo de residuos. Además, se pretende generar una propuesta de innovación empresarial sostenible que pueda servir como referencia para otras empresas de servicios con características similares.

Más allá de una perspectiva ambiental, la economía circular representa una oportunidad para que las organizaciones restauranteras fortalezcan su capacidad competitiva, mejoren su imagen corporativa y desarrollen procesos más eficientes y resilientes frente a los retos actuales del mercado.

Palabras clave: economía circular, innovación empresarial, sostenibilidad, sector restaurantero, procesos de producción.

Breve síntesis curricular

[1] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Valladolid. julia.cd@valladolid.tecnm.mx

INTRODUCCIÓN

Las empresas enfrentan importantes desafíos relacionados con el uso excesivo de recursos naturales, la generación de residuos y la necesidad de responder a consumidores cada vez más conscientes de los impactos ambientales derivados de los procesos productivos. La economía circular ha surgido como un modelo innovador impulsado la búsqueda de modelos empresariales más sostenibles capaces de equilibrar crecimiento económico, responsabilidad social y protección ambiental.

Durante mucho tiempo, gran parte de las empresas operaron bajo un modelo lineal basado en producir, consumir y desechar. Sin embargo, las organizaciones han empezado a mostrar interés ante dicha situación de incremento de residuos, el desperdicio de materias primas y los problemas ambientales asociados al consumo desmedido. Ante esta problematica, la economía circular ha cobrado relevancia como una estrategia orientada a extender el ciclo de vida de los productos y optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles. Cerdá y Khalilova (2016) señalan que este enfoque busca preservar el capital natural mediante sistemas regenerativos que permitan reducir residuos y maximizar el valor de los materiales dentro de los procesos productivos.

Actualmente la economía circular representa una estrategia de innovación empresarial para los sectores productivos y de servicios, ya sean micro pequeñas, medianas o grandes empresas, pero, sobre todo, aquellos con alto consumo de recursos naturales y elevada generación de residuos, como la industria restaurantera, debido a que sus procesos operativos implican un uso excesivo de agua, energía, materias primas y materiales desechables, además de importantes niveles de desperdicio alimentario. Según el Banco Mundial, aproximadamente un 34 % de los alimentos producidos en México se desperdicia a lo largo de la cadena de suministro, siendo el sector de alimentos y restaurantes uno de los principales generadores de pérdidas alimentarias.

Los restaurantes requieren diariamente altos volúmenes de agua, energía, materias primas y materiales desechables para mantener sus operaciones, lo que incrementa el impacto ambiental de sus actividades. Además, gran parte de los desperdicios alimentarios se relacionan con prácticas deficientes de almacenamiento, compras excesivas y falta de monitoreo operativo. La transición hacia modelos circulares resulta especialmente importante en sectores que generan grandes cantidades de desperdicios, como ocurre en esta industria. Fernández-Xicotencatl (2023) sostiene que el desperdicio alimentario en restaurantes mexicanos representa no solo una problemática ambiental, sino también una fuente significativa de pérdidas económicas.

En México y en todo el mundo, la preocupación por incorporar prácticas sostenibles dentro de los sectores productivos ha comenzado a reflejarse en estrategias vinculadas con sostenibilidad y competitividad empresarial. La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales establece que la transición hacia modelos circulares implica integrar procesos de reutilización, reciclaje, ecoeficiencia y

valorización de residuos dentro de las organizaciones (SEMARNAT, 2024).

En Valladolid, Yucatán, el crecimiento turístico y gastronómico ha impulsado el desarrollo del sector restaurantero como una de las principales actividades económicas locales. Por lo cual este crecimiento también ha generado mayores niveles de consumo de recursos y residuos derivados de la operación cotidiana de los establecimientos. Algunos restaurantes han comenzado a incorporar prácticas sostenibles, pero todavía predominan esquemas tradicionales con limitada adopción de estrategias circulares.

La falta de estudios específicos sobre economía circular en restaurantes de Valladolid limita la generación de diagnósticos que permitan conocer el nivel real de implementación de prácticas sostenibles y su impacto dentro de los procesos productivos. En consecuencia, resulta necesario desarrollar investigaciones que permitan comprender cómo las estrategias de economía circular pueden contribuir a fortalecer la eficiencia operativa y la competitividad empresarial en contextos locales.

Desde la perspectiva de innovación empresarial, la economía circular representa mucho más que una estrategia ambiental. Su implementación implica transformar la manera en que las organizaciones gestionan recursos, diseñan procesos y generan valor. En este sentido, el presente estudio busca analizar la influencia de la economía circular en los procesos de producción del sector restaurantero de Valladolid, Yucatán, aportando evidencia científica que contribuya tanto al ámbito académico como a la toma de decisiones empresariales.

DESARROLLO

Economía circular e innovación empresarial

La economía circular se ha convertido en uno de los enfoques más relevantes dentro de las discusiones actuales sobre sostenibilidad y competitividad empresarial. Su importancia radica en que propone transformar los sistemas tradicionales de producción mediante prácticas orientadas al aprovechamiento eficiente de los recursos, la reducción de desperdicios y la reutilización de materiales.

Este modelo no debe entenderse únicamente como una estrategia ambiental. Más bien, representa una oportunidad para rediseñar procesos productivos, fortalecer la innovación interna y generar ventajas competitivas sostenibles. Cerdá y Khalilova (2016) explican que la economía circular busca mantener el valor de los recursos durante el mayor tiempo posible mediante ciclos continuos de reutilización y recuperación.

En el caso del sector restaurantero, la incorporación de prácticas circulares puede observarse en acciones relacionadas con la reducción de desperdicios alimentarios, el reciclaje de materiales, el uso

eficiente de agua y energía, la implementación de proveedores locales y la disminución de plásticos de un solo uso. Aunque algunas de estas prácticas parecen sencillas, su adecuada implementación puede representar cambios significativos dentro de la operación diaria de los restaurantes.

Se ha observado en diversos estudios que las principales pérdidas económicas dentro de las empresas restauranteras se originan por fallas en la gestión operativa. Fernández-Xicotencatl (2023) señala que muchas de las mermas alimentarias en restaurantes mexicanos se relacionan con deficiencias en almacenamiento, exceso de compras y escaso control de inventarios. Por lo que, la economía circular adquiere relevancia no solo por su impacto ambiental, sino también por su capacidad para mejorar la eficiencia operativa.

Gómez-García (2024) menciona que algunas empresas restauranteras en México han fortalecido su resiliencia mediante estrategias de innovación sostenible como menús de temporada, digitalización operativa y aprovechamiento de residuos orgánicos. Estas acciones han permitido a diversos establecimientos mejorar su imagen corporativa y responder a consumidores más interesados en prácticas responsables.

Para lograr la innovación empresarial se requiere, vincularla con la sostenibilidad que implica transformar la cultura organizacional y modificar la manera en que las empresas toman decisiones. De esta manera, la economía circular puede convertirse en un elemento diferenciador para aquellas organizaciones que buscan mantenerse competitivas en mercados donde los consumidores valoran cada vez más el compromiso ambiental.

Economía circular en el sector restaurantero

En el sector restaurantero se presentan características que lo convierten en un espacio con amplio potencial para implementar estrategias de economía circular. La generación constante de residuos orgánicos, el consumo intensivo de recursos y las pérdidas caudas del desperdicio alimentario representan áreas donde las prácticas sostenibles pueden generar mejoras importantes.

Las principales problemáticas identificadas en restaurantes es la falta de control sobre los procesos relacionados con compras, almacenamiento y manejo de inventarios. Pérez-Zelaya (2024) sostiene que una gestión operativa deficiente incrementa significativamente los niveles de desperdicio alimentario y reduce la productividad de las empresas del sector.

Debido a esta situación, la incorporación de estrategias circulares puede ayudar a disminuir costos operativos, optimizar recursos y fortalecer la sostenibilidad empresarial. Acciones como el compostaje de residuos orgánicos, la reutilización de ciertos subproductos, el uso eficiente de energía y agua, así como la reducción de materiales desechables, permiten generar beneficios tanto económicos como ambientales.

La implementación de estas prácticas sostenibles influye en la percepción de los consumidores. Actualmente, muchos clientes muestran preferencia por establecimientos que reflejan compromiso con el cuidado ambiental y el consumo responsable, por lo que convierte a la sostenibilidad en un factor de diferenciación competitiva dentro de destinos turísticos y gastronómicos.

En el caso específico de Valladolid, Yucatán, el crecimiento del turismo ha incrementado la demanda de servicios restauranteros. Sin embargo, este crecimiento también ha generado presión sobre los recursos y sistemas locales de manejo de residuos. Bajo este contexto, resulta pertinente analizar cómo las empresas restauranteras pueden incorporar estrategias de economía circular que les permitan operar de manera más eficiente y sostenible.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo debido a que busca analizar estadísticamente la relación entre la economía circular y los procesos de producción dentro del sector restaurantero. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que este tipo de enfoque permite medir variables y establecer relaciones entre ellas mediante procedimientos estadísticos.

El diseño del estudio será no experimental, transversal y correlacional. No experimental porque las variables no serán manipuladas directamente; transversal debido a que la información será recolectada en un momento específico; y correlacional porque se pretende identificar el grado de relación existente entre las prácticas de economía circular y la eficiencia de los procesos productivos.

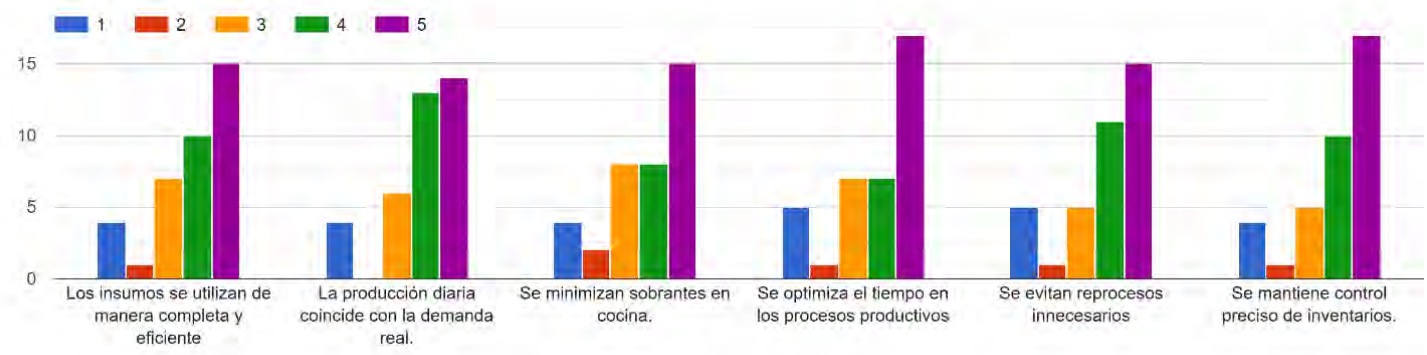
La población estará integrada por restaurantes establecidos en la ciudad de Valladolid, Yucatán. Para la selección de participantes se utilizará un muestreo probabilístico aleatorio simple, lo que permitirá garantizar representatividad y reducir sesgos durante la recolección de datos.

La variable independiente corresponde a la economía circular, integrada por dimensiones relacionadas con reducción de residuos, reutilización y reciclaje, uso eficiente de recursos e innovación en prácticas sostenibles. Por otra parte, la variable dependiente corresponde a los procesos de producción restauranteros, considerando aspectos vinculados con eficiencia operativa, optimización de costos, manejo de residuos y sostenibilidad.

Como instrumento de recolección de datos se utilizará un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco niveles. Posteriormente, los datos obtenidos serán procesados mediante software estadístico SPSS o R, aplicando análisis descriptivos y pruebas de correlación para identificar posibles relaciones significativas entre variables.

RESULTADOS

Los datos obtenidos de la gráfica 1 evidencian una percepción positiva respecto a la influencia de las prácticas asociadas con la economía circular en los procesos de producción del sector restaurantero. Como se puede observar existe un alto grado de concordancia de los beneficios de estas prácticas debido a que la mayoría de los participantes le dieron los niveles más altos de la escala de valoración 4 y 5.



Grafica 1: Practicas asociadas con la economía circular en los procesos de producción del sector restaurantero.
Fuente: Elaboración Propia.

Se observa que el indicador "Los insumos se utilizan de manera completa y eficiente" tiene un valor favorable, reflejando que los restaurantes procuran optimizar el aprovechamiento de materias primas y reducir desperdicios. La afirmación "La producción diaria coincide con la demanda real" tiene niveles elevados de aceptación, sugiriendo una mejor planificación operativa que contribuye a evitar excedentes y pérdidas de alimentos.

Respecto a la gestión de recursos, los participantes contestaron con una valoración alta que están de acuerdo en que se minimizan los sobrantes en cocina, se optimiza el tiempo en los procesos productivos y se evitan reprocesos innecesarios, aspectos que están directamente relacionados con la eficiencia operativa y la reducción de costos. Destaca especialmente el indicador relacionado con la optimización del tiempo, el cual obtuvo una de las mayores concentraciones en la categoría de máxima valoración.

Asimismo, el indicador "Se mantiene control preciso de inventarios" presentó una tendencia positiva, evidenciando que la gestión eficiente de inventarios constituye un elemento clave para disminuir mermas, mejorar el abastecimiento y fortalecer la sostenibilidad de las operaciones restauranteras.

En términos generales, los resultados muestran que la implementación de prácticas orientadas a la economía circular favorece el uso eficiente de los recursos, la reducción de desperdicios y la mejora de los procesos productivos dentro de las empresas del sector restaurantero.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la economía circular representa una alternativa viable para fortalecer la eficiencia operativa en el sector restaurantero. La alta valoración otorgada a aspectos como el aprovechamiento integral de insumos, la reducción de sobrantes, la optimización de tiempos y el control de inventarios demuestra que las prácticas sostenibles generan beneficios que trascienden el ámbito ambiental y contribuyen directamente a la productividad empresarial.

