

# CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**REVISTA DIGITAL**

**ISSN 2594-1763**

**WWW.CONGRESO CIICA UNACH.MX**

**VOLUMEN NÚMERO**

**1 7**

**04 DE NOVIEMBRE 2024**



# CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

REVISTA DIGITAL

ISSN 2594-1763

## Comité Editorial

Dr. Juan Carlos Román Fuentes  
Dra. Rebeca Román Julián

## Corrección de estilo

Dra. María Eliazú Villalobos Castillo

CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN  
EN CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN. Año 7,  
Volumen 1, noviembre 2024, es UNA PUBLICACIÓN  
PERIÓDICA REVISTA EN VERSIÓN DIGITAL

[www.congresociica.unach.mx](http://www.congresociica.unach.mx) editada por la Universidad  
Autónoma de Chiapas, Boulevard Belisario Domínguez  
Kilómetro 1081 Colonia Terán, C.P. 29050, Tuxtla  
Gutiérrez Chiapas, México. (961) 1742481. Editor  
responsable Dra. Magali Mafud Toledo. “Reservas de  
derechos al Uso Exclusivo No. 04-2022-0503-14103700-  
102, ISSN 2594-1763. Ambos otorgados por el Instituto  
Nacional del Derecho de Autor”, Especie Revista,  
responsable de la última actualización de este número  
Dra. Magali Mafud Toledo Edificio E Facultad de  
Contaduría y Administración Campus I. Boulevard  
Belisario Domínguez Kilómetro 1081 Colonia Terán, C.P.  
29050, Tuxtla Gutiérrez Chiapas, México.

Los artículos y el respeto a los derechos de autor de cada  
uno de ellos, son responsabilidad exclusiva de los  
autores de cada contribución. Queda prohibida la  
reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes  
de la publicación sin previa autorización del editor  
responsable.



## CONTENIDO

La modalidad mixta: una alternativa trascendente en la educación superior .....	3
Gestión de riesgos biológicos del laboratorio de Análisis Clínico, Universidad La Salle ....	16
La calidad del servicio como estrategia de competitividad en Mipymes en Tuxtla Gutiérrez .....	32
Análisis de las nuevas normas de sostenibilidad de la información financiera .....	48
La administración de las clínicas veterinarias en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. ....	61
Quiet quitting, un efecto laboral del quiet firing en las organizaciones .....	77
Derechos territoriales y desigualdad de género: mujeres indígenas en Ocozocoautla de Espinoza, Chiapas.....	94
Aplicación móvil para obtener información fiscal del régimen simplificado de confianza para personas físicas para el ejercicio 2024 .....	113
De la Evaluación a la Acción: Incidencia de la Evaluación de Resultados en la Formulación de un Proyecto Académico de Continuidad en la UNACH .....	129
Identificación de capacidades para implementar el cuadro de mando integral en el sector empresarial en Tuxtla Gutiérrez.....	146
Modelo de gestión para el desarrollo del ecoturismo: Caso Centro Ecoturístico Trepatroncos, Berriozábal Chiapas.....	164
Desarrollo económico de microrregiones con enfoque turístico e industria creativas”, Caso Un Día en Coita .....	180
Reclutamiento y selección de personal en la pequeña empresa Tienda Willys en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.....	193
Alfabetización Informacional en la formación de estudiantes de la Licenciatura en Pedagogía de la UNACH .....	209
Características Administrativas Necesarias en Médicos con Cargos Administrativos: Un Análisis de la Falta de Formación en Gestión .....	225
Liderazgo y motivación para la administración contemporánea .....	244
Estrategias de Marketing Digital para la Promoción de Destinos turísticos en Chiapas: Caso Unión Juárez, Chiapas .....	260
Pox: cultura, historia e innovación: Propuesta de seis cócteles de autor .....	275
Políticas públicas de gestión y desarrollo del turismo, caso de la pandemia Covid 19 en la región turística del estado de Chiapas. ....	298
La contabilidad como herramienta de desarrollo económico de pequeñas y medianas empresas dentro del sector artesanal .....	316
Tendencias laborales de la profesión contable .....	344

## La modalidad mixta: una alternativa trascendente en la educación superior

*Manuel de Jesús Moguel Liévano<sup>1</sup>; Reyna Isabel Eligio Roque<sup>2</sup>; Roger Irán Gordillo Rodas<sup>3</sup>*

### Resumen

Este trabajo trata de la modalidad mixta, una forma de educación que combina las modalidades escolarizada y no escolarizada, oficialmente reconocida en la legislación educativa en nuestro país, representando una alternativa en el ámbito de la educación superior para alcanzar los objetivos de la política educativa nacional de proporcionar mayor cobertura a los jóvenes estudiantes y para quienes la oferta de programas educativos quedan fuera de su alcance puesto que necesitan a la vez trabajar y estudiar, o bien porque geográficamente se dificulta su acceso. Esto, toda vez que uno de los rasgos que identifican a la modalidad mixta es el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC's) en su esfuerzo por llegar a más personas y a lugares lejanos. El objetivo del presente artículo es la recopilación bibliográfica sobre la modalidad mixta que permita construir un marco teórico sólido y coherente, ante la necesidad de la implantación de la modalidad mixta principalmente a partir del problema de la pandemia de Covid19. Es una investigación de corte cualitativo de búsqueda documental en fuentes impresas y electrónicas. Se concluye en la importancia de construir un cuerpo bibliográfico amplio de autores diversos enfatizando su trascendencia en la educación superior.

**Palabras Clave:** Educación alternativa, tecnologías educativas, flexibilidad,

---

<sup>1</sup> Dr. Manuel de Jesús Moguel Liévano, Facultad de Contaduría y Administración C-I, Universidad Autónoma de Chiapas. Doctor en Estudios Organizacionales (UAM Iztapalapa, 2003), más de 30 años de servicio docente. Tres veces SNI, cuatro veces Prodep, dos veces SEI, tres veces Certificado Anfece, ORCID: 0000-000-3-3650-5038. [manuel.moguel@unach.mx](mailto:manuel.moguel@unach.mx), Tel: 961 100 0653.

<sup>2</sup> Reyna Isabel Eligio Roque, estudiante del 8º. Semestre de la Licenciatura en Administración en la Facultad de contaduría y administración C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas. Prestadora de Servicio Social. [reyna.eligio30@unach.mx](mailto:reyna.eligio30@unach.mx), Tel: 968112 5209.

<sup>3</sup> Mtro. Roger Irán Gordillo Rodas, Facultad de Contaduría y Administración C-I, Universidad Autónoma de Chiapas. Maestro en Planificación administrativa por el IPN, más de 35 años de servicio docente. Dos veces Prodep. ORCID: 0009-0007-6047-8101. [roger.gordillo@unach.mx](mailto:roger.gordillo@unach.mx), Tel: 961 194 -2241.

presencial/virtual.

## **Introducción**

La presente investigación versa sobre un tema de importancia para la comunidad universitaria como es la Modalidad mixta, la cual conjuga dos maneras de realizar el proceso de enseñanza-aprendizaje; nos referimos a las modalidades escolarizada y la no escolarizada; con las particularidades de impartir clases de manera presencial, la primera, y clases de forma virtual, mediante la utilización de las TIC's, la segunda. En este artículo solamente nos abocamos a la búsqueda de información para la construcción del marco teórico para otras investigaciones sobre la materia que estamos realizando.

Esta investigación se lleva a cabo porque existe la necesidad de recopilar datos con la finalidad de construir un marco teórico conceptual para dar soporte a las investigaciones empíricas que estamos realizando sobre modalidad mixta en la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), toda vez que se perfila como una opción trascendente en el futuro de mediano plazo de la institución.

Además, la institución ha implementado la modalidad mixta en algunos programas educativos en distintas unidades académicas, derivado de la buena práctica obtenida durante la etapa de pandemia de Covid2019 en que toda la Universidad tuvo la necesidad de continuar prestando los servicios educativos al estudiantado de manera virtual, y al regresar en el año 2022 se puso en marcha la estrategia mixta, es decir, un porcentaje de clases se imparten de manera presencial y otro porcentaje de manera virtual.

El alcance de esta investigación es de tipo exploratorio, toda vez que es la primera vez que se lleva a cabo en la Facultad de Contaduría y Administración C-I (FCyA C-I) de la UNACH, por lo que se tiene el interés de examinar sus elementos y características que la distinguen.

Por otro lado, se observan algunas limitaciones durante la ejecución del trabajo, pues el acceso a la información bibliográfica es relativamente limitado obteniendo información

en plataformas electrónicas, la cual requiere tiempo para buscar, seleccionar, leer y finalmente elaborar fichas bibliográficas. Otra limitación es el tiempo en que se estableció para realizar la ponencia, pues se contó solamente con un mes aproximadamente para la búsqueda y obtención de la información, aunque después se concedió una prórroga.

La presente ponencia se integra de los siguientes apartados: la carátula del trabajo, un resumen ejecutivo, las palabras clave seleccionadas, la introducción, los referentes teóricos y las leyes que regulan la modalidad mixta, el establecimiento del problema, el método de investigación empleado, los resultados obtenidos, y las conclusiones alcanzadas.

### **Referentes teóricos**

Una de las medidas adoptadas durante la pandemia del Covid 19, que abarca los años 2020, 2021 y parte de 2022, fue el confinamiento (quedarse en casa), casi en todo el mundo, y cada gobierno tuvo que crear los mecanismos necesarios para no detener las actividades prioritarias. El sistema educativo mexicano tuvo un trato preferencial y las autoridades federales y estatales decidieron que se continuarán proporcionando los servicios educativos con el auxilio de las TIC's en clases virtuales o a distancia, significando una experiencia enriquecedora para todos.

Lo anterior significó un cambio drástico para estudiantes, profesores y personal directivo y administrativo, puesto que nos vimos obligados a capacitarnos de manera intensiva para poder impartir las clases en las plataformas educativas de la universidad, así como los estudiantes se vieron en la necesidad de tomar las clases en casa a través de un equipo receptor a través del sistema Internet. La experiencia de aprendizaje fue por demás enriquecedora, fortaleciendo el área de educación virtual que la universidad ya tenía y generando las condiciones para una eventual implementación de la modalidad mixta en la educación superior.

Las instituciones educativas en general, afirma Cabero (2020), tenían el compromiso de ofrecer alternativas fundamentadas en investigaciones antes y durante la pandemia,

es decir, encaminarse hacia una enseñanza eficaz en modalidades virtuales o híbridas, la nombrada modalidad mixta. Ninguna institución de educación superior (IES) en México, tanto pública como privada se apartó de dicha responsabilidad, aceptando el desafío de adaptarse a las nuevas condiciones que prevalecieron durante esos años. Sin embargo, la modalidad mixta no es un artefacto nuevo. En la mayoría de las universidades se imparten programas educativos a nivel pregrado y posgrado denominados a distancia o virtuales desde hace al menos 20 años, si bien en unas IES con mayor consolidación que en otras; las que primero irrumpieron en este nicho de mercado son las IES privadas de mayor prestigio, así como las IES federales con sede en la CDMX.

A continuación, se reseñan algunas de las principales propuestas emanadas de investigaciones serias en diversos países en materia de modalidad mixta.

Bartolomé (2008) afirma que la educación mixta en sí misma es un modelo de educación abierto y flexible, en una mirada diferente al de otros autores que piensan en modelos concretos, y cita a Valiatahn (2002) quien identifica tres tipos de educación mixta desde el aprendizaje orientado a: las destrezas, las actitudes y a las competencias. Sin embargo, también existen: el modelo práctico, basado en proyectos; y el modelo teórico, basado en comunidades.

Por su parte, González (2007) citando a Coman (2002), asegura que como factores críticos de éxito en un modelo mixto de aprendizaje en educación superior pueden considerarse distintas dimensiones, entre ellas:

El diseño instruccional; el contenido presentado; la forma de distribución de los contenidos; las herramientas de comunicación entre los participantes; la labor del instructor; el apoyo institucional; las actitudes, las expectativas y habilidades de los estudiantes; y los aspectos técnicos.

En los resultados de sus investigaciones, Mortis et al, (2015) muestran que:

Los estudiantes valoran positivamente los cursos mixtos y sugieren mejoras en la planeación de actividades, la comunicación y la retroalimentación del docente. Para el profesor es prioritario capacitarse en el diseño y la producción de materiales digitales

interactivos, así como en el desarrollo de habilidades de comunicación, tutoría y asesoría.

De acuerdo con Contreras et al, (2011), la modalidad mixta surge de la instrucción práctica, al constituirse en una forma de atender situaciones económicas sin descuidar la atención personal a los alumnos y alumnas, buscando siempre la excelencia educativa que proporciona (citado en Mortis et al, 2015).

Lizárraga et al, (2021) con sustento en su investigación con el objetivo de revisar los temas actuales sobre la modalidad semipresencial en el ámbito de la educación superior, y después del análisis de diversas investigaciones y productos sobre la materia en al menos cuarenta países, encuentra las siguientes tendencias:

a) distinguir los ordenamientos y razonamientos para evaluar utilizados en las modalidades presencial y a distancia, sin una clara distinción entre estas últimas; b) dar prioridad a los productos educativos a distancia completamente frente a la forma semipresencial; c) realizar un ejercicio de evaluación y calidad incompleto en la opción virtual; y d) utilizar estándares nacionales de excelencia como fundamentos conceptuales.

Comet (2014) llevó a cabo investigaciones de modelos de enseñanza empleados en la esfera de la educación a distancia con base en las TIC's, observando tres vertientes: a) modelos tecno céntricos, b) modelos logo céntricos, y c) modelos psicométricos.