Estos hallazgos coinciden con el planteamiento central de la investigación, al evidenciar que la adopción de estrategias circulares favorece la reducción de desperdicios, mejora la utilización de los recursos disponibles y fortalece la competitividad de los establecimientos. En un contexto como Valladolid, Yucatán, donde el crecimiento turístico incrementa la demanda de servicios gastronómicos, la incorporación de modelos de economía circular puede convertirse en un factor diferenciador que impulse tanto la sostenibilidad como la innovación empresarial.

Por ello, resulta fundamental que los restaurantes continúen promoviendo prácticas relacionadas con la gestión eficiente de recursos, el control de inventarios y la reducción de residuos, ya que estas acciones no solo contribuyen al cuidado ambiental, sino que también generan ventajas económicas y fortalecen la resiliencia de las organizaciones ante los desafíos actuales del mercado.

DISCUSIÓN

Los resultados coinciden con Gómez-García (2024), quien afirma que las organizaciones que incorporan prácticas sostenibles e innovación operativa fortalecen su competitividad y capacidad de adaptación frente a las nuevas exigencias del mercado. Asimismo, respaldan los planteamientos de Cerdá y Khalilova (2016), quienes sostienen que la economía circular requiere transformaciones organizacionales que involucren proveedores, procesos internos y cultura empresarial.

Por lo que los resultados permiten inferir que la economía circular no solo representa una estrategia ambiental, sino también una herramienta de innovación empresarial capaz de fortalecer la eficiencia operativa, reducir costos y generar ventajas competitivas en el sector restaurantero.

REFERENCIAS

Acosta, N. M. V. (2023). Impacto de las mermas en la productividad de empresas restauranteras en México.

Andrade Guamán, J. F., Haro Sarango, A. F., Jácome Izurieta, O. J., & Mejía Morales, M. (2023). Revisión teórica global sobre economía circular. Revista Académica CUNZAC, 6(1), 51–61.

Banco Mundial. (2021). Pérdidas y desperdicios de alimentos en México: diagnóstico y recomendaciones.

Cantú-Martínez, P. C. (2023). Economía circular para la sustentabilidad. Revista CienciaUANL, 24(106), 66–71.

Cerdá, E., & Khalilova, A. (2016). Economía circular, estrategia y competitividad empresarial. Universidad Complutense de Madrid y European University.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). Sage Publications.

Fernández-Xicotencatl, R. I. (2023). Desperdicio de alimentos desde la perspectiva de los restaurantes y hoteles en México. Revista Mexicana de Estudios Alimentarios.

Gómez-García, C. R. (2024). Economía circular en México: casos de éxito y desafíos frente al COVID-19.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Organización Internacional del Trabajo. (2024). Economía circular y gestión de residuos en México: estudio de mercado y sistematización de buenas prácticas.

Pérez-Zelaya, C. A. (2024). La gestión operativa y su influencia en los desperdicios de alimentos en unidades de servicio alimentario. Revista de Estudios UAEH.

SEMARNAT. (2024). Bases para la elaboración de un diagnóstico para la Estrategia Nacional de Economía Circular en México.

Van Hoof, B., Núñez Reyes, G., & De Miguel, C. J. (2022). Metodología para la evaluación de avances en la economía circular en los sectores productivos de América Latina y el Caribe. CEPAL.

INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE COMO FACTORES DE ÉXITO EN MIPYMES TURÍSTICAS: EN LA REGIÓN DE ÚRSULO GALVÁN, VERACRUZ

María de los Angeles Acosta Soberano[1]
Guadalupe Pérez Cervantes[2]
Marco Antonio Diaz Ramos[3]
José Cruz Martínez Vázquez[4]

RESUMEN

La presente investigación de carácter aplicado se titula Innovación empresarial y satisfacción del cliente como factores de éxito en mipymes turísticas: en la región de Úrsulo Galván, Veracruz. Los negocios del sector turístico desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico y social de la zona, pero desafortunadamente existe retos relacionados con la innovación y la satisfacción como factores estratégicos. Por lo anterior se diseñó y aplicó el instrumento de investigación estructurado con preguntas cerradas, se trabajó a través de metodología mixta y se consideró la muestra representativa de 100 turistas locales, regionales, nacionales y extranjeros. El objetivo fue analizar la relación entre la innovación empresarial y el nivel de satisfacción del clientes. Los resultados permitieron generar propuestas orientadas a mejorar la gestión de las mipymes, fomentar la innovación empresarial de forma continua para fortalecer y elevar la calidad del servicio, contribuyendo al desarrollo económico.

Palabras clave: Innovación empresarial, satisfacción del cliente, Mipymes turísticas.

INTRODUCCIÓN

La investigación desarrollada es de carácter aplicado: Se analizó la relación entre la Innovación empresarial y satisfacción del cliente como factores de éxito en mipymes turísticas. En la actualidad, el desarrollo económico de la zona se sustenta en gran medida de negocios turísticos, especialmente los municipios con alto potencial de biodiversidad como Úrsulo Galván, Veracruz.

En este contexto, la investigación con enfoque metodológico mixto presentó como propósito analizar la relación entre la innovación empresarial y la satisfacción del cliente con el fin de evaluar cómo las prácticas innovadoras influyen en la percepción y experiencia de cada cliente. Los factores de éxito

[1] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. ángeles.as@ugalvan.tecnm.mx
[2] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. guadalupe.pc@ugalvan.tecnm.mx
[3] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. marco.dr@ugalvan.tecnm.mx
[4] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. josemv@ugalvan.tecnm.mx

abordados se han consolidado como factores clave para fortalecer la competitividad en los negocios y asegurar la permanencia de las empresas en la región.

Es relevante mencionar que si las empresas en la zona implementan mejores y diferentes practicas innovadores en los servicios y productos ofrecidos estarán preservando una experiencia de calidad del visitante, por lo que lograran atender las necesidades de forma rápida y eficiente lo que generará como resultados que los clientes regresen.

Los resultados permitieron generar acciones para mejorar la innovación en los negocios de forma continua que a su vez mejoraran la calidad del servicio turístico, contribuyendo a elevar el desarrollo económico y social en la región.

DESARROLLO

Todo proceso de innovación debe añadir un valor relevante para el cliente o consumidor, el cual percibirá la ventaja que se ofrece frente a la de la competencia (Monsalvea y otros, 2021).

(Ratten, 2021) subraya que el emprendimiento en el sector turístico ha tenido que abrazar la innovación como una respuesta fundamental a los cambios provocados por la pandemia. Para (Rajapathirana y Hui 2018), la capacidad de innovación en la empresa es un activo valioso para generar ventajas competitivas y es necesaria para la implementación estratégica, es decir que es la base de los procesos principales de la empresa. Esta está presente en las diferentes prácticas organizativas, como el desarrollo de nuevos productos, la incorporación de nuevas tecnologías a los productos, la generación y adopción de procesos para satisfacer necesidades futuras y responder adecuadamente a los cambios del entorno y la competencia.

Los factores estratégicos de éxito que se analizaron como la innovación en las empresas y la satisfacción del clientes se relacionan, debido a que el primer factor permite fortalecer y mejorar los servicios turísticos que se ofertan en la zona por parte de los negocios y por ende se logran cumplir con las experiencias de forma eficaz. En este sentido, se ha considerado la innovación como un determinante primordial para la creación de riqueza y el crecimiento de las economías, que permite a las empresas acceder a nuevos segmentos, ser más competitivos, y garantizar su expansión, así como su supervivencia a largo plazo; más aún, cuando el entorno de mercado en el que operan se caracteriza por su alta complejidad y turbulencia (Segovia 2011).

METODOLOGÍA

Como metodología de la investigación se consideró el diseñó del instrumento teniendo en cuenta los factores siguientes: Percepción de la innovación en la experiencia turística y nivel de satisfacción general, se realizó un muestreo intencional a 100 turísticas potenciales, se aplicó la fórmula para

poblaciones infinitas ya que se desconoce el número exacto de turistas que visitaron la zona de estudio. El instrumento fue aplicado en dos temporadas vacacionales, se desarrolló durante el período diciembre 2025 - abril 2026.

Los datos se procesaron en la herramienta excel y se representan mediante gráficos de barras para una mejor interpretación de las variables analizadas para obtener las conclusiones pertinentes.

RESULTADOS

Se presentan los datos obtenidos al aplicar el instrumento de investigación en la zona de estudio de Úrsulo Galván, Ver, se alcanzó la muestra representativa de 100 turísticas; locales, regionales, nacionales y extranjeros.

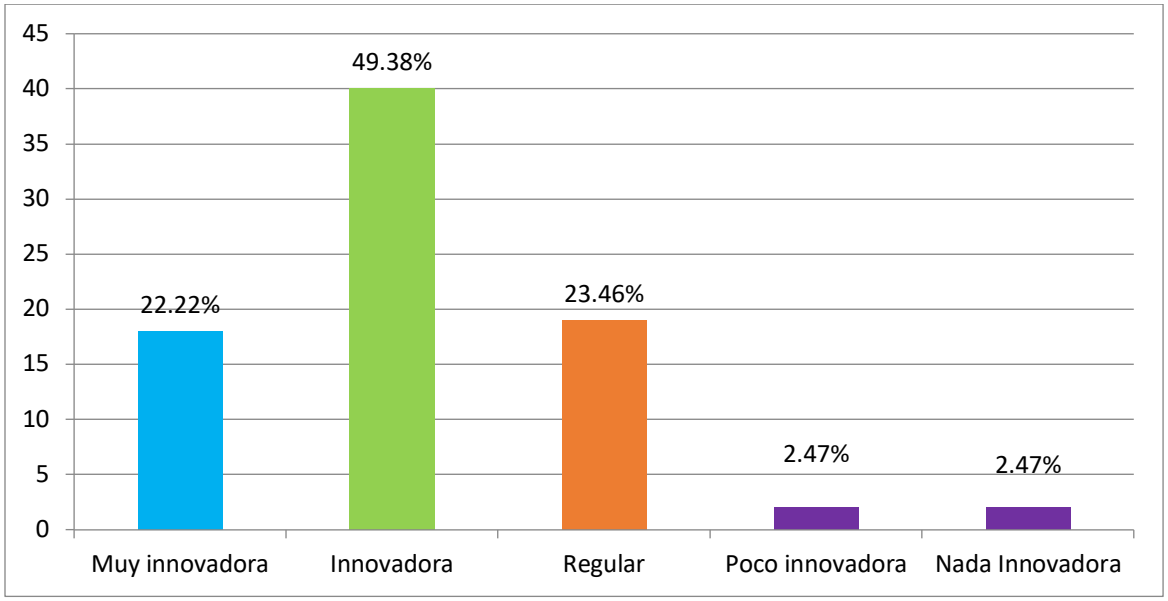


Figura 1.- ¿Cómo percibe la innovación en la experiencia turística?

Fuente: Elaboración propia

La figura 1. muestra la percepción que tienen los visitantes referente al tema de la innovación en la experiencia turística. Los resultados reflejan que la mayoría de los encuestados considera importante elementos innovadores dentro de los servicios que se ofertan en un 49.38%, ya que estos contribuyen a mejorar la calidad de la experiencia y la satisfacción. la gráfica permite identificar que la innovación es percibida como un elemento muy innovador en un 22.22 % debido a que facilita la implementación de estrategias de atención, promoción y actividades recreativas para los visitantes. Por otra parte, un porcentaje de 23.46.% de personas podría considerar que la innovación es limitada o regular, lo cual evidencia áreas de oportunidad para que los negocios turísticas fortalezcan el uso de herramientas tecnológicas diversas.

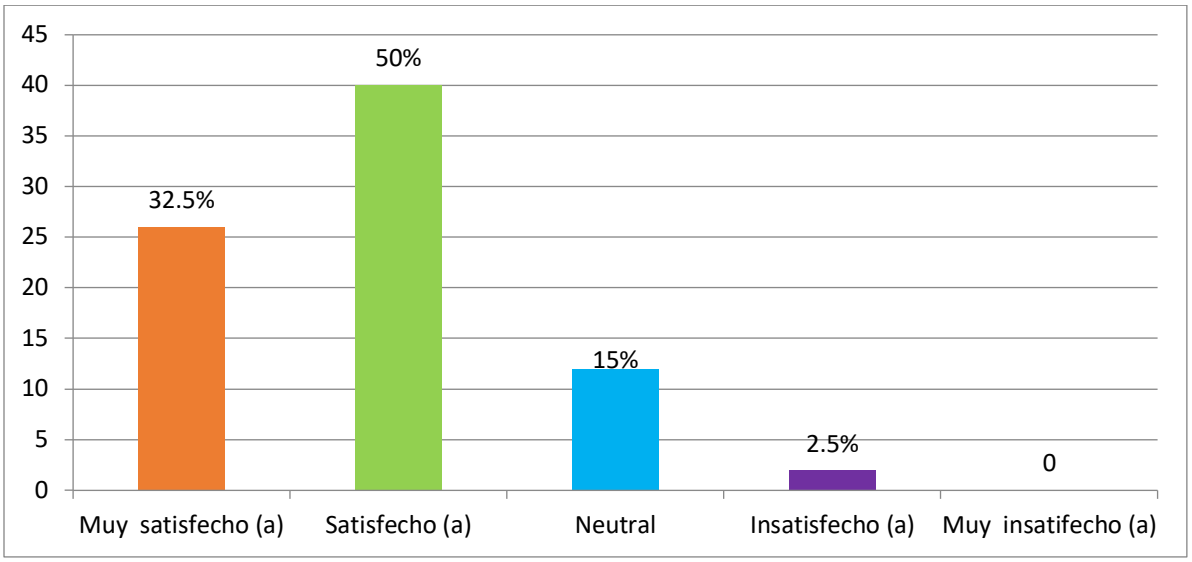


Figura 2.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción general?