González (2018) expresa que la concepción ecosistémica de la modalidad mixta describe la eficiencia de las interacciones de las personas participantes y el uso de las TIC's, de acuerdo con las dinámicas de los componentes de la modalidad, surgiendo así el término Ecosistema de aprendizaje combinado, que de acuerdo con Nikolaidou et al. (2010), está conformado en un ambiente académico comprendiendo diferentes partes interesadas empleando las TIC's durante el desarrollo de los programas educativos en base al sistema de Internet y que permiten la participación y colaboración. Según Herrera (2006) las modalidades virtuales se basan en el diseño de dos nociones esenciales: instruccional, e interfaz, éste último se lleva a cabo a través de las Nuevas Tecnologías (NT). En este contexto, se proponen las siguientes estrategias didácticas

para el diseño de ambientes virtuales: procurar el desajuste cognoscitivo, procurar interacciones al mayor grado de cognición, fomentar el impulso de las capacidades de pensar, gestionar

las habilidades de la atención, y gestionar las aptitudes de la motivación.

El diseño instruccional de los cursos en la modalidad mixta exige creatividad del profesor a fin de alcanzar armonía entre las acciones virtuales y áulicas que se completen con la planeación del proceso de enseñanza-aprendizaje. El diseño ha de contemplar un conjunto de requerimientos como son: una actitud disciplinada, capacidad de autogestión para aprender, capacidades en el manejo de las TIC's, habilidad de comunicación utilizando Internet; y una inteligencia de crear métodos metacognitivos en los alumnos y alumnas para alcanzar estructuras mentales y aprendizajes significativos. Navarrete-Cazales y Manzanilla-Granados (2017) hacen énfasis en el enorme cambio que significa la llegada de las tecnologías de información y comunicación TIC's en el ámbito de la educación en sus diferentes niveles y modalidades, con especial atención en el nivel superior por su aportación a la educación a distancia, abierta, en línea y, en consecuencia, en la modalidad mixta; considerándola como una reinención del sistema educativo universal.

En relación con el sustento normativo de la modalidad mixta en México, se encuentran los siguientes:

El Artículo 35 fracción III de la Ley General de Educación (LGE) y el Artículo 12 de la Ley General de Educación Superior (LGES) establecen las modalidades educativas, a saber: escolarizada, no escolarizada y mixta.

El ACUERDO Número 18/11/18 de la SEP, en el Artículo Décimo norma las opciones para cada modalidad, como sigue: I. Modalidad escolar: presencial; II. Modalidad no escolarizada: en línea o virtual, abierta o a distancia, y certificación por examen; III. Modalidad Mixta: en línea o virtual, abierta o a distancia, y dual.

De acuerdo con la práctica y la normatividad que la regula, la modalidad mixta en el sistema educativo y especialmente en la educación superior en particular, es posible gracias a la convergencia de dos componentes esenciales en el proceso de enseñanza-

aprendizaje: 1) de manera presencial, y 2) mediante las TIC's.

Las tecnologías hacen su aparición en los sectores productivos y oficiales a finales de los años setenta y cobran gran impulso durante la década de los años ochenta. Surgen de la confluencia del avance de dos grandes sectores tecnológicos: las ciencias computacionales, que proveen de las herramientas y lenguajes para su operación; y el Internet, elemento fundamental para la comunicación de datos de diversos tipos. La evolución de las computadoras y el Internet es seguramente el punto de quiebre más importante en la historia reciente de la humanidad, por el gran impacto que representan en los diversos sectores, entre ellos el educativo.

Es probable que la modalidad mixta, antes de la presencia de las TIC's, se realizara a través de cursos por correspondencia, transmisiones radiofónicas, transmisiones de televisión u otros métodos, sin embargo, la llegada de las TIC's revolucionó el ámbito educativo de manera similar como lo hizo con la mayoría de los sectores productivos. Hoy día se han convertido en un artículo indispensable para la mayoría de las personas, y en muchos casos niños en edades tempranas ya hacen uso de las tecnologías, principalmente de manera lúdica.

Lo anterior implica que una institución que implemente programas educativos de pregrado o posgrado en la modalidad mixta debe cerciorarse de contar con estos dos componentes: instalaciones físicas en excelente estado (aulas, biblioteca, oficinas, sanitarios, etc.), y sistema de Internet con tecnología de punta y funcional. Esta es la infraestructura que la IES requiere para atender las necesidades de los estudiantes que ahora utilizan diversos dispositivos electrónicos, desde la computadora tradicional de escritorio, pasando por las tabletas, laptops y celulares.

Aunado a lo anterior y como productos de la tecnología, los programas de educación mixta requieren, además, recursos para la producción de materiales instruccionales y educativos, plataformas educativas que resultan indispensables, bibliotecas virtuales, repositorios institucionales, y programas de capacitación del uso de la tecnología para docentes y estudiantes, principalmente.

Sin necesidad de contar con programas educativos de modalidad mixta, hoy día resulta

indispensable el uso de la tecnología en los espacios áulicos, toda vez que permite obtener la información de la Red mundial, denominada WWW, que el docente puede mostrar mediante un cañón proyector, o bien los estudiantes obtener la información en su dispositivo electrónico personal para procesar mediante el estudio dicha información, principalmente datos en gráficas, tablas, fotografías, videos, películas, audios o simple texto.

Lo anterior permite entrever un futuro sin límites en el ámbito de la educación superior, por el servicio que puede proporcionar para las personas que no tienen acceso a la educación presencial o escolarizada y para quienes se encuentran en lugares remotos. Sin embargo, el uso de la tecnología tiene un costo con frecuencia alto, y para los países en desarrollo puede representar disponer de recursos que no tenían contemplado en su presupuesto o sencillamente de los cuales carecen, tanto las instituciones educativas como los estudiantes.

No obstante, las tecnologías aplicadas a la educación continúan avanzando de manera acelerada, y desafortunadamente la brecha educativa entre los países altamente desarrollados y los que se encuentran e desarrollo puede ampliarse cada vez más. Lo anterior, sin considerar las posibilidades que representa el acceso a la tecnología de la Inteligencia Artificial (IA) que amenaza con hacer palidecer lo que hasta ahora conocemos como TIC's.

De acuerdo con Yamilé Peña (2018), el uso de las TIC's ha facilitado el acceso a otras modalidades educativas diferentes de la escolarizada y presencial, como es el caso de la modalidad mixta, que se constituye de la modalidad escolarizada y la no escolarizada utilizando los recursos de las tecnologías aplicadas a la educación y la elaboración de diseños instruccionales.

Hoy día es posible encontrar diversos modelos o tipos para la aplicación de la modalidad mixta, entre los que destacan los siguientes: modelo STAD (Student Teams Achievement Divisions); modelo Jigsaw; modelo GI (Group investigation); y modelo b-learning Salamanca (MoSal-b) (Yamilé Peña, 2018).

La modalidad mixta parece ser una estrategia adecuada para atender las necesidades

educativas de amplios sectores de la población marginados de las posibilidades de estudios profesionales. Sin embargo, los estudiantes y docentes en esta modalidad deben reunir ciertas características. Los primeros, deben ser autodidactas, habituados a la autogestión, alta disciplina personal, administración del tiempo, amplio dominio de las TIC's, y estar en un lugar adecuado para recibir las clases virtuales. Los profesores deben dominar las TIC's como expertos, tener sentido de la flexibilidad, adoptar un papel de facilitador, saber elaborar materiales instruccionales, poseer conocimientos y experiencia en su campo profesional, y estar capacitado para ejercer la docencia en la modalidad mixta.

### **Problema**

Los desafíos que enfrentan las instituciones educativas de nivel pregrado y posgrado en México, se asocian con temas de gran relevancia como son: mayor cobertura y equidad, menor gasto público, tecnologización de los servicios educativos, responsabilidad social, calidad educativa, mayor impacto en la sociedad, contextos dominados por la violencia, los cuales pueden ser atendido a través de la modalidad mixta.

Es una modalidad que permite continuar con el servicio educativo aún en condiciones extraordinariamente adversas, como fue el caso de la pandemia por el SAR-CoV-2 (COVID-19) que obligó a la confinación generalizada y solamente a través de las TIC's permitió continuar la formación de los estudiantes universitarios durante los años 2020 a 2022.

Además, esta modalidad posee la peculiaridad de la flexibilidad permitiendo a los jóvenes estudiantes disponer del tiempo necesario para trabajar y realizar sus estudios universitarios, adecuar sus horarios de clases según su disponibilidad de tiempo, así como el acceso inmediato de la información a través del Internet, ya sea a las plataformas educativas o a la red de búsqueda mundial.

La Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) se encuentra en proceso de análisis de migrar a la modalidad mixta todos sus programas educativos, dado el éxito observado durante la impartición de clases en la referida etapa de pandemia.

## **Método**

El trabajo que se presenta se refiere a la integración de un marco teórico conceptual de la investigación sobre la modalidad mixta que se lleva a cabo en la FCyA C-I de la UNACH, a través del Cuerpo académico Estudios de las prácticas innovadoras organizacionales, con estatus de en formación, adscrito a la Facultad referida. Esta ponencia se obtiene mediante un método documental, es decir, la investigación sobre los principales trabajos en materia de educación mixta realizados durante las recientes décadas en México y naciones hispanoparlantes, principalmente de conocidas bases electrónicas como son Redalyc y SciELO, entre otras fuentes, en las cuales se investigaron trabajos en los siguientes países: México, Cuba, Venezuela y España, mismas que sirvieron de gran aportación para el desarrollo de la información de esta investigación.

## **Resultados**

Mediante la revisión de diversos trabajos publicados sobre modalidad mixta, se obtuvo la integración de un marco teórico inicial sobre el fenómeno de la modalidad mixta en la educación superior que permita explicar sus bondades, así como el impacto en la formación de los estudiantes universitarios, siendo tema importante, ya que es una modalidad eficazmente utilizada en la actualidad y un futuro prometedor, obteniendo muchos beneficios de la misma, pues permite la flexibilidad y adaptación de acuerdo a las necesidades de los jóvenes universitarios.

Los conceptos emanados de esta revisión más las nociones previas creadas para el proyecto de investigación sobre modalidad mixta autorizado por la Dirección general de investigación y posgrado de la UNACH permitirán construir el marco teórico del proyecto, las principales líneas y dimensiones de análisis, así como construir los instrumentos de investigación de campo a base de encuestas diferenciadas, es decir: para estudiantes, para profesores y para personal directivo.

## **Conclusión**

La modalidad mixta en la educación superior es una mezcla de enseñanzas, de las modalidades escolarizada y no escolarizada, como lo establece la normatividad en la materia, además de otras disposiciones reglamentarias. Una característica fundamental es su mediación a través de las TIC´s y su flexibilidad.

La mayoría de los autores investigados afirma que hace uso de clases presenciales y de clases virtuales mediadas por las tecnologías de información y comunicación; que requiere de diseños instruccionales precisos; que las IES que la implementen tengan un soporte tecnológico vigoroso, en plataformas educativas y sistema de Internet; que los estudiantes que reciban esta modalidad posean el perfil idóneo para ella; que fue la alternativa ideal para continuar con los servicios educativos durante la pandemia de Covid19; y se fortaleció como modalidad mixta a raíz del regreso a clases pospandemia en el año 2022.

La elaboración de este trabajo ha permitido identificar las buenas prácticas en materia de modalidad mixta derivadas de los resultados y técnicas utilizados en otras investigaciones exitosas y pueden ser replicados en indagaciones futuras en contextos diferentes para continuar fortaleciendo el cuerpo teórico-metodológico en este campo del conocimiento.

## Referencias

Bartolomé Pina, A. (2008). ENTORNOS DE APRENDIZAJE MIXTO EN EDUCACIÓN SUPERIOR. RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 11(1), 15-51. CALED <https://www.caled-ead.org/sites/default/files/files/INTRODUCTORIO.pdf>

Cabero Almenara, Julio M. d. (2020). Campus Virtuales. Obtenido de Campus Virtuales: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8005978>

Comet Weiler, C. (2014). TELEFORMACIÓN EN LA EDUCACION SUPERIOR. ACADEMO, 1(1), 69-77.

González F., M. O. (2018). Percepción del desempeño docente-estudiante en la modalidad mixta desde una mirada ecosistémica. Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo (RIDE) Vol. 8, Núm. 16.

DOI: 10.23913/ride.v8i16.346. <https://orcid.org/0000-0001-5890-7666>

González Videgaray, M., (2007). Evaluación de la reacción de alumnos y docentes en un modelo mixto de aprendizaje para Educación Superior. RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, 13(1), 83-103.

Herrera Batista, M. Ángel. (2006). Consideraciones para el diseño didáctico de ambientes virtuales de aprendizaje: una propuesta basada en las funciones cognitivas del aprendizaje. Revista Iberoamericana De Educación, 38(5), 1–20. <https://doi.org/10.35362/rie3852623>.

Ley general de educación. Cámara de Diputados. México.

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

Ley general de educación superior. Cámara de Diputados. México.

[https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGES\\_200421.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGES_200421.pdf)

Lizárraga, A., López, R. & López, E. (2021). Evaluación de la calidad de la modalidad semipresencial en Educación Superior: una revisión sistemática de la literatura. RIITE Revista Interuniversitaria de Investigación en Tecnología Educativa, 11, 131-149. <https://doi.org/10.6018/riite.482601>

Mortis Lozoya, S. V., del Hierro Parra, E., García López, R. I., & Manig Valenzuela, A. (2015). La modalidad mixta: un estudio sobre los significados de los estudiantes universitarios. Innovación Educativa, 15(68), 73-97.

Navarrete-Cazales, Z. y Manzanilla-Granados, H.M. (2017). Panorama de la educación a distancia en México. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 13 (1), 65-82. DOI: 10.17151/rlee.2017.13.1.4.

Secretaría de Educación Pública (SEP) (2018). Acuerdo Número 18/11/18 por el que se emiten los Lineamientos por los que conceptualizan y definen los niveles, modalidades y opciones educativas del tipo superior. México.