Fuente: Elaboración propia

Se observa el nivel de satisfacción general de los clientes respecto a los servicios turísticos recibidos, donde los resultados indican que la mayoría de los encuestados manifiestan sentirse de forma favorable en un 50%, lo cual refleja que las mipymes turísticas logran cumplir las expectativas de los visitantes en aspectos relacionados, con la calidad del servicio, ambiente agradable. Se evidencia en un 32.5 % la satisfacción el cliente como muy satisfecho (a) ya que un cliente con ciertas expectativas es probable que regrese al destino y recomendar el o los servicios, también pueden observarse niveles de satisfacción neutrales en un 15% lo que sugiere que existen áreas de mejoras.

CONCLUSIONES

Se concluye que la innovación empresarial representa un factor estratégico de éxito dentro de las empresas turísticas de la zona de estudio, es importante mencionar que los encuestados considera relevante la incorporación de elementos innovadores en los procesos relacionados con la experiencia de los visitantes. Los clientes valoran significativamente la adopcion de nuevas formas para responder a la demanda de atención en servicios digitales y actividades de índole turístico que procuren la experiencia del cliente.

Los resultados de satisfacción general de los clientes reflejan un % elevado, es decir los servicios turísticos recibidos satisfacen en gran medida y % muy significativo manifiesta un nivel muy satisfactorio. Se percibe que la innovación agrega valor a los negocios, lo que confirma que la modernización de los servicios refuerza la competitividad y genera experiencias atractivas y diferentes. Por otra parte, se considera que la innovación aún es limitada, existe la oportunidad de ampliar el catálogo de servicios que estén disponibles cada vez en mayor medida al servicio de los turistas. En consecuencia, se concluye que la innovación y la satisfacción del cliente son factores determinantes

para el éxito y crecimiento competitivo ya que ambas variables contribuyen al fortalecimiento de la experiencia turística y al posicionamiento de los negocios.

RECOMENDACIONES

Se recomiendan las siguientes acciones estratégicas con la finalidad de mejorar la satisfacción de los clientes mediante la innovación empresarial:

- Implementar en los negocios herramientas digitales acordes a los servicios que ofertan, ya que muchas veces se decepciona al cliente y se desaprovecha la oportunidad para mejorar las expectativas de los turistas.
- Es relevante considerar capacitación continua y seguimiento de la misma con la finalidad de evaluar acciones y alcanzar la eficacia de los objetivos.
- Fortalecer los canales de comunicación hotel -cliente ya que cada visitante es diferente y con expectativas diferentes.
- Diseñar un catalogo de los servicios que se ofrecen a fin de facilitar la información en poder del turista y mejorar la experiencia.
- Analizar los procesos de mejora continua para realizar evaluaciones periódicas.
- Implementar acciones orientadas a evaluar la satisfacción, experiencia y conocer si logramos la excelencia en los servicios.
- Habilitar acciones para conocer las sugerencias y comentarios de los huéspedes.
- Mejorar la atención a cada cliente para lograr la fidelización de los mismos y asegurar su visita nuevamente.
- Mejorar infraestructura y servicios para asegurar la estadía placentera del turista.
- Implementar acciones sustentables que involucren a los clientes para fortalecer la imagen positiva ante el mercado turístico.

REFERENCIAS

Monsalvea, J., Ramírez, I., & Tarrillo, J. (Junio de 2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. SCIELO Perú,12(2). SCIELO Perú: http://www. scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682021000200099&script=sci_arttext

Rajapathirana, R. P. J. y Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. Journal of Innovation & Knowledge, 3, 44 55.

Ratten, V. (2021). COVID-19 and entrepreneurship: Future research directions. ResearchGate, 91-98. https:// doi.org/10.1002/jsc.2392.

Segovia López, C. Aprendizaje interorganizativo, equilibrio estratégico e innovación en la empresa agroalimentaria. Tesis Doctoral, Universidad de Almería, Departamento de Dirección y Gestión de Empresas, 2011.

DE LA FILANTROPÍA A LA ESTRATEGIA: INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA INCLUSIÓN LABORAL DE ADULTOS MAYORES EN MÉXICO

Luis Alfonso Bonilla Cruz[1]
Lizbeth Cobian Romero [2]

RESUMEN

El envejecimiento poblacional representa uno de los principales desafíos económicos y sociales del siglo XXI, particularmente en países como México, donde la proporción de personas adultas mayores crecerá de manera acelerada durante las próximas décadas. A pesar de este cambio demográfico, la inclusión laboral de este grupo continúa enfrentando barreras relacionadas con la discriminación por edad, la informalidad laboral y la limitada implementación de políticas organizacionales orientadas a la gestión de la edad. Ante este escenario, el presente estudio analiza la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde enfoques filantrópicos hacia modelos estratégicos capaces de generar valor económico y social mediante la inclusión laboral de personas adultas mayores.

La investigación se desarrolló mediante una revisión documental y análisis teórico de literatura especializada sobre RSE, gestión del conocimiento, nueva longevidad, economía plateada e inclusión laboral. Los resultados muestran que los enfoques tradicionales de RSE resultan insuficientes para responder a los desafíos derivados de la transición demográfica. Asimismo, se identificó que los trabajadores mayores poseen importantes reservas de conocimiento tácito y experiencia acumulada que pueden contribuir al aprendizaje organizacional, la transferencia intergeneracional de conocimientos y la innovación empresarial. Con base en estos hallazgos se propone un modelo conceptual que vincula la transición demográfica, la RSE estratégica, la inclusión laboral, la gestión del conocimiento y la creación de valor compartido. La inclusión laboral de adultos mayores debe ser entendida como una estrategia organizacional capaz de fortalecer la competitividad, preservar el capital intelectual y promover la sostenibilidad empresarial. La RSE requiere evolucionar desde prácticas asistenciales hacia enfoques estratégicos que reconozcan el valor económico y social de la longevidad en el contexto mexicano.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial; inclusión laboral; adultos mayores.

[1] Universidad Estatal del Valle de Ecatepec. luisalfonsobonilla1986@hotmail.com
[2] Tecnológico Nacional de México/ Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca. lizbeth.cobian@gmail.com

INTRODUCCIÓN

El envejecimiento constituye una de las transformaciones demográficas más importantes del siglo XXI. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el número de personas de 65 años y más se duplicará a nivel mundial entre 2021 y 2050, pasando de aproximadamente 761 millones a más de 1,600 millones de personas (United Nations, 2023). En México, este fenómeno ocurre de manera particularmente acelerada. Las proyecciones del Consejo Nacional de Población estiman que la población de 60 años y más representará cerca del 15 % del total nacional en 2030 y alcanzará aproximadamente el 34.2 % en 2070, consolidando un cambio estructural en la composición demográfica del país (CONAPO, 2023).

Tradicionalmente, el envejecimiento ha sido abordado desde perspectivas centradas en la dependencia, la vulnerabilidad y la presión sobre los sistemas de salud y seguridad social, así como en la estructura familiar directa, sobre todo en paises en vías de desarrollo. Durante la última década ha surgido una visión alternativa conocida como Nueva Longevidad, la cual reconoce que el aumento de la esperanza de vida no necesariamente implica una pérdida inmediata de productividad, sino la posibilidad de extender la participación económica, social y laboral de las personas mayores (Scott, 2024). Bajo esta perspectiva, las personas adultas mayores dejan de ser consideradas únicamente como beneficiarias de programas asistenciales para convertirse en actores económicos relevantes dentro de la denominada Economía Plateada (*Silver Economy*), entendida como el conjunto de actividades económicas vinculadas con las necesidades, capacidades y contribuciones de una población cada vez más longeva (European Commission, 2018).

Sentadas las oportunidades asociadas con la Nueva Longevidad y la Economía Plateada, la realidad laboral mexicana muestra desafíos para la población adulta mayor. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, aproximadamente una tercera parte de las personas de 60 años y más participa en actividades económicas, mientras que una proporción significativa de quienes permanecen ocupados lo hace en condiciones de informalidad laboral (INEGI, 2022). Esta situación refleja la persistencia de barreras estructurales que limitan el acceso a empleos formales y a mecanismos de protección social. A estas condiciones se suma la presencia de prácticas discriminatorias relacionadas con la edad. Los resultados de la Encuesta Nacional sobre Discriminación muestran que las personas adultas mayores continúan identificando la edad como uno de los factores que dificultan el acceso a oportunidades laborales y la participación plena en distintos ámbitos de la vida social (INEGI, 2023).

Existen desafíos importantes para las organizaciones y la sociedad en general. Durante décadas, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se desarrolló principalmente a través de acciones filantrópicas, programas comunitarios y actividades de carácter reputacional. Sin embargo, la literatura

contemporánea sostiene que la RSE debe evolucionar hacia enfoques de mayor estrtategia capaces de generar valor económico y social de manera simultánea (Porter & Kramer, 2011). Bajo esta idea, la inclusión laboral de personas adultas mayores no debe entenderse únicamente como una obligación ética o una acción altruista, sino como una oportunidad para fortalecer la sostenibilidad organizacional mediante el aprovechamiento de conocimientos, talento, experiencia y capacidades reales de los adultos mayores.

Aurores señalan que uno de los principales activos de las organizaciones actuales es el conocimiento. Nonaka y Takeuchi (1995) argumentan que gran parte del conocimiento organizacional se encuentra en forma tácita, es decir, incorporado en la experiencia, habilidades y prácticas de los trabajadores. El separar de forma temprana a trabajadores mayores puede generar pérdidas significativas de capital intelectual, dificultando los procesos de aprendizaje y sobre todo la transferencia de conocimiento a las nuevas generaciones. Esta situación adquiere mayor relevancia en situaciones donde las empresas enfrentan problemas de rotación laboral, falta de talento con especialización y buscan innovación cosntante (la mayoria de empresas modernas lo requieren).

Frente a este fenómeno, la inclusión laboral de personas mayores continúa sin ser tomado en cuenta dentro de las estrategias empresariales de responsabilidad social en México. Si bien existen avances normativos relacionados con la no discriminación, persisten vacíos regulatorios, ausencia de indicadores específicos y una limitada adopción de políticas claras orientadas a la gestión de los problemas con la edad, tal pareciera que llegando a una edad es específico, de forma automática se pierde la capacidad de continuar en el trabajo. Ante esta situación, la participación laboral de las personas mayores depende con frecuencia de iniciativas aisladas o voluntarias, sin que exista una estrategia nacional bien estructurada que vincule envejecimiento, competitividad y desarrollo sostenible.

Este estudio analiza las implicaciones del envejecimiento poblacional para el mercado laboral mexicano y examina los límites de la RSE frente a la inclusión laboral de personas adultas mayores. Asimismo, plantea la necesidad de orientar y recorrer desde enfoques filantrópicos hacia modelos de mayor estrategia que reconozcan el valor económico y social de la longevidad, tomando en cuenta elementos de importancia como la gestión del conocimiento, innovación y el desarrollo sostenible de las empresas.

METODOLOGÍA

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter documental y descriptivo, utilizando una revisión integradora de literatura como estrategia metodológica. Esta revisión tiene como objetivo sintetizar conocimientos provenientes de distintas disciplinas y construir marcos

orientados a la comprensión de fenómenos, especialmente cuando se busca generar nuevas interpretaciones teóricas o modelos explicativos (Torraco, 2005).

Este enfoque se eligió porque la inclusión laboral de personas adultas mayores constituye un fenómeno multidimensional que involucra aspectos demográficos, económicos, organizacionales y sociales, por lo cual se consideró pertinente integrar aportaciones provenientes de los campos de la RSE, la gestión del conocimiento, la nueva longevidad, la economía plateada y la innovación organizacional, entre otros.

La revisión documental se realizó entre enero y junio de 2025 mediante la consulta de literatura científica, informes institucionales y documentos especializados publicados entre 1991 y 2025. Se seleccionó 1991 como año de inicio debido a la publicación del modelo de Responsabilidad Social Empresarial de Carroll, considerado uno de los principales referentes teóricos en el campo de la RSE (Carroll, 1991).

Las fuentes de información incluyeron bases de datos académicas de amplio reconocimiento internacional como Scopus, Web of Science, Google Scholar, Scielo y Redalyc, así como publicaciones de organismos nacionales e internacionales especializados en envejecimiento, empleo y desarrollo económico, entre ellos se destacan la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Consejo Nacional de Población (CONAPO) y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía en México (INEGI).

La estrategia de búsqueda se realizó mediante combinaciones de palabras clave en español e inglés, incluyendo términos como: “Responsabilidad Social Empresarial”, “*Corporate Social Responsibility*”, “*older workers*”, “*older adults*”, “*knowledge management*”, “*silver economy*”, “*ageing workforce*”, “*innovation*”, “*active ageing*”, “*new longevity*”, “inclusión laboral” y “gestión del conocimiento”. Los documentos fueron seleccionados considerando criterios de relevancia temática, calidad académica, actualidad y contribución al objetivo central del análisis.

Posteriormente, se realizó un análisis temático de la literatura identificada. Los documentos fueron organizados en cuatro categorías analíticas principales: a) evolución de la Responsabilidad Social Empresarial; b) nueva longevidad y envejecimiento laboral; c) gestión del conocimiento y trabajadores mayores; y d) inclusión laboral como estrategia empresarial. Esta clasificación se llevo a cabo para identificar las diferencias teóricas, vacíos de investigación y relaciones conceptuales entre los enfoques analizados.

Ya con la integración de los hallazgos que se encontraron en los documentos, se desarrolló un modelo conceptual enfocado a explicar la relación existente entre la transición demográfica, la

Responsabilidad Social Empresarial, la gestión del conocimiento, la innovación organizacional y la inclusión laboral de personas adultas mayores.