Yamilé Peña Cruz, A. G. (3 de octubre de 2018). Scielo. Obtenido de Scielo:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142019000100023#B3](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000100023#B3)

## Gestión de riesgos biológicos del laboratorio de Análisis Clínico, Universidad La Salle.

*L.M.V.Z. Sofía Zaragoza Delgado<sup>4</sup>; M.A. Jesús Jonathan Lira Vallejo<sup>2</sup>; Dr. Bernardo Bañuelos Hernández<sup>3</sup>.*

### Resumen

La acreditación de programas educativos de instituciones de educación superior privada del área de la salud puede asegurarse si se contempla la evaluación del riesgo biológico en sus laboratorios como parte de los requisitos para obtener una Opinión Técnico Académica positiva. Tal evaluación busca mitigar la capacidad de los agentes biológicos de causar daño a las personas y medio ambiente circundante. Luego de la reciente publicación del marco de evaluación publicado por la OMS, la Universidad La Salle se presenta como pionera en su aplicación tomando como base la gestión del conocimiento; misma que toma como referencia la información existente (combinada) para adoptarla e implementarla (internalización) a fin de crear nuevo conocimiento. Del análisis de las investigaciones publicadas y apoyo de expertos, fue posible realizar la evaluación de riesgos biológicos de 12 microorganismos utilizados en un laboratorio académicos para ubicarlos en el nivel de bioseguridad correspondiente para tomar acciones ante su manipulación y tratamiento. Así se evita la afectación a la salud pública y se documenta un criterio de evaluación para la OTA; se crean procesos y mientras

---

<sup>4</sup> Estudiante de Lic. en Medicina Veterinaria y Zootecnia, División de Ciencias de la Vida, Campus Irapuato-Salamanca, [s.zaragozadelgado@ugto.mx](mailto:s.zaragozadelgado@ugto.mx) Cel. 462 234 2777, Universidad de Guanajuato.

<sup>2</sup> Mtro. en Administración, Departamento de Farmacia, División de Ciencias Naturales y Exactas, Campus Guanajuato, profesor del programa educativo de Licenciatura en Biología Experimental, Integrante activo del Padrón de Investigadores del Nivel Medio Superior y consultor independiente, ORCID [0000-0003-0996-4933](https://orcid.org/0000-0003-0996-4933), [jj.liravallejo@ugto.mx](mailto:jj.liravallejo@ugto.mx), Tel. 4737320006 Ext. 8124, Universidad de Guanajuato.

<sup>3</sup> Dr. en Ciencias, Dirección de Investigación y Posgrado, Universidad La Salle Bajío. Investigador y Profesor de la Facultad de Veterinaria, Sistema Nacional de Investigadores Nivel II, ORCID [0000-0003-4399-0887](https://orcid.org/0000-0003-4399-0887): [bbanuelos@lasallebajio.edu.mx](mailto:bbanuelos@lasallebajio.edu.mx), Cel. 444 169 7086, Universidad La Salle Bajío.

participa la comunidad se da paso a una nueva cultura de bioseguridad.

**Palabras clave:** administración, bioseguridad, OTA, organizaciones.

## Introducción

El presente artículo presenta la evaluación y gestión de riesgos biológicos en el laboratorio de Análisis Clínico de la Universidad La Salle, utilizando el Marco de Evaluación de Riesgo de la OMS. Se revisaron y analizaron 12 microorganismos de referencia, implementando medidas de control específicas para cada nivel de bioseguridad (BSL 1 a 4), tales como el uso de equipo de protección personal y protocolos estrictos de limpieza y manipulación. Los resultados evidenciaron una mejora en la bioseguridad del laboratorio, destacándose la ausencia de infecciones entre estudiantes y personal durante el semestre enero-julio 2024. La colaboración con expertos y la toma de decisiones basadas en evidencia fueron claves para el éxito de la estrategia. Este estudio proporciona un modelo aplicable a otras instituciones educativas, promoviendo la seguridad y el manejo adecuado de riesgos biológicos, y reafirma el compromiso de la Universidad La Salle con la protección de la salud pública y la formación de profesionales competentes en ciencias naturales y de la salud.

## Referentes teóricos

La acreditación de programas educativos en el área de la salud de Instituciones de Educación Superior Privada (IESP) exige el visto bueno de la Opinión Técnico-Académica (OTA<sup>5</sup>) de la Comisión Interinstitucional para la Formación de Recursos Humanos para la Salud (RCIFRHS, 2006), quien da su consentimiento a la Dirección General de Profesiones para que se ejecute la emisión de los Títulos profesionales correspondientes.

---

<sup>5</sup> Es el resultado de la evaluación realizada por la CIFRHS, sobre la pertinencia de un Plan y Programas de Estudio en áreas de la salud, que incluye la Infraestructura y/o Instalaciones especiales, entre otros requisitos.

Para lograrlo la administración institucional debe velar por el funcionamiento de los laboratorios de docencia, que quizás representan uno de los retos más difíciles de afrontar en la educación privada; especialmente cuando se consideran temas técnicos como la bioseguridad. Concepto que alude al conjunto de principios, tecnologías y prácticas de contención que son aplicados para marginar la exposición involuntaria a agentes biológicos<sup>6</sup>, y limitar su liberación fortuita a las instalaciones o medio ambiente circundantes (OMS, 2023).

Es por ello que, sin importar si los laboratorios son de uso exclusivo para desarrollar prácticas académicas o se usan de igual forma para investigación, la bioseguridad ha de intervenir tanto en los procesos de almacenamiento, manipulación y tratamiento de los agentes biológicos utilizados, como en los procedimientos y medidas de control o contención definidos por la institución, así como de estar planificado en la capacitación del personal que tiene contacto con los agentes biológicos o, simplemente, ingresa a los laboratorios.

Pues, existiendo el potencial riesgo de adquirir una infección o enfermedad, e incluso de promover una afectación a la salud pública, es la IEPS la única responsable de contar y promover con una efectiva evaluación de riesgos biológicos al interior de sus laboratorios.

Misma que tiene la intención de mitigar la capacidad de los agentes biológicos (microorganismos y/o sus toxinas) de causar daño a la comunidad educativa, su familia o medioambiente. Especialmente para aquellos en donde los microorganismos manejados, en función de su virulencia, vía de transmisión y disponibilidad de tratamientos (visavet, 2024), han sido referenciados como patógenos de niveles de bioseguridad (BSL) 1 a 4. Véase Tabla 1.

---

<sup>6</sup> Organismos vivos que, por sus características y bajo ciertas condiciones en el ambiente o el hombre, pueden causar daño a la salud humana (NOM-048).

**Tabla 1.**

*Niveles de bioseguridad de los agentes biológicos*

Nivel de bioseguridad	Riesgo	Propagación	Enfermedad	Tratamiento
BSL-1	Individual escaso Poblacional nulo	Directa	Baja probabilidad de afectar a personas y animales	Económicamente accesible
BSL-2	Individual moderado Poblacional bajo	Salpicaduras	Probabilidad de infección por exposición grave	Eficaz y accesible
BSL-3	Individual elevado Poblacional bajo	Respiratoria	Enfermedades graves autolimitantes	Eficaz
BSL-4	Individual elevado Poblacional elevado	Aerosol	Enfermedades graves que se transmiten fácilmente	Limitado o inexistente

Fuente: Adaptado de INDRE, 2015, p. 15

Debido a que tal riesgo queda sujeto a la probabilidad y consecuencias de exposición; la evaluación del riesgo biológico es una actividad necesaria para todas las organizaciones de educación superior que, de manera responsable y comprometida, se encuentran orientadas desarrollar las competencias profesionalizantes que requieren los futuros profesionales de la salud.

Desafortunadamente, aun y cuando el tema no es nuevo, en lo que concierne a su aplicación en laboratorios educativos no existe vasta información al respecto. Motivo por el cual se considera la reciente publicación del Manual de Bioseguridad en el Laboratorio que, publicado por la OMS (2023), establece la metodología del Marco de Evaluación de Riesgo como la más adecuada para abatir la adquisición de una enfermedad por efecto de manipulación de muestras durante prácticas académicas (Figura 1).

**Figura 20**

Marco de evaluación del riesgo



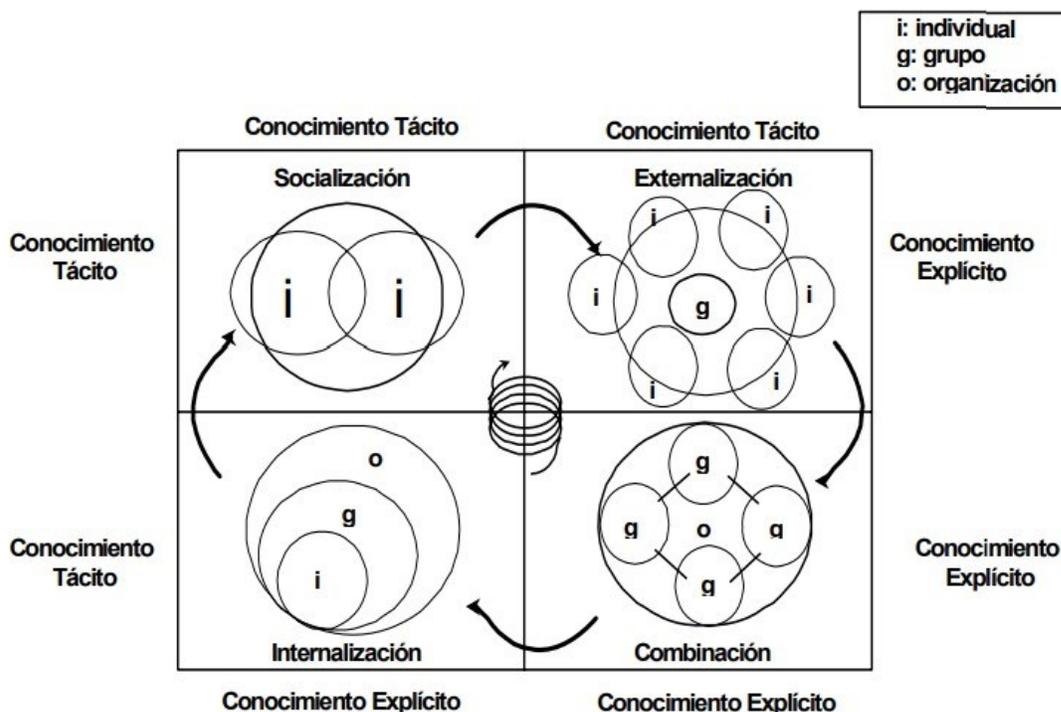
Fuente: OMS, 2023, p. 6

Misma que, de acuerdo con García y Pérez (2008), es indispensable aplicarla a manos de profesionales que conozcan las particularidades de los agentes biológicos, materiales y equipos involucrados; ya que de su evaluación han de tomarse medidas de control como podrían ser el equipo de protección e higienización de superficies.

Este es el caso de la Universidad la Salle quien, apoyada en el carisma de su fundador, vela por el integral desarrollo de su comunidad que ha de convertirse en el motor de cambio que necesita la sociedad mexicana del mañana. Para lo cual, sin duda alguna, ha de priorizarse la aplicación de la gestión del conocimiento para simplificar el control de los procesos y tomar decisiones informadas (OMS, 2001); esto es, según Agudelo y Valencia (2018), aplicar la espiral del conocimiento desarrollada por Nonaka y Konno (1998), para pasar del momento de la combinación (conocimiento sistémico) a la internalización (aprender haciendo).

**Figura 21**

Espiral del conocimiento



Fuente: Adaptado de Nonaka y Konno, 1998, p. 43

Es decir, capturar e integrar la información existente y procesarla (combinación) para que pueda ser apropiado y aplicado por los individuos, sus grupos y la organización a su conveniencia según las necesidades que busca cubrir; en este caso particular, la evaluación de riesgo biológico y el diseño de diferentes estrategias para asegurar la salud de la comunidad, mientras se establece el cumplimiento de los criterios de la OTA; entre los cuales podrían mencionarse:

- Implementación de técnicas de limpieza de espacios
- Análisis y control de riesgos biológicos

- Procedimientos disciplinarios de manipulación, tratamiento y disposición de agentes biológicos

## Problema

Partiendo de la premisa de que los laboratorios académicos de educación superior son recintos de prácticas profesionalizantes donde se comprueban y afianzan los principios científicos propios de las ciencias naturales y de la salud (Jaime y Blanco, 2007; Mera-Chica, 2016), la experimentación que en ellos ocurre, demanda manipulación de agentes biológicos potencialmente dañinos para la salud. A falta de un marco regulatorio de bioseguridad en nuestro país (SEMARNAT, 2018) la necesidad de salvaguardar la salud pública, y en este caso principalmente la de la comunidad lasallista, traería consigo tanto el desarrollo de buenas prácticas que replicarían los futuros egresados, como la ineludible consecuencia de documentar e implementar estrategias de bioseguridad que incidirían en las potenciales acreditaciones y las opiniones técnicas académicas (OTA) de los programas educativos. Particularmente para el criterio *15.- Infraestructura y equipamiento del Plantel y/o Instalaciones Específicas*, que evalúa las técnicas y procedimientos disciplinarios, incluyendo escenarios de práctica y simulaciones en laboratorio (SEP, 2024).

Ante este escenario se evidencia la imperiosa necesidad de contar con una estrategia de evaluación y gestión de riesgos biológicos para el laboratorio de Análisis Clínicos de la Universidad La Salle donde, de manera planificada, se llevan a cabo prácticas académicas que tienen por objetivo trabajar con microorganismos ordinarios para después compararlos con los de referencia a través de ensayos clínicos controlados.

Empero, ¿cómo implementar el marco de evaluación de riesgo al interior de laboratorios académicos? y más importante aún, ¿cómo establecer medidas de contención para la comunidad y limpieza para los espacios? El presente trabajo de investigación en proceso muestra los resultados del levantamiento y análisis de la información, evaluación de riesgos y diseño de estrategia; así como las medidas de control

implementadas en el laboratorio y los productos obtenidos al momento.