RESULTADOS

Responsabilidad Social Empresarial: de la filantropía a la creación de valor

La Responsabilidad Social Empresarial ha experimentado transformaciones significativas desde su aparición. Inicialmente, las acciones empresariales orientadas al bienestar social se asociaban principalmente con prácticas filantrópicas, donaciones y actividades de beneficencia desarrolladas de manera paralela a la operación central de las organizaciones. Bajo esta visión tradicional, la responsabilidad de las empresas se limitaba al cumplimiento legal y a la realización de contribuciones voluntarias dirigidas a mejorar su imagen pública o fortalecer sus relaciones con la comunidad (Carroll, 1991).

Uno de los modelos más influyentes para comprender la evolución conceptual de la RSE es la Pirámide de Carroll, la cual establece que las organizaciones deben asumir simultáneamente responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas. De acuerdo con Carroll (1991), las responsabilidades económicas constituyen la base de la actividad empresarial, mientras que las responsabilidades éticas y filantrópicas complementan el compromiso corporativo con la sociedad. Este enfoque permitió superar la visión reduccionista que concebía la responsabilidad empresarial exclusivamente en términos de rentabilidad económica.

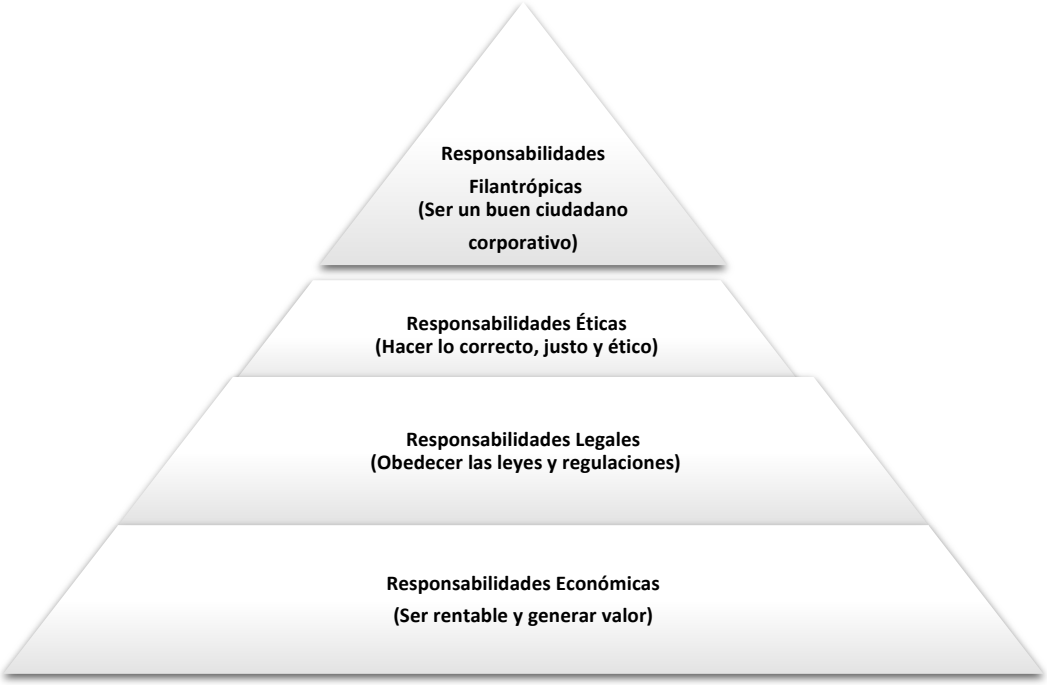


Figura 1. Pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial de Carroll

Fuente: Elaboración propia con base en Carroll (1991).

Posteriormente, la teoría de los grupos de interés (*stakeholder theory*) amplió la comprensión de la responsabilidad corporativa al señalar que las organizaciones no solo tienen obligaciones hacia los accionistas, sino también hacia todos aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por sus actividades. Freeman (1984) sostiene que la gestión empresarial debe considerar los intereses de empleados, clientes, proveedores, comunidades, gobiernos y otros actores relevantes para garantizar la sostenibilidad organizacional a largo plazo. Si se toma es cuenta lo anterior, se puede pensar que la creación de valor depende de saber tomar en cuenta las expectativas y necesidades de los diferentes grupos de interés alrededor de la empresa.

Durante las primeras décadas del siglo XXI surgieron nuevas aproximaciones que cuestionaron la separación entre objetivos económicos y sociales. Porter y Kramer (2011) argumentan que las empresas pueden fortalecer simultáneamente su competitividad y las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde operan mediante la creación de valor compartido (*shared value*). Dado lo anterior, las organizaciones deben identificar oportunidades en las que la solución de problemas sociales contribuya directamente a mejorar su productividad, innovación y posicionamiento competitivo. Esto representa una evolución respecto a los enfoques tradicionales, pues integra objetivos sociales dentro de la estrategia empresarial.

La RSE comienza a ser entendida como una herramienta de gestión capaz de generar ventajas competitivas a través del tiempo. Dahlsrud (2008), tras analizar diversas definiciones internacionales de RSE, concluye que existe un consenso en torno a cinco dimensiones fundamentales: económica, social, ambiental, relación con los grupos de interés y voluntariedad. El autor señala que el verdadero desafío no consiste en definir el concepto, sino en comprender cómo las organizaciones lo integran efectivamente en la toma de decisiones y estrategias de negocio.

La evolución de la RSE adquiere relevancia frente a los cambios demográficos que experimentan la mayoria de países. El envejecimiento poblacional plantea nuevos desafíos y retos para las organizaciones y sociedad en general, particularmente en materia de gestión del talento, diversidad generacional y sostenibilidad de la fuerza de trabajo. A pesar de lo anterior, gran parte de las iniciativas de las empresas relacionadas con los adultos mayores continúan basándose en enfoques asistenciales o filantrópicos, centrados en programas de apoyo social o beneficios comunitarios.

Esta realidad es insuficiente ante la magnitud y rápidez de la transición demográfica actual. La creciente participación de personas mayores en la sociedad y la economía exige una mirada e invita a reinterpretar el sentido de la responsabilidad empresarial, debe ir más alla de la asistencia y debe promover mecanismos de inclusión real y productiva. Por lo anterior, la incorporación laboral de trabajadores mayores puede analizarse no solo como una acción socialmente responsable, sino

también como una estrategia organizacional orientada a preservar conocimiento y la experiencia acumulada dentro de las empresas.

La inclusión laboral de personas adultas mayores representa una oportunidad para que la RSE evolucione desde modelos centrados en la filantropía hacia enfoques de creación de valor compartido.

Nueva longevidad y envejecimiento laboral

El envejecimiento de la población es una de las transformaciones demográficas más relevantes del siglo XXI. Este fenómeno implica cambios profundos en los sistemas de salud, seguridad social, mercado laboral y estructuras productivas y demás problemas sociales, sobre todo en países de América Latina.

Esta transición demográfica modificará sustancialmente la estructura de la fuerza laboral y planteará nuevos desafíos para las organizaciones públicas y privadas.

Comunmente , el envejecimiento ha sido asociado con dependencia, retiro laboral y disminución de la productividad. Investigaciones recientes han comenzado a cuestionar esta forma de entender el fenómeno, Scott (2024) señala que el incremento de la esperanza de vida está generando una nueva etapa histórica caracterizada por trayectorias laborales más extensas, mejor estado de salud y mayores posibilidades de participación económica durante edades avanzadas. Este enfoque, conocido como Nueva Longevidad, propone sustituir la visión tradicional del envejecimiento por una perspectiva centrada en las capacidades, la experiencia y el potencial productivo de las personas mayores.

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022) sostiene que el envejecimiento saludable no debe evaluarse únicamente a partir de la ausencia de enfermedad, sino mediante la preservación de la capacidad funcional que permite a las personas continuar participando activamente en la sociedad. Bajo esta premisa, la permanencia laboral puede constituir un mecanismo relevante para mantener la autonomía, la integración social y el bienestar económico de las personas adultas mayores.

La realidad laboral mexicana tiene barreras para este grupo poblacional. Datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía muestran que aproximadamente una tercera parte de las personas de 60 años y más participa en actividades económicas, mientras que una proporción considerable lo hace en condiciones de informalidad laboral (INEGI, 2022). Esta situación refleja la existencia de limitadas oportunidades de empleo formal para las personas mayores, quienes frecuentemente enfrentan procesos de discriminación asociados a estereotipos sobre productividad, adaptación tecnológica, capacidad de aprendizaje y de género.

La Encuesta Nacional sobre Discriminación reporta que las personas adultas mayores continúan identificando la edad como uno de los principales factores que dificultan el acceso al empleo y la permanencia laboral (INEGI, 2023). Este fenómeno, conocido como edadismo (*ageism*), constituye una forma de discriminación basada en prejuicios relacionados con la edad cronológica y ha sido

reconocido por la Organización Mundial de la Salud como un problema social que afecta la inclusión económica y el bienestar de millones de personas mayores en todo el mundo (OMS, 2021).

Mientras las organizaciones enfrentan desafíos crecientes relacionados con la escasez de talento especializado, la retención del conocimiento y la necesidad de innovación, una parte importante del capital humano de calidad y experimentado permanece subutilizado y excluido del mercado laboral. Esta contradicción es relevante en sectores que requieren conocimiento, donde la experiencia acumulada y las competencias desarrolladas a lo largo de la vida laboral pueden constituir activos estratégicos para las organizaciones, hablamos de mercados competitivos actuales.

Bajo este argumento, surge la denominada Economía Plateada *(Silver Economy*), entendida como el conjunto de actividades económicas relacionadas con las necesidades, preferencias y contribuciones de una población envejecida (European Commission, 2018). Más allá de representar un segmento de consumo en expansión, la Economía Plateada reconoce a las personas mayores como participantes activos en los procesos de producción, innovación y generación de valor. Desde esta perspectiva, la inclusión laboral de adultos mayores puede interpretarse como una oportunidad para fortalecer la competitividad empresarial, promover la transferencia de conocimiento y contribuir a la sostenibilidad económica de las organizaciones.

El envejecimiento poblacional no debe analizarse exclusivamente como un desafío para las empresas, sino también como una oportunidad para replantear las estrategias de gestión del talento humano y construir modelos organizacionales más inclusivos. La Nueva Longevidad y la Economía Plateada sugieren que la permanencia laboral de las personas mayores puede generar beneficios simultáneos para los individuos, las organizaciones y la sociedad, especialmente cuando se implementan mecanismos que favorecen el aprovechamiento de la experiencia y el conocimiento.

Gestión del conocimiento y trabajadores mayores

En las economías contemporáneas, el conocimiento se ha convertido en uno de los recursos estratégicos y activos de mayor valor. A diferencia de los activos físicos tradicionales como los edificios o maquinaria, el conocimiento posee la capacidad de generar innovación y crear cambios, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la adaptación de las organizaciones ante entornos cada vez más complejos y cambiantes. Drucker (1993) fue uno de los primeros autores en señalar que la transición hacia una sociedad basada en el conocimiento modificaría profundamente las fuentes de creación de valor,sobre todo las tradicionales, desplazando el capital físico hacia el capital intelectual.

Dicho lo anterior, la gestión del conocimiento puede definirse como el conjunto de procesos orientados a identificar, crear, compartir, almacenar y aplicar conocimiento dentro de una organización con el propósito de mejorar su desempeño (Davenport & Prusak, 1998). Su objetivo consiste en transformar

el conocimiento individual en conocimiento organizacional capaz de generar ventajas competitivas sostenibles.

Uno de los modelos más influyentes en este campo es el desarrollado por Nonaka y Takeuchi (1995), quienes distinguen entre conocimiento explícito y conocimiento tácito. El conocimiento explícito puede documentarse, codificarse y transmitirse mediante procedimientos, manuales o sistemas de información. En contraste, el conocimiento tácito se encuentra incorporado en la experiencia, habilidades, intuiciones y prácticas desarrolladas por las personas a lo largo de su trayectoria laboral. Debido a su naturaleza difícilmente codificable, este tipo de conocimiento constituye uno de los activos más valiosos para las organizaciones.

Los trabajadores mayores representan una fuente significativa de conocimiento tácito. Décadas de experiencia profesional les permiten desarrollar capacidades relacionadas con la resolución de problemas, la toma de decisiones en situaciones complejas, la comprensión de procesos organizacionales y la construcción de relaciones laborales. Estas competencias suelen ser resultado de procesos prolongados de aprendizaje que difícilmente pueden sustituirse mediante capacitación formal de corto plazo.

Investigaciones han demostrado que la experiencia acumulada constituye un componente fundamental del capital intelectual organizacional. Edvinsson y Malone (1997) sostienen que el capital intelectual se compone de conocimientos, habilidades, experiencias y relaciones que contribuyen a la generación de valor dentro de las organizaciones. Bajo este orden de ideas, la salida prematura de trabajadores experimentados puede generar pérdidas significativas de conocimiento crítico.

A pesar de su importancia, numerosos sistemas de gestión del talento continúan privilegiando criterios asociados con la edad sobre las competencias efectivamente desarrolladas por los trabajadores. Asi, muchas organizaciones enfrentan procesos simultáneos de envejecimiento de la fuerza laboral y pérdida de conocimiento organizacional, sin implementar mecanismos formales que permitan aprovechar la experiencia acumulada por los trabajadores de mayor edad.

La literatura especializada señala que la transferencia de conocimiento constituye uno de los principales desafíos de las organizaciones contemporáneas. Davenport y Prusak (1998) argumentan que gran parte del conocimiento valioso permanece en las personas y no en los sistemas formales de información. Por ello, la interacción entre trabajadores de forma intergeneracional puede favorecer procesos de aprendizaje organizacional, mentoría y transmisión de experiencias que contribuyen a preservar el conocimiento crítico de la organización.