## **Método**

Para el presente trabajo de investigación, de corte cualitativo, no experimental y de estudio de caso, se aplicó una metodología que, basada en cuatro momentos, permitiera implementar el Marco de Evaluación de Riesgos (OMS, 2023) en un laboratorio académico que trabaja de forma cotidiana con agentes biológicos; a saber:

### 1. Recopilación de información y análisis de riesgos

Revisión del cepario institucional y sus microorganismos de referencia; para su colecta de información en repositorios científicos reconocidos, que permitan valorar su nivel de patogenicidad conforme a su capacidad de transmisión.

### 2. Diseño de estrategias de control de riesgos

En función de las características de los agentes biológicos analizados (virulencia y transmisión), proponer medidas de control que ayuden a mitigar los riesgos de contagio en la comunidad y su disipación a las áreas limítrofes de la institución.

### 3. Aplicación de las medidas de control de riesgo diseñadas

Según pudieran ser, equipo de protección personal, procesos de manipulación de agentes biológicos, procedimientos de limpieza y tratamiento de muestras; socializar y establecer con la autoridad la implementación de éstas. Pasar de la etapa de conocimiento sistémico a la internacionalización de la información.

### 4. Reconsideración de riesgos y seguimiento de las medidas de control de riesgos

A través del análisis de incidentes o reportes en formatos y bitácoras. Para lograrlo se contó con la confianza, el apoyo y la experiencia del personal responsable de laboratorios, así como de una profesora patóloga con 18 años de trabajo en microbiología clínica veterinaria.

Los resultados expresados a continuación fueron el resultado del análisis bibliográfico y

la toma de decisiones basada en evidencia por el personal y autoridades que coordinan el funcionamiento de los laboratorios.

## Resultados

Habiendo convenido el proyecto con la Institución, y de acuerdo con el Marco de evaluación riesgo, se dio paso a la recopilación de información y análisis de riesgos de los 12 agentes biológicos existentes descritos en la Tabla 2, en diferentes medios de publicación. Se consideró la capacidad de los agentes de provocar enfermedades y la vía de ingreso más común para ubicarlos al rango BLS correspondiente.

**Tabla 2.**

Clasificación de agentes biológicos

Agente biológico microorganismo	Virulencia capacidad de enfermar	Transmisión vía de ingreso al organismo	BSL
<i>Klebsiella pneumoniae</i>	Moderada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lesiones pulmonares</li> </ul> Enfermedad representativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neumonía</li> <li>• Infecciones urinarias</li> </ul>	Directa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aerosol, dérmica</li> </ul>	2
<i>Pseudomonas aeruginosa</i>	Moderada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lesiones pulmonares</li> </ul> Enfermedad representativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neumonía</li> <li>• Infecciones cardíacas</li> </ul>	Directa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aerosol, ingesta</li> </ul>	2
<i>Staphylococcus aureus</i>	Moderada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infección cutánea</li> </ul> Enfermedad representativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dermatitis (llagas)</li> </ul>	Directa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dérmica, ingesta</li> </ul>	2
<i>Proteus mirabilis</i>	Moderada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infección cutánea</li> </ul> Enfermedad representativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neumonía</li> <li>• Cristales en orina</li> </ul>	Directa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dérmica, ingesta</li> </ul>	2

<i>Citrobacter freundii</i>	Moderada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Infección en vías urinarias</i></li> </ul> Enfermedad representativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cistitis</i></li> </ul>	Directa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dérmica, ingesta</i></li> </ul>	2
<i>Enterobacter aerogenes</i>	Moderada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Infección en vías urinarias</i></li> </ul> Enfermedad representativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cristales en orina</i></li> </ul>	Directa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dérmica, ingesta</i></li> </ul>	2
<i>Enterococcus faecalis</i>	Moderada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Infección en vías urinarias</i></li> </ul> Enfermedad representativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cristales en orina</i></li> </ul>	Directa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dérmica, ingesta</i></li> </ul>	2
<i>Streptococcus pyogenes</i>	Moderada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Amigdalitis</i></li> </ul> Enfermedad representativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Anginas</i></li> <li>• <i>Infecciones dérmicas</i></li> </ul>	Directa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dérmica</i></li> </ul>	2
<i>Salmonella enteritidis</i>	Moderada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tifoidea</i></li> </ul> Enfermedad representativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Diarrea</i></li> </ul>	Directa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dérmica</i></li> </ul>	2
<i>Escherichia coli</i>	Moderada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Diarrea</i></li> </ul> Enfermedad representativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Diarrea inflamatoria</i></li> </ul>	Directa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ingesta</i></li> </ul>	2
<i>Staphylococcus epidermidis</i>	Baja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Infección nosocomial</i></li> </ul> Enfermedad representativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dermatitis (llagas)</i></li> </ul>	Directa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dérmica</i></li> </ul>	1
<i>Bacillus subtilis</i>	Baja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>No patógeno</i></li> </ul> Enfermedad representativa:		1

Fuente: Adaptado de CDC, 2020; INSST, 1997.

Mismos para los cuales, y de acuerdo con los riesgos de su manipulación y transmisión, se propuso el siguiente diseño de estrategias de control de riesgos biológicos (Tabla 3)

basado en las prácticas más usualmente observadas al interior de laboratorios de enseñanza; tanto observados en la literatura como por experiencia formativa al interior de otros laboratorios académicos.

**Tabla 3.**

Control de riesgos de agentes biológicos

BSL	Transmisión	Estrategia de control
2	Aerosol, ingesta	Uso obligatorio de careta, cubrebocas, cofia, guantes y bata de laboratorio Manipulación del agente con uso de mecheros Protocolos de manipulación, limpieza y tratamiento <i>in situ</i> de muestras Se recomienda ventilar espacios luego de su limpieza Seguimiento de cualquier infección en el grupo durante 2 semanas
2	Dérmica, ingesta	Uso obligatorio de cubrebocas, guantes y bata de laboratorio Manipulación del agente con uso de mecheros Protocolos de manipulación y tratamiento <i>in situ</i> de muestras
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dérmica</li> <li>• Ingesta</li> </ul>	Uso obligatorio de guantes y bata de laboratorio Manipulación del agente con uso de mecheros Protocolos de limpieza de área de trabajo y entrega de agentes biológicos
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dérmica</li> </ul>	Uso obligatorio de guantes y bata de laboratorio Manipulación del agente con uso de mecheros Protocolos de limpieza de área de trabajo y entrega de agentes biológicos

Fuente: Elaboración propia

Resalta del diseño de estrategias para el control de agentes biológicos descrito en la tabla anterior, que para aquellos microorganismos BSL-2 que tienen facilidad de dispersión por aerosoles (gotas microscópicas suspendidas en el aire) es imperante el uso de cubrebocas y careta que protege de su inhalación y, de cofia, que limita su fijación en el cabello y podría diseminarlo fuera de los laboratorios, instalaciones e incluso en los hogares de los estudiantes. Se recomienda, además, ventilar los laboratorios luego de su manipulación, incluso con mecheros químicos, pues podrían permanecer en el aire (y al interior del laboratorio) si el siguiente grupo entra en cuanto termina una

práctica.