Evidencia sugiere que la diversidad generacional puede convertirse en una fuente de innovación organizacional. Los equipos de trabajo integrados por personas de diferentes edades combinan experiencia, conocimiento histórico, adaptación tecnológica y perspectivas diversas para la resolución

de problemas. Esta interacción favorece procesos de aprendizaje colectivo que pueden traducirse en mejoras de productividad, creatividad e innovación (OECD, 2020).

La permanencia laboral de las personas adultas mayores constituye una inversión en capital intelectual que puede generar beneficios tanto para las empresas como para la sociedad en su conjunto.

Inclusión laboral de adultos mayores como estrategia empresarial

El envejecimiento demográfico está modificando profundamente la composición de la fuerza laboral en numerosos países. Actualmente la inclusión laboral de personas adultas mayores deja de ser exclusivamente una cuestión vinculada con la responsabilidad social para convertirse en una decisión estratégica y de orden natural.

Las iniciativas empresariales dirigidas a personas mayores se han desarrollado bajo enfoques centrados en la asistencia, el bienestar social o el cumplimiento normativo. Sin embargo, las transformaciones demográficas actuales exigen modelos más integrales que reconozcan el valor económico y organizacional de este grupo poblacional. La evidencia internacional sugiere que las organizaciones capaces de gestionar eficazmente la diversidad etaria pueden beneficiarse de una mayor estabilidad laboral, menores niveles de rotación y una mejor conservación del conocimiento organizacional (OECD, 2020).

Desde la perspectiva de la teoría de los grupos de interés, las empresas generan valor cuando logran responder adecuadamente a las expectativas de los distintos actores que influyen en su desempeño (Freeman, 1984). En este sentido, las personas adultas mayores constituyen un grupo de interés relevante no solo como consumidores dentro de la Economía Plateada, sino también como colaboradores capaces de aportar experiencia, conocimientos especializados y capacidades de mentoría.

La propuesta de valor compartido desarrollada por Porter y Kramer (2011) ofrece un marco particularmente útil para comprender esta relación. Los autores sostienen que las empresas pueden incrementar su competitividad al abordar problemas sociales que afectan su entorno. Bajo esta lógica, la inclusión laboral de adultos mayores puede generar beneficios para la sociedad mediante la reducción de la exclusión y la discriminación laboral, al mismo tiempo que fortalece la productividad empresarial mediante la retención de talento experimentado y la preservación del conocimiento organizacional.

Uno de los principales argumentos que justifican la inclusión laboral desde una perspectiva estratégica se relaciona con la gestión del conocimiento. Conforme las organizaciones enfrentan procesos de jubilación y reemplazo generacional, aumenta el riesgo de pérdida de conocimiento tácito acumulado durante años de experiencia laboral.

Además, la coexistencia de distintas generaciones dentro de los espacios de trabajo puede estimular procesos de innovación. Mientras los trabajadores jóvenes suelen aportar nuevas competencias tecnológicas y perspectivas emergentes, los trabajadores mayores contribuyen con experiencia, criterio profesional y comprensión histórica de los procesos organizacionales. La interacción entre ambos grupos favorece el aprendizaje mutuo y la generación de soluciones innovadoras derivadas de la complementariedad de conocimientos y experiencias (OECD, 2020).

La permanencia laboral de personas mayores puede contribuir al fortalecimiento de la reputación corporativa y de las prácticas de sostenibilidad empresarial. Las organizaciones que promueven entornos laborales inclusivos suelen ser percibidas como más responsables y comprometidas con los principios de equidad y no discriminación. Esta percepción puede fortalecer las relaciones con clientes, inversionistas, trabajadores y otros grupos de interés, generando beneficios reputacionales que complementan los resultados económicos.

La evolución de la Responsabilidad Social Empresarial hacia enfoques estratégicos de creación de valor compartido encuentra en la inclusión laboral de adultos mayores una oportunidad concreta para responder a los desafíos de la Nueva Longevidad.

Propuesta de modelo conceptual

La revisión de la literatura realizada permite identificar una evolución conceptual en la forma en que las organizaciones abordan el envejecimiento de la fuerza laboral. Mientras los enfoques tradicionales de Responsabilidad Social Empresarial han tendido a considerar a las personas adultas mayores como beneficiarias de acciones asistenciales o filantrópicas, las perspectivas contemporáneas de creación de valor compartido, gestión del conocimiento y nueva longevidad sugieren la necesidad de replantear esta visión.

A partir de los aportes de Carroll (1991), Freeman (1984), Nonaka y Takeuchi (1995), Porter y Kramer (2011) y de los planteamientos asociados a la Economía Plateada y la Nueva Longevidad, se propone un modelo conceptual orientado a explicar cómo la inclusión laboral de personas adultas mayores puede convertirse en un mecanismo generador de valor organizacional.

El modelo parte del reconocimiento de la transición demográfica como una transformación estructural natural que modifica la composición de la fuerza laboral y obliga a las organizaciones a desarrollar nuevas estrategias de gestión del talento humano. La inclusión laboral de adultos mayores constituye un mecanismo que permite preservar y aprovechar el conocimiento tácito acumulado a lo largo de la experiencia profesional.

La permanencia de trabajadores experimentados favorece procesos de transferencia intergeneracional de conocimiento, permitiendo que habilidades, prácticas, experiencias y aprendizajes adquiridos durante años de actividad laboral sean compartidos con trabajadores más

jóvenes. Este proceso contribuye al fortalecimiento del aprendizaje organizacional y a la conservación del capital intelectual de la empresa.

La interacción entre diferentes generaciones promueve la diversidad cognitiva dentro de los equipos de trabajo. La combinación de experiencia, conocimiento histórico, capacidades técnicas emergentes y nuevas perspectivas favorece procesos de innovación organizacional que incrementan la capacidad de adaptación de las empresas frente a entornos actuales.

Lla innovación derivada de la gestión del conocimiento fortalece la competitividad, contribuye a la creación de valor compartido y mejora la sostenibilidad empresarial. De esta forma, la inclusión laboral de adultos mayores deja de ser exclusivamente una práctica de responsabilidad social para convertirse en una estrategia que integra objetivos económicos, sociales y de innovación.

Con base a lo explicado anteriormente, se propone el siguiente modelo conceptual:

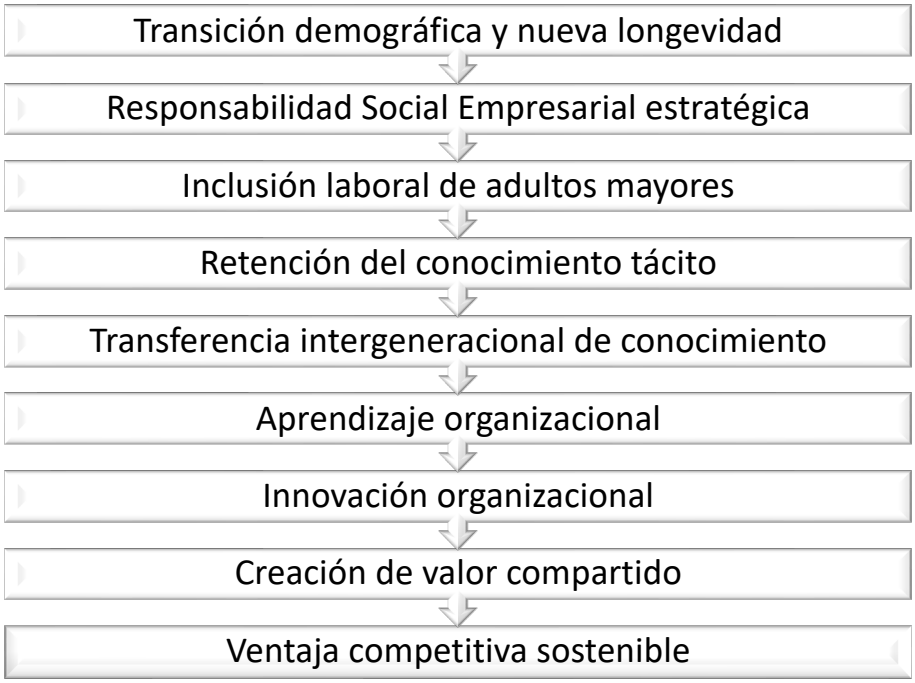


Figura 2. Modelo conceptual de inclusión laboral estratégica de adultos mayores

Fuente: Elaboración propia con base en Carroll (1991), Freeman (1984), Nonaka y Takeuchi (1995), Porter y Kramer (2011) y OECD (2020).

La figura 2 sugiere que la relación entre inclusión laboral y competitividad empresarial no es directa, sino que se encuentra mediada por etapas de gestión del conocimiento e innovación. Bajo este argumento, las personas adultas mayores constituyen un activo estratégico capaz de fortalecer la sostenibilidad organizacional mediante la preservación y transferencia del conocimiento acumulado.

El modelo pretende ofrecer una base conceptual para futuras investigaciones orientadas a evaluar las relaciones entre envejecimiento laboral, gestión del conocimiento, innovación y desempeño

organizacional. Su validación podría contribuir al desarrollo de nuevas estrategias empresariales dirigidas a responder de manera eficiente a los desafíos derivados de la transición demográfica.

Recomendaciones para la inclusión laboral de adultos mayores

Los hallazgos de esta investigación sugieren que el envejecimiento poblacional debe ser abordado mediante estrategias integrales que involucren simultáneamente a las organizaciones, las instituciones educativas, los responsables de las políticas públicas y la población en general por lo cual se plantean las siguientes estrategias.

Estrategias para las organizaciones

Las empresas deben incorporar la gestión de la edad como parte de sus estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, de gestión y retención del talento humano. Esto implica sustituir criterios de contratación basados en la edad cronológica por modelos centrados en competencias, experiencia y capacidad de contribución.

Se recomienda desarrollar programas formales de mentoría intergeneracional que permitan vincular trabajadores experimentados con empleados de reciente incorporación. Este tipo de iniciativas favorece la conservación del conocimiento organizacional, acelera los procesos de aprendizaje y contribuye a reducir la pérdida de capital intelectual asociada con la jubilación o rotación laboral.

Promover esquemas laborales flexibles que faciliten la permanencia de trabajadores mayores. Modalidades como el trabajo híbrido, jornadas reducidas, consultorías especializadas o programas de retiro gradual pueden contribuir a prolongar la participación laboral y aprovechar la experiencia acumulada de este grupo poblacional (OECD, 2020).

Estrategias para la innovación y la gestión del conocimiento

Se recomienda fomentar equipos de trabajo multigeneracionales donde la experiencia de los trabajadores mayores se combine con las competencias tecnológicas y nuevas perspectivas de las generaciones más jóvenes. La interacción entre distintos grupos etarios favorece la diversidad cognitiva y fortalece la capacidad de adaptación organizacional frente a entornos cambiantes.

Con el objetivo de no perder información valiosa en la empresa resulta necesario implementar sistemas de gestión del conocimiento orientados a identificar, documentar y transferir conocimientos críticos antes de la salida de trabajadores experimentados. La elaboración de mapas de conocimiento, bancos de buenas prácticas, comunidades de aprendizaje y programas de sucesión organizacional puede contribuir a preservar capacidades estratégicas dentro de las empresas.

Estrategias para las políticas públicas

Desde el ámbito gubernamental, resulta indispensable fortalecer los mecanismos que promuevan la inclusión laboral de personas adultas mayores. Esto requiere avanzar hacia marcos regulatorios que incentiven la contratación y permanencia laboral mediante estímulos fiscales, certificaciones

empresariales y programas de reconocimiento para organizaciones comprometidas con la diversidad etaria.

Se recomienda incorporar indicadores específicos de inclusión laboral de adultos mayores dentro de los sistemas nacionales de responsabilidad social, sostenibilidad empresarial y reportes ESG (*Environmental, Social and Governance*). La medición sistemática de estos indicadores permitiría evaluar avances y generar evidencia real y sostenible para la formulación de políticas más efectivas.

Es necesario fortalecer los programas de capacitación continua y actualización digital dirigidos a personas mayores, reduciendo las brechas tecnológicas que frecuentemente limitan su permanencia en el mercado laboral. La formación permanente constituye uno de los elementos fundamentales de la Nueva Longevidad, al permitir que las personas mantengan su empleabilidad a lo largo de ciclos laborales cada vez más extensos (Scott, 2024).

Rumbo a una estrategia Nacional de Gestión de la Longevidad

Los hallazgos de este estudio sugieren la necesidad de construir una estrategia nacional que articule envejecimiento, empleo, innovación y sostenibilidad empresarial. Esta estrategia debe centrarse en reconocer que la transición demográfica no representa únicamente un desafío para los sistemas de protección social, sino también una oportunidad para fortalecer la competitividad económica mediante el aprovechamiento del conocimiento, experiencia y capacidades de una población longeva.

La inclusión laboral de adultos mayores debe concebirse como una inversión en capital humano, conocimiento organizacional y unión social. La capacidad de las empresas y de las instituciones publicas y privadas para adaptarse a esta realidad demográfica es un factor determinante para la sostenibilidad económica y social de México durante las próximas décadas.

CONCLUSIONES

El envejecimiento poblacional constituye una de las transformaciones estructurales más importantes que enfrentarán las organizaciones durante las próximas décadas, los resultados de la presente investigación permiten concluir que los enfoques tradicionales de Responsabilidad Social Empresarial resultan insuficientes para responder a las exigencias derivadas de la transición demográfica, debido a que históricamente han privilegiado acciones filantrópicas y asistenciales por encima de estrategias orientadas a la integración productiva de las personas mayores.

La revisión de la literatura evidencia que la inclusión laboral de adultos mayores continúa enfrentando barreras significativas relacionadas con la discriminación por edad, la informalidad laboral y la limitada existencia de políticas organizacionales orientadas a la gestión de la edad (INEGI, 2023; OMS, 2021). No obstante, los hallazgos también muestran que la visión tradicional que asocia envejecimiento con

dependencia y pérdida de productividad resulta cada vez menos consistente con las transformaciones observadas en el contexto de la Nueva Longevidad.

La literatura sobre gestión del conocimiento muestra que los trabajadores mayores poseen importantes reservas de conocimiento tácito, experiencia acumulada y capacidades organizacionales difíciles de sustituir mediante mecanismos convencionales de capacitación (Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998). En consecuencia, la exclusión temprana de este grupo poblacional no solo genera costos sociales, sino también pérdidas potenciales de capital intelectual que pueden afectar la capacidad de aprendizaje, innovación y adaptación de las organizaciones.

El análisis desarrollado permite sostener que la inclusión laboral puede convertirse en un mecanismo de creación de valor compartido. Desde la perspectiva propuesta por Porter y Kramer (2011), las empresas generan ventajas competitivas sostenibles cuando logran integrar la solución de problemas sociales dentro de sus estrategias de negocio. Bajo esta lógica, la incorporación y permanencia de trabajadores mayores contribuye simultáneamente a reducir procesos de exclusión laboral, preservar conocimiento organizacional, fortalecer la transferencia intergeneracional de conocimientos y promover entornos de innovación basados en la diversidad generacional..

De igual forma, la investigación permite vincular los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial, Nueva Longevidad, Economía Plateada y Gestión del Conocimiento dentro de un marco conceptual integrado. El modelo conceptual propuesto sugiere que la inclusión laboral de adultos mayores actúa como un mecanismo que facilita la retención de conocimiento tácito, fortalece el aprendizaje organizacional y favorece procesos de innovación que finalmente se traducen en creación de valor compartido y ventaja competitiva sostenible.

Los hallazgos sugieren la necesidad de que las organizaciones evolucionen desde modelos de gestión centrados en la edad cronológica hacia enfoques basados en competencias, experiencia y capacidad de contribución. Esto implica desarrollar programas de mentoría, mecanismos de transferencia de conocimiento, políticas de diversidad generacional, esquemas de trabajo flexible y estrategias de capacitación continua que permitan aprovechar de manera más eficiente el potencial de los trabajadores mayores. Paralelamente, las políticas públicas orientadas al empleo deben avanzar hacia modelos que incentiven la contratación, permanencia y reinserción laboral de personas adultas mayores, reconociendo su papel como agentes activos dentro de la economía y no únicamente como beneficiarios de programas sociales. Comprender estas dinámicas será fundamental para construir organizaciones más inclusivas, resilientes y competitivas frente a los desafíos que plantea la transición demográfica del siglo XXI.

REFERENCIAS

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons, 34*(4), 39–48. Extraido de: https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders

CONAPO. (2023). *Proyecciones de la población de México y de las entidades federativas 2020-2070*. Gobierno de México. Extraido de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1001571/Proyecciones_Poblacion_280525_V2.1.pdf

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15*(1), 1–13. Extraido de: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.132

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. https://www.researchgate.net/publication/229099904_Working_Knowledge_How_Organizations_Manage_What_They_Know

Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Harper Business. Extraido de: http://pinguet.free.fr/drucker93.pdf

European Commission. (2018). *The Silver Economy*. Publications Office of the European Union. Extraido de: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a9efa929-3ec7-11e8-b5fe-01aa75ed71a1

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2022). *Estadísticas a propósito del Día Internacional de las Personas de Edad (1 de octubre). Datos nacionales*. INEGI. Extraido de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_ADULMAY2022.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). *Encuesta Nacional sobre Discriminación (ENADIS) 2022. Principales resultados*. Extraido de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enadis/2022/doc/enadis2022_resultados.pdf

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. Extraido de: https://books.google.com.co/books?id=B-qxrPaU1MC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*. OECD Publishing. Extraido de: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/12/promoting-an-age-inclusive-workforce_835228f0/59752153-en.pdf

Organización Mundial de la Salud (OMS) . (2022). *Decade of Healthy Ageing: Baseline Report*. World Health Organization. https://www.who.int/publications/i/item/9789240017900

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2021). *Global Report on Ageism*. World Health Organization. Extraido de: https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/71ad96a0-d29a-4457-9d54-52029c24c76c/content

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review, 89*(1–2), 62–77. Extraido de: https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf

Scott, A. J. (2024). *The Longevity Imperative: Building a Better Society for Healthier, Longer Lives*. Basic Books. Extraido de: https://online.fliphtml5.com/roldangorgonio/gcek/#p=10

Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review, 4*(3), 356–367. Extraido de: https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Torraco%20(2005).pdf

United Nations. (2023). *World Social Report 2023: Leaving No One Behind in an Ageing World*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. Extraido de: https://desapublications.un.org/publications/world-social-report-2023-leaving-no-one-behind-ageing-world

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE UNA COMPAÑÍA CONSTRUCTORA EN ÚRSULO GALVÁN

Marco Antonio Díaz Ramos[1]
Guadalupe Pérez Cervantes[2]
María de los Ángeles Acosta Soberano[3]
Denisse Alejandra Diaz Romo[4]

RESUMEN

Este plan de gestión estratégica para la Constructora, ubicada en Úrsulo Galván, establece una hoja de ruta integral para consolidar su posición mediante una filosofía basada en calidad, innovación y sostenibilidad. Tras un diagnóstico riguroso utilizando herramientas como el análisis PEST, Porter y matrices FODA, EFE, PEYEA y BCG, la empresa presenta fortalezas moderadas para crecer en infraestructura residencial y comercial. La ejecución emplea el modelo *Hoshin Planning* para alinear objetivos y procesos operativos. Finalmente, un sistema de control mediante KPIs financieros y operativos garantiza la mejora continua y la capacidad de respuesta ante los desafíos del mercado a largo plazo.

Palabras clave: Gestion estrategica, Competitividad, Hoshin Planning

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se realizará un plan de gestión estratégica para la "compañía constructora", ubicada en la localidad de Úrsulo Galván, con el propósito de analizar cuáles son las características distintivas que posee y que pueden ayudarla a sobresalir de la competencia. Además, se identificarán las amenazas que pueda enfrentar y se propondrán estrategias para mitigarlas y superarlas. Asimismo, se desarrollarán las bases de la filosofía organizacional, considerando que muchas empresas carecen de una misión y visión claramente definidas.

Para estructurar un plan de gestión estratégica eficiente, se realizará un análisis tanto interno como externo, lo que permitirá identificar factores positivos y negativos que faciliten la toma de decisiones. Estas estrategias buscarán maximizar los puntos fuertes y minimizar las debilidades de la "compañía constructora". En este contexto, se emplearán herramientas metodológicas de diversos autores para evaluar la factibilidad de los elementos que integran la empresa. Uno de los objetivos clave será diseñar estrategias innovadoras que motiven al personal y mejoren su desempeño.

[1] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. marco.dr@ugalvan.tecnm.mx
[2] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. guadalupe.pc@ugalvan.tecnm.mx
[3] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván. angeles.as@ugalvan.tecnm.mx
[4] Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Úrsulo Galván

Dentro del proceso de formulación de estrategias, se utilizarán herramientas como la matriz PEYEA, que ayuda a definir cómo reaccionar ante cambios en el entorno, y la matriz Boston, que categoriza los servicios y proyectos según su impacto en el mercado. También se aplicará la matriz interna-externa (IE), que evalúa la relación entre las ventas y las utilidades de la empresa para identificar áreas de mejora. Posteriormente, se procederá con la implementación del plan estratégico, etapa en la que se definirán programas, actividades y procedimientos. Aquí, se diseñará una matriz de cambio que evalúe aspectos como viabilidad, secuencia de ejecución y adaptabilidad, y se aplicará la matriz Hoshin Planning para alinear los esfuerzos de todo el personal con los objetivos estratégicos de la "compañía constructora", facilitando su adaptación a los cambios.

Finalmente, se llevará a cabo una fase de evaluación y control para verificar la efectividad del plan. Esto incluirá la comparación de factores clave identificados previamente con los resultados obtenidos a lo largo del tiempo, además de un análisis de los procesos internos, financieros, la satisfacción de los clientes y el desarrollo del personal. Para cerrar, se elaborará una matriz que evalúe la implementación y el impacto de las estrategias aplicadas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La industria de la construcción en la región de Úrsulo Galván, Veracruz, se caracteriza por un entorno altamente competitivo y dinámico, lo que exige a las organizaciones no solo mantener altos estándares de calidad, sino también una estructura organizacional y de planeación de vanguardia. En este contexto, la "compañía constructora" opera como una empresa emergente en el mercado local, lo que de manera intrínseca le genera importantes desafíos para consolidar su posicionamiento ante competidores ya establecidos y consolidados en el sector.

A través de un diagnóstico preliminar, se han identificado diversas problemáticas críticas en la gestión interna de la organización. En primer lugar, al ser una empresa de reciente creación, carece de un reconocimiento de marca sólido entre los consumidores locales y posee una red de contactos e inversionistas que apenas se encuentra en su fase inicial. Esta falta de historial crediticio e institucional limita de forma significativa su capacidad financiera para acceder a grandes líneas de crédito, restringiendo la posibilidad de invertir en herramientas avanzadas o de participar en proyectos de infraestructura e inmobiliarios de gran envergadura.

Aunado a esto, la empresa carece de una filosofía organizacional formalizada; la ausencia de una misión, visión, objetivos funcionales y valores institucionales claramente definidos provoca que las actividades diarias operen sin una directriz estratégica unificada. Esto se traduce en ineficiencias internas observables, tales como una experiencia operativa limitada, una estructura organizacional

que aún necesita consolidarse y costos operativos elevados que ponen en riesgo los márgenes de utilidad del negocio.

Por otra parte, el entorno externo introduce variables que agravan la situación de la empresa. La "compañía constructora" enfrenta una fuerte presión debido a las fluctuaciones e inestabilidad en los precios de las materias primas e insumos básicos (como el acero y el cemento), factores económicos globales como la inflación y exigencias legales y ambientales cada vez más estrictas en la República Mexicana (tales como las Manifestaciones de Impacto Ambiental y las NOMs de seguridad laboral). Asimismo, la empresa opera con una alta dependencia hacia un número limitado de proveedores, lo que incrementa su vulnerabilidad ante retrasos en la cadena de suministro o variaciones imprevistas de costos.

De no diseñarse e implementarse un Plan de Gestión Estratégica integral que resuelva estas deficiencias internas y mitigue las amenazas del entorno, la "compañía constructora" corre el riesgo de estancar su crecimiento, perder rentabilidad frente a la competencia y comprometer su sostenibilidad y permanencia en el mercado a largo plazo.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar e implementar un Plan de Gestión Estratégica integral para la "compañía constructora" en la localidad de Úrsulo Galván, Veracruz, mediante el uso de herramientas metodológicas de análisis interno, externo y de despliegue, con la finalidad de consolidar su filosofía organizacional, optimizar sus recursos, mitigar sus riesgos financieros y lograr un posicionamiento competitivo y sostenible en el mercado local.

Objetivos Específicos

Para dar cumplimiento al objetivo general, se formulan los siguientes objetivos específicos alineados a cada etapa del proyecto:

1. Establecer la Filosofía Organizacional: Definir formalmente la misión, visión, valores institucionales y el objetivo general de la "compañía constructora", creando la base de la cultura empresarial que alinee los esfuerzos de todo el personal.
2. Evaluar el Entorno Externo: Realizar un diagnóstico del entorno mediante las herramientas PEST, las 5 Fuerzas de Porter y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para identificar con precisión las oportunidades de mercado (como la construcción sustentable) y mitigar las amenazas que representan la competencia y la fluctuación de precios en las materias primas.

3. Analizar la Situación Interna: Evaluar las capacidades del negocio a través de una auditoría interna y la Matriz de Factores Internos (EFI), con el fin de maximizar las fortalezas de la empresa (como la atención personalizada) y corregir las debilidades asociadas a la capacidad financiera limitada y la falta de reconocimiento de marca.
4. Formular Estrategias de Crecimiento: Desarrollar estrategias competitivas y de posicionamiento cruzando la información obtenida en la Matriz FODA, y evaluando la viabilidad del negocio a través de matrices especializadas como PEYEA, Boston Consulting Group (BCG) e Interna-Externa (IE).
5. Desplegar e Implementar el Plan Estratégico: Diseñar una ruta de ejecución detallada por áreas funcionales (Producción, Finanzas, Recursos Humanos y Marketing) utilizando la metodología *Hoshin Planning* para asegurar que los objetivos operativos anuales y las políticas de la empresa respondan directamente a la estrategia general.
6. Diseñar un Sistema de Evaluación y Control: Estructurar mecanismos de monitoreo continuo empleando indicadores clave de desempeño (KPI) bajo el enfoque de *Balanced Scorecard* (BSC) y la filosofía *Kaizen*, para medir la eficiencia y aplicar acciones correctivas oportunas ante los cambios del entorno.
7. Desarrollar una Propuesta de Innovación: Aplicar los principios de la *Estrategia del Océano Azul* para diversificar el portafolio de servicios de la constructora (introduciendo soluciones como materiales ecológicos, diseños modulares o tecnologías avanzadas), permitiendo a la empresa salir de la competencia directa en precio y generar una propuesta única de valor.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿De qué manera el diseño e implementación de un plan de gestión estratégica, fundamentado en herramientas de análisis interno, externo y de vanguardia como la Estrategia del Océano Azul y Hoshin Planning, permitirá a la "compañía constructora" optimizar sus recursos, consolidar su filosofía organizacional, mitigar sus riesgos financieros y lograr un crecimiento sostenible en la región de Úrsulo Galván?

HIPÓTESIS

El diseño e implementación de un Plan de Gestión Estratégica integrado —basado en herramientas de diagnóstico interno y externo (FODA, PEST, Porter), metodologías de despliegue operacional (*Hoshin Planning*) y enfoques de innovación en valor (*Estrategia del Océano Azul*)— permitirá a la "compañía constructora" consolidar formalmente su filosofía organizacional, optimizar sus recursos

internos, mitigar los riesgos financieros derivados de su reciente creación y lograr un crecimiento competitivo y sostenible en el mercado de la construcción en la región de Úrsulo Galván, Veracruz.

ANTECEDENTES

La industria de la construcción y el suministro de materiales en el estado de Veracruz representa históricamente un pilar económico determinante para el desarrollo de la infraestructura y la urbanización regional. No obstante, las dinámicas de globalización y los constantes cambios en los factores económicos, políticos y sociales exigen que las empresas del sector adopten una posición estratégica rigurosa si desean elevar significativamente sus niveles de productividad y competitividad (García Guiliany et al., 2023). A pesar de esta exigencia, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) dedicadas a la edificación suelen emerger bajo esquemas empíricos y centralizados, enfocando gran parte de sus esfuerzos prioritarios únicamente en la administración de recursos tangibles y descuidando la gestión de las capacidades o competencias esenciales que crean valor a largo plazo (Alvarado et al., 2009).

En el plano local, el municipio de Úrsulo Galván, Veracruz, ha experimentado una paulatina transformación demográfica y comercial, incrementando de manera sostenida la necesidad de adquirir viviendas habitacionales y desarrollos de infraestructura comercial y pública. Es bajo este escenario de oportunidad que se constituye recientemente la "compañía constructora", una organización de carácter emergente gestionada colectivamente y que cuenta con un equipo inicial de colaboradores altamente capacitados en los rubros técnicos de la construcción. Desde su origen, la empresa definió una propuesta de valor enfocada en proveer soluciones eficientes y materiales de alta calidad a precios accesibles, procurando estructurar relaciones estrechas y una atención personalizada directamente con el consumidor.

A pesar de contar con una base operativa funcional y haber concretado sus primeros contratos comerciales financiándose de forma estable a través de capital propio, la organización comenzó a manifestar las problemáticas típicas de las organizaciones en fase de introducción. Conforme la operatividad avanzó de forma empírica, surgieron debilidades críticas en su estructura interna, tales como una experiencia administrativa limitada en grandes proyectos, costos operativos elevados y la ausencia total de un reconocimiento de marca formalizado en el mercado local. Asimismo, la carencia de una filosofía corporativa (misión, visión y valores definidos) ha provocado que la toma de decisiones carezca de una directriz unificada, un fenómeno común en las PYMES del sector constructor, donde la falta de planes de contingencia y la nula evaluación formal de metas suele limitar el desarrollo sostenible frente a la competencia (García Guiliany et al., 2023).

De manera simultánea, el entorno industrial y macroeconómico ha introducido factores de riesgo que amenazan la viabilidad de los nuevos negocios. La "compañía constructora" se enfrenta a una competencia intensa y consolidada en las cabeceras regionales y zonas colindantes como Cardel, aunado a fuertes presiones debidas a las fluctuaciones en los costos internacionales de materias primas clave (acero y cemento), la inflación y la rigidez de las leyes ambientales y laborales vigentes en el territorio mexicano.

De acuerdo con Alvarado et al. (2009), el éxito de una empresa constructora dentro de un mercado con altos niveles de rivalidad no depende únicamente de la ejecución técnica de las obras, sino del despliegue efectivo de modelos de gestión estratégica inspirados en el conocimiento y orientados a optimizar los procesos interiores, tales como la planeación de la línea de producción, la logística y las adquisiciones eficientes con los proveedores.

Bajo estas premisas y reconociendo la imperiosa necesidad de migrar hacia una administración proactiva, la dirección de la "compañía constructora" determinó el desarrollo del presente proyecto enfocado en un Plan de Gestión Estratégica. Este esfuerzo busca integrar herramientas analíticas tradicionales (PEST, Porter, FODA) con metodologías avanzadas de despliegue operacional (*Hoshin Planning*) y enfoques de diferenciación comercial (*Estrategia del Océano Azul*), asegurando la rentabilidad, competitividad y consolidación de la empresa en el mercado veracruzano.

MARCO CONCEPTUAL

1. Dirección y Gestión Estratégica

La dirección estratégica se define como un enfoque técnico y unificador de administración que determina el propósito de una organización a largo plazo a través del establecimiento de objetivos, programas de acción y la asignación eficiente de recursos (Parra, 2009). A diferencia de los sistemas de gestión tradicionales de carácter endógeno, la gerencia estratégica funciona como un puente entre el potencial interno de la empresa y las variaciones coyunturales de su entorno micro y macroeconómico (Parra, 2009; Sanabria, 2009). En el sector de la edificación, este proceso sistémico no solo abarca la fase técnica de las obras, sino que coordina todos los niveles jerárquicos (corporativo, de negocios y funcional) para transformar variables externas de riesgo en ventajas competitivas sostenibles (Alvarado et al., 2009; Parra, 2009).

2. Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores

La cultura corporativa constituye el núcleo de principios e ideales que rigen el comportamiento organizacional y las prácticas cotidianas de una empresa (Martos Calpena, 2009). Dentro de la planeación estratégica, las declaraciones de la misión (razón de ser en el presente), la visión (aspiración ideal futura) y los valores (normas éticas de conducta) forman el marco de referencia

indispensable para cohesionar el factor humano. De acuerdo con Martos Calpena (2009), la formalización de este propósito primario dota a las empresas de una mayor capacidad adaptativa ante entornos dinámicos, asegurando que los recursos y las competencias internas se alineen hacia metas comunes y compartidas.

3. Diagnóstico Estratégico del Entorno (Matrices EFI, EFE, PEST y Porter)

El diagnóstico estratégico integral requiere la evaluación simultánea e interactiva de las fuerzas internas y las variables del entorno externo (Parra, 2009).

- Análisis Interno (Matriz EFI): Herramienta que permite auditar las operaciones propias de la firma para identificar las fortalezas que generan valor y las debilidades que limitan el rendimiento (Espinoza, 2020). En las organizaciones de construcción, suele evaluar la capacidad del talento humano, los costos de operación y la flexibilidad en el servicio.
- Análisis Externo (Matriz EFE, PEST y Porter): Metodología destinada a diagnosticar y cuantificar los factores macroambientales (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos) y la rivalidad de la industria (proveedores, clientes, competidores y sustitutos). Su importancia radica en identificar oportunidades de expansión (como tendencias sustentables) y mitigar amenazas estructurales como la intensa competencia o la fluctuación de precios de los insumos (Espinoza, 2020; Parra, 2009).

4. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz PEYEA es un instrumento de planeación que permite determinar la postura estratégica más adecuada para una organización mediante un sistema de cuatro cuadrantes (Espinoza, 2020; Mahecha Peñuela, 2017). Esta herramienta evalúa dos dimensiones internas: la Fuerza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC); y dos dimensiones externas: la Estabilidad del Entorno (EE) o del ambiente, y la Fuerza de la Industria (FI) (Espinoza, 2020). Los resultados vectoriales ubican a la firma en una posición que puede ser de carácter agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, dictando las directrices operativas idóneas ante el mercado (Espinoza, 2020).

5. Hoshin Kanri (Despliegue de Políticas Operativas)

El *Hoshin Kanri* (traducido como gestión o despliegue de políticas) es un modelo sistémico de dirección de origen japonés que integra la planeación estratégica con la gestión operativa cotidiana (Cortés Rodríguez, 2023; Yacuzzi, 2011). Este método coordina las actividades de los miembros de una organización en cascada, ligando los objetivos (*hoshin*) de la alta dirección con las metas operativas anuales de menor jerarquía por áreas funcionales (García, 2018; Yacuzzi, 2011). A través del proceso de *catchball* (diálogo e interacción en equipo entre niveles), garantiza el alineamiento total de la organización, fomenta la productividad individual, mejora la comunicación y optimiza el aprendizaje organizacional ante entornos altamente cambiantes (Cortés Rodríguez, 2023; Yacuzzi, 2011).

6. Estrategia del Océano Azul

Desarrollada originalmente por Kim y Mauborgne, la Estrategia del Océano Azul propone romper con los esquemas de competencia tradicionales que saturan los mercados existentes —denominados "océanos rojos"— donde las empresas disputan márgenes reducidos basándose en guerras de precios (Espinoza, 2020). Esta filosofía se fundamenta en la "innovación en valor", que busca crear un nuevo espacio de mercado o nicho no atendido donde la competencia directa se vuelve irrelevante (Espinoza, 2020). Para lograrlo, implementa la matriz de las cuatro acciones: *Eliminar* procesos ineficientes, *Reducir* la complejidad innecesaria, *Incrementar* la calidad del servicio y *Crear* soluciones innovadoras, tales como el uso de materiales alternativos, ecodiseño o servicios diferenciados que capturen una nueva demanda.

MARCO REFERENCIAL

1. El Sector de la Construcción en México: Entorno Económico y Regulaciones

La industria de la construcción en México opera históricamente como un motor contracíclico de la economía nacional, pero a su vez muestra una alta sensibilidad frente a los choques macroeconómicos exógenos (Romero & Barrera, 2024). En los últimos años, las constructoras mexicanas han enfrentado desafíos complejos debido a la inflación global y la volatilidad en las cadenas de suministro globales, lo que ha provocado incrementos drásticos en los costos de materias primas esenciales como el acero, el concreto y el cemento (Navarro-Mendoza et al., 2025; Romero & Barrera, 2024).

Adicionalmente, el marco legal y normativo ha incrementado los requisitos obligatorios para operar, exigiendo rigurosos estudios de Manifestación de Impacto Ambiental (MIA) dictados por la SEMARNAT y un estricto cumplimiento de las Normas Oficiales Mexicanas (NOMs) relativas a la seguridad y salud laboral reguladas por la STPS. Investigaciones como la de Navarro-Mendoza et al. (2025) demuestran que las fluctuaciones de precios unidas al costo de cumplimiento regulatorio reducen drásticamente los márgenes de utilidad de los proyectos si las firmas no cuentan con esquemas formales de planeación, control financiero y gestión presupuestal mensual.

2. Las PYMES de la Construcción en Veracruz: Gestión Empírica y Competitividad Local

En el contexto específico del estado de Veracruz, la gran mayoría de las organizaciones dedicadas a la edificación y el suministro pertenecen al sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Estudios locales como los de Castro-Gómez y López-Silva (2023) y Hernández-Morales (2024) señalan que el surgimiento de estas constructoras en municipios del centro-sur del estado suele originarse bajo estructuras familiares u operativas centralizadas que adolecen de un crecimiento empírico.

Los principales cuellos de botella identificados en el estado incluyen una experiencia administrativa limitada, la falta de reconocimiento y posicionamiento de marca formal en mercados dominados por firmas consolidadas (como el eje industrial Cardel-Veracruz), y restricciones severas de capital debido a la ausencia de un historial crediticio institucional. Hernández-Morales (2024) argumenta que la resiliencia de las PYMES veracruzanas frente a la competencia radica en su flexibilidad operativa y su capacidad para ofrecer un servicio al cliente altamente personalizado y adaptado. Sin embargo, el autor enfatiza que para que estas ventajas iniciales se transformen en sostenibilidad a largo plazo, es indispensable transicionar hacia una dirección por directrices y formalizar la filosofía organizacional corporativa (misión y visión).

3. Despliegue de Políticas y Calidad en la Gestión de Proyectos de Infraestructura

La literatura científica internacional y nacional dedicada a la gestión de proyectos de infraestructura resalta de manera reiterada que la desconexión entre la alta dirección y el personal operativo es una de las causas principales del fracaso estratégico y las pérdidas financieras en la construcción (Guzmán-Villarreal & Solís-Carcaño, 2023; Martínez-Sánchez, 2024). El uso de herramientas avanzadas de despliegue como el método japonés *Hoshin Kanri* (Hoshin Planning) ha demostrado ser altamente efectivo en la industria de la edificación, ya que logra alinear en cascada las metas comerciales anuales con las tareas de producción diaria y la asignación de recursos en la obra (Martínez-Sánchez, 2024).

De igual manera, la integración de filosofías de mejora continua (*Kaizen*) en la logística y administración de inventarios reduce significativamente los costos operativos y el desperdicio de materiales (Guzmán-Villarreal & Solís-Carcaño, 2023). Al vincular sistemas de medición de desempeño (*Balanced Scorecard*) con encuestas periódicas de satisfacción postventa, las constructoras emergentes consiguen establecer relaciones contractuales a largo plazo con clientes, proveedores y socios estratégicos, maximizando su competitividad estructural.

METODOLOGÍA

La presente investigación se estructura bajo un enfoque metodológico mixto (cualitativo y cuantitativo), con un diseño no experimental y de alcance descriptivo-propositivo. Es cuantitativa en la medida en que evalúa variables financieras, niveles de participación de mercado, ventas operativas e índices ponderados mediante matrices estadísticas; asimismo, posee un corte cualitativo al describir la situación operativa interna, estructurar la filosofía de la empresa y proponer estrategias basadas en las percepciones del equipo de trabajo y las necesidades de los clientes. La recolección de datos y el desarrollo del plan de gestión estratégica se articularon de manera secuencial a través de cinco fases metodológicas fundamentales.

La primera fase consistió en la inmersión inicial y el diagnóstico situacional de la organización, donde se recopiló información clave sobre su constitución, funcionamiento, recursos humanos y ubicación geográfica en la localidad de Úrsulo Galván. Mediante técnicas de observación directa y reuniones de trabajo preliminares con el equipo inicial, se procedió a redactar formalmente las bases de la filosofía organizacional. En esta etapa se definieron conceptualmente la misión, la visión y los valores institucionales, resolviendo la carencia de directrices claras que presentaba la organización y estableciendo el objetivo general junto con los objetivos estratégico-funcionales por áreas como producción, finanzas, mercadotecnia, personal, ventas operativas y tecnología.

La segunda fase se enfocó en el análisis estratégico del entorno externo de la constructora. Para ello, se aplicó la técnica del análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico), extendida hacia las variables ecológicas y legales. Este instrumento permitió identificar factores macroambientales críticos en México, tales como la obtención de licencias de construcción, Manifestaciones de Impacto Ambiental ante SEMARNAT, la inflación en los costos de materiales (acero y cemento), las tendencias de consumo hacia la sostenibilidad y el uso de tecnologías como el modelado BIM y drones. De manera complementaria, se utilizó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para evaluar la rivalidad del sector, analizando la presión de los proveedores clave, las características de los clientes y la amenaza de competidores consolidados en la región de Cardel. Toda esta información cualitativa se procesó cuantitativamente mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), asignando pesos y clasificaciones para determinar la capacidad de respuesta de la empresa ante su entorno.

La tercera fase correspondió al análisis estratégico interno, diseñado para auditar los recursos, procesos y capacidades propias de la "compañía constructora". Se estructuró un diagnóstico de su cadena de valor inicial, evaluando la calidad de los materiales, la capacitación del personal, las restricciones de capital y la experiencia operativa. Los hallazgos se vaciaron en la Matriz de Factores Internos (EFI) para cuantificar el balance de las fuerzas de la organización. Posteriormente, toda la información recolectada en los diagnósticos interno y externo se integró en la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), lo que facilitó la formulación cruzada de estrategias de tipo FO, DO, FA y DA, orientadas a maximizar los puntos fuertes y mitigar los riesgos latentes del negocio.

La cuarta fase comprendió el uso de herramientas metodológicas avanzadas para la formulación, priorización e implementación de las estrategias. Para definir la postura competitiva idónea de la constructora, se calculó el vector de la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA), evaluando las dimensiones de fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y fuerza de la industria. Asimismo, se empleó la Matriz del Boston Consulting Group (BCG) para categorizar los proyectos de la empresa (como edificios, remodelaciones y casas) según su participación y crecimiento de mercado, y la Matriz Interna-Externa (IE) para validar las áreas

funcionales de mejora. Con el fin de transicionar los planes a la acción de forma realista, se diseñó una Matriz de Cambio que evaluó la viabilidad, secuencia de ejecución, ubicación y naturaleza de las transformaciones operativas. El despliegue formal de los objetivos anuales y las políticas de distribución por áreas se estructuró a través del modelo *Hoshin Planning* (Hoshin Kanri), alineando las actividades del personal técnico, administrativo y de ventas con la visión de la empresa.

Finalmente, la quinta fase metodológica estableció los mecanismos de evaluación y control del plan estratégico para garantizar su adaptabilidad y mejora continua. Se estructuró un sistema de control de gestión basado en indicadores clave de desempeño (KPI) agrupados en cuatro perspectivas esenciales: financiera (rentabilidad y flujo de efectivo), cliente (satisfacción, fidelización y cumplimiento de plazos), procesos internos (eficiencia constructiva y uso de tecnología) y aprendizaje y crecimiento (capacitación e innovación). Este proceso incorpora la filosofía japonesa *Kaizen* mediante correcciones permanentes en los procesos y la planificación de contingencias operativas ante cambios drásticos en el mercado. Por último, se integró el enfoque de la *Estrategia del Océano Azul* mediante la matriz de las cuatro acciones (Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear), proyectando la diversificación del portafolio del negocio hacia nichos sostenibles e innovadores donde la competencia directa en precio resulte irrelevante.

RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados derivados de la implementación de la Agenda de Trabajo Estratégica permitieron a la "compañía constructora" transicionar de un esquema operativo empírico a un modelo institucional sólidamente estructurado. En primer lugar, se consolidó la base cultural de la organización mediante la definición formal de su misión, visión y una matriz de siete valores organizacionales clave, destacando la calidad, la innovación, la responsabilidad, el compromiso, el trabajo en equipo, la transparencia y la seguridad laboral. Asimismo, se lograron delimitar los objetivos estratégico-funcionales por áreas para el primer año, fijando metas puntuales como alcanzar un margen de ganancia neto del 10%, asegurar una línea de financiamiento equivalente al menos al 20% de la inversión requerida para los primeros proyectos y lograr ventas por un valor mínimo de $100,000 en materiales y construcciones durante dicho periodo.

En lo referente al diagnóstico del entorno macro y microeconómico, la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) arrojó un valor ponderado total de 2.85. Este indicador cuantitativo demuestra que, con respecto al aprovechamiento de oportunidades (tales como la diversificación de servicios y las alianzas con cafeterías y restaurantes) y la mitigación de amenazas (como la competencia intensa y la fluctuación de precios), la constructora se encuentra en una posición medianamente fortalecida para enfrentar las variables de su entorno. Por su parte, la evaluación

interna mediante la Matriz de Factores Internos (EFI) permitió identificar que las principales ventajas competitivas de la firma radican en su enfoque hacia la sostenibilidad, la flexibilidad para la personalización de proyectos y su capacidad de negociación directa con proveedores de materiales de alta calidad, alcanzando un puntaje de 3.7 en la matriz de perfil, lo que supera el desempeño ponderado de sus principales competidores locales (fijados en 2.8 y 3.1 respectivamente).

Al procesar la información cruzada en la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA), el análisis matemático de los promedios determinó que el valor para la Ventaja Competitiva (VC) fue de -2.6, la Estabilidad del Entorno (EA) de -2.4, la Fuerza Financiera (FF) de 2.2 y la Fuerza de la Industria (FI) de 2.4. Al calcular las coordenadas vectoriales resultantes (Eje X: -0.2, Eje Y: -0.2), el vector se ubicó directamente en el cuadrante Defensivo. Este resultado indica que la "compañía constructora" debe enfocarse prioritariamente en corregir sus debilidades internas y protegerse de las amenazas externas antes de iniciar una expansión agresiva, validando la pertinencia del plan de acción defensivo y de optimización de costos diseñado.

En la evaluación del portafolio comercial a través de la Matriz del Boston Consulting Group (BCG) realizada con los datos comerciales, se determinó el estatus de sus servicios. El rubro de Edificios (que representó ingresos por $2,700,000 y un 54% de las ventas en 2024) y las Remodelaciones (con $1,600,000 y un 66% de participación) se consolidaron debido a su alto impacto en el mercado, mientras que el concepto de Casas ($730,000; 6%) y las Áreas Libres ($490,000; 7%) se identificaron como servicios en fases de menor penetración que requieren un enfoque de reestructuración y marketing digital para elevar su tasa de conversión en los primeros 6 meses. Estos datos se complementaron con la Matriz Interna-Externa (IE), cuya ponderación final de 3.25 ubicó estratégicamente a la organización en la región de "Crecer y Construir", justificando la viabilidad de diversificar servicios mediante la introducción de ecodiseños y desarrollos sustentables.

Finalmente, los resultados operacionales del despliegue mediante *Hoshin Planning* (Hoshin Kanri) y la matriz de cambio permitieron estructurar metas concretas por departamentos, tales como elevar la eficiencia de ventas un 15% anual y reducir a cero los accidentes laborales graves mediante la capacitación del 100% del personal en seguridad industrial. Para concluir, la integración de la *Estrategia del Océano Azul* a través de la matriz de las cuatro acciones arrojó un esquema de valor diferenciado, donde se determinó eliminar los procesos ineficientes en la cadena de suministro de baja demanda, reducir la complejidad en proyectos mediante técnicas eficientes, incrementar el soporte técnico en obra junto con la consultoría de materiales, y crear soluciones de diseño modular y alquiler de maquinaria, logrando así una propuesta única que aleja a la constructora de la competencia directa basada en la reducción de precios.

CONCLUSIÓN

En conclusión, el desarrollo y ejecución de la Agenda de Trabajo Estratégica para la "compañía constructora" ha demostrado que la transición de una administración empírica hacia un modelo de planeación científica es una condición indispensable para asegurar la permanencia, rentabilidad y crecimiento de las empresas emergentes en el sector de la edificación y distribución de materiales en el estado de Veracruz. A través de la integración formal de la filosofía corporativa, la empresa logró resolver de manera contundente la ausencia original de directrices organizacionales, estableciendo un marco normativo unificado bajo una misión y visión orientadas a la sostenibilidad, la seguridad y la innovación tecnológica, respaldadas por un conjunto de siete valores institucionales y metas financieras claras, tales como alcanzar un margen neto de ganancia del 10% durante su primer año de ejercicio operativo.

Los diagnósticos cuantitativos aplicados aportaron la evidencia necesaria para definir el rumbo competitivo de la organización frente a la rivalidad de su sector. El resultado ponderado de 2.85 obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) demostró que, si bien la empresa cuenta con una preparación media para reaccionar ante su entorno, es prioritario capitalizar oportunidades emergentes como las alianzas comerciales y la demanda de ecodiseños para mitigar las amenazas que representan las constructoras consolidadas y la alta volatilidad en los precios de insumos básicos como el acero y el cemento. Asimismo, el análisis vectorial de la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA), cuyos promedios ubicaron las coordenadas en el cuadrante Defensivo (Eje X: -0.2, Eje Y: -0.2), validó de forma matemática que la estrategia inmediata de la firma no debe enfocarse en una expansión de mercado agresiva, sino en el fortalecimiento de sus operaciones internas, el control estricto de los costos y la optimización logística de sus inventarios con proveedores clave.

Por otra parte, la evaluación de la cartera de servicios a través de las matrices BCG e Interna-Externa (IE) proporcionó una radiografía comercial precisa, identificando que los rubros de Edificios y Remodelaciones fungen como los pilares financieros de la organización al concentrar el mayor volumen de ventas y participación en el mercado, mientras que el segmento de Casas y Áreas Libres requiere una reestructuración operativa y el despliegue de campañas de marketing digital para incrementar su tasa de conversión. La implementación de la matriz de cambio y el modelo *Hoshin Planning* (Hoshin Kanri) garantizó que esta planeación teórica se tradujera en acciones cotidianas y medibles, vinculando al personal técnico, de compras y de ventas con indicadores clave de desempeño (KPI) orientados a elevar la eficiencia en un 15% anual y reducir a cero los accidentes laborales graves mediante programas de seguridad industrial.

Finalmente, la incorporación de la *Estrategia del Océano Azul* mediante la matriz de las cuatro acciones dotó a la "compañía constructora" de una ventaja competitiva estructural que la deslinda de la competencia tradicional. Al enfocar sus esfuerzos en eliminar procesos ineficientes en la cadena de suministro, reducir la complejidad técnica en las obras, incrementar la calidad mediante consultorías de materiales y crear soluciones innovadoras como el diseño modular y el alquiler de maquinaria especializada, la organización se posiciona estratégicamente para capturar una nueva demanda fundamentada en el valor y la construcción sustentable, garantizando su consolidación y sostenibilidad a largo plazo en la región de Úrsulo Galván.

REFERENCIAS

Alvarado, L. (2009). La gestión estratégica aplicada al sector construcción: Una propuesta basada en gestión de capital intelectual. *Revista de la Construcción*, *8*(1), 59-70.

Castro-Gómez, J. A., & López-Silva, M. E. (2023). Análisis de la competitividad y los procesos administrativos de las microempresas constructoras en el centro de Veracruz. *Revista Veracruzana de Ciencias Administrativas*, *14*(2), 45-62.

Cortés Rodríguez, J. R. (2023). *Lean Management y Hoshin Kanri: Impactos en el desempeño estratégico y operativo* (Tesis doctoral, Universidad de Granada). Repositorio Digibug.

Espinoza, J. S. C. (2020). *Plan estratégico para el hotel escuela boutique la Casa de Don Ignacio* (Proyecto de grado). Repositorio Semantic Scholar.

García, R. O. (2018). *Propuesta de implementación de la filosofía de gestión lean construction en pymes; caso Querétaro* (Tesis de maestría). Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Guzmán-Villarreal, R., & Solís-Carcaño, R. G. (2023). Aplicación de principios Lean Construction y Kaizen para la optimización de procesos en obras de edificación residencial mexicana. *Ingeniería y Universidad*, *27*(1), 1-18. https://doi.org/10.11144/Javeriana.iyu27.aplc

Hernández-Morales, L. F. (2024). Desafíos estructurales y financieros en la institucionalización de las PYMES del sector construcción en el estado de Veracruz. *Estudios Gerenciales y Regionales*, *9*(1), 112-129.

Mahecha Peñuela, C. J. (2017). *Estrategias y planes para la empresa Frio Colombia* (Informe de investigación). Repositorio Institucional UniAgustiniana.

Martínez-Sánchez, A. (2024). Despliegue de políticas (Hoshin Kanri) como estrategia de alineación operativa en empresas de infraestructura y servicios de ingeniería. *Revista Mexicana de Ingeniería Industrial*, *23*(3), 89-105.

Martos Calpena, R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas* (Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya). Repositorio TDX.

Navarro-Mendoza, R. J., Pérez-Sánchez, G., & Torres-Díaz, M. (2025). El impacto de la inflación de los insumos constructivos en la rentabilidad de las obras públicas y privadas en México. *Economía Actual*, *18*(1), 34-51.

Parra, J. I. P. (2009). Planeación y la dirección estratégica: futuro de la empresa Colombiana. *Revista Universidad EAFIT*, *31*(98), 21-36.

Romero, F., & Barrera, J. C. (2024). Dinámica macroeconómica del sector de la construcción en México: Modelado de vulnerabilidad ante fluctuaciones de precios e intereses. *Revista de Economía Mexicana*, *41*(2), 201-224.

Sanabria, M. (2009). El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, *19*(34), 59-82.

Yacuzzi, E. (2011). La gestión Hoshin: Modelos, aplicaciones, características distintivas. *Documentos de Trabajo de la Universidad del CEMA*, (316), 1-32.

RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE UNA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL INSTRUIDA

ISBN: 978-607-5893-92-1

9 786075 893921