En contraparte para aquellos agentes sólo transmitidos por vía dérmica, o que presumiblemente no tienen efecto sobre la salud humana, basta el uso de guantes y bata para salvaguardar la integridad de la comunidad estudiantil. Se considera que estos agentes no tienen la suficiente capacidad de afectar de forma generalizada la salud de la comunidad.

Adicionalmente, y sabiendo que el uso de mecheros controla la propagación de las bacterias en el laboratorio, con respecto a su disposición o fijación en superficies, sería necesario implementar buenas prácticas como son la limpieza de la mesa de trabajo (con alcohol al 70%) antes de usarla y después de trabajar en ella, así como el retiro de guantes de laboratorio uno a la vez y sin tocar el área expuesta. De esta forma, no sólo se limita la posibilidad de exposición, sino también de extender su vida media, e incluso, transportarlos a otro sitio comprometiendo a la comunidad.

Nótese que si bien, todo lo anteriormente expresado implica la revisión del conocimiento sistémico, es decir de aquel que está documentado con base en el método científico, da pie al análisis de los materiales referenciales para lograr así el aprendizaje significativo o la internalización del conocimiento a través de su aplicación y acondicionamiento al contexto de cada espacio.

Es por esto que fue necesario presentar los resultados de la investigación a las partes involucradas y buscar así el apoyo de las autoridades para que las facultades del área de ciencias naturales y de la salud aceptaran, apropiaran e implementaran la estrategia en el laboratorio de Análisis Clínico obteniendo excelentes resultados. Mismos de entre los cuales se pueden señalar la implementación de limpieza de mesas de trabajo por la comunidad estudiantil (con alcohol al 70%, que es suficiente para inactivar a la mayoría de los agentes biológicos), el tratamiento de los residuos utilizados en el laboratorio (Figura 3) y la creación de una ruta RPBI adónde se almacenan temporalmente los

agentes biológicos esterilizados por medio de autoclave.

### Figura 3.

Tratamiento de agentes utilizados en prácticas



*NOTA:* Proceso de esterilización en autoclave (degradación de microorganismos por calor húmedo) llevado a cabo por estudiantes para inactivar los agentes biológicos y asegurar que no representan ningún riesgo tanto para la salud pública como al del medio ambiente.

Finalmente, y con respecto al seguimiento y medición de la estrategia de control de para riesgos biológicos, durante el semestre enero-julio 2024; y por parte de informes de los programas académicos, se tuvo evidencia de que ningún estudiante presentó infecciones relativas a los agentes utilizados. Mismo caso para profesores y personal de laboratorio.

### Conclusiones

A la luz de tales resultados, la implementación de evaluación de riesgo al interior de laboratorios académicos no sólo es posible, sino necesario y formativo para la

comunidad participante y guiada por las manos del personal acreditado para ello. De esta forma no sólo se crea una nueva cultura de seguridad para con la comunidad educativa, sino que también se gestiona el conocimiento existente y se desarrollan nuevas soluciones a las necesidades administrativas de las organizaciones, contextualizadas y aplicadas a las condiciones reales de infraestructura, tecnología y recursos disponibles.

En el caso particular de la Universidad La Salle, la implementación de este marco en el laboratorio de Análisis Clínico permitió identificar y evaluar los riesgos asociados a la manipulación de distintos agentes biológicos, facilitando con ello la implementación de medidas de control que mejoran significativamente las condiciones de bioseguridad y evocan la adopción de prácticas y habilidades que seguramente replicaran los futuros egresados de la institución.

Así lo materializó la información técnica existente que permitió aplicar la espiral del conocimiento, al sistematizar la información para su reinterpretación y uso al interior del laboratorio de Análisis Clínicos donde hasta al momento se manipulaban agentes de nivel de bioseguridad 1 y 2, que empero, no habían reportado mayores impactos entre la comunidad universitaria.

La colaboración con expertos y la toma de decisiones basadas en evidencia han sido clave para el éxito de esta estrategia, mostrando que una planificación e inversión adecuada en los laboratorios puede garantizar la seguridad de los usuarios y optimizar el manejo de sus inventarios; indicadores clave para la obtención de la OTA requerida por los programas académicos relativos al área de ciencias de la salud.

Los resultados obtenidos no solo proporcionan un modelo valioso para otras sedes, sino que también refuerzan el compromiso de la Universidad La Salle con la bioseguridad y el desarrollo integral de su comunidad. Con suerte, la implementación de estas estrategias sirve de ejemplo para otras instituciones en la búsqueda de mejorar sus prácticas de gestión de riesgos biológicos mediante la propia aplicación de la espiral del conocimiento y cualquier información relevante que pueda presentarse al momento del

diseño de evaluación de riesgos biológicos.

## Referencias

- Agudelo, E. y Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 4(26), 673-684.
- CDC. (2020). *Biosafety in Microbiological and Biomedical Laboratories*. Centers for Disease Control and Prevention [CDC].
- García, L., y Pérez, A. (2008). Manual de Bioseguridad en el Laboratorio, *Medicina y Laboratorios*, 14(1), 52-84.
- INDRE. (2015). *Lineamientos para la Gestión del Riesgo Biológico*. Colección Publicaciones Técnicas del Instituto de Diagnóstico de Referencia Epidemiológicos [INDRE] “Dr. Manuel Martínez Baez”.
- INSST. (1997). *Guía Técnica para la Evaluación y Prevención de los Riesgos Relacionados con la Exposición a Agentes Biológicos*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSST].
- Jaime, A. y Blanco, C. (2007). La gestión del conocimiento en entidades de conocimiento: El caso de los laboratorios académicos y de las empresas de base tecnológica en Europa. *Pensamiento & Gestión*, 22, 168-190.
- Mera-Chica, N. (2016). Gestión de las prácticas académicas en los laboratorios de la Facultad de Medicina, Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2, 78-91.
- Nonaka, I., y Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- OMS. (2001). *La higiene ocupacional en América latina: una guía para su desarrollo*. Organización Mundial de la Salud.

OMS. (2023). *Manual de bioseguridad en el laboratorio*. Organización Mundial de la Salud.

Reglamento Interior de la Comisión Interinstitucional para la Formación de Recursos Humanos para la Salud, [RCIFRHS], Diario Oficial de la Federación, 12 de diciembre de 2006, (México).

SEMARNAT. (2018). *Normatividad en bioseguridad*. Compendio de Estadísticas Ambientales 2018. Recuperado el 20 de mayo de 2024. [https://apps1.semarnat.gob.mx:8443/dgeia/compendio\\_2018/dgeiawf.semarnat.gob.mx\\_8080/ibi\\_apps/WFServlet7cae.html](https://apps1.semarnat.gob.mx:8443/dgeia/compendio_2018/dgeiawf.semarnat.gob.mx_8080/ibi_apps/WFServlet7cae.html)

SEP. (2024). Requisitos OTA. [Archivo PDF]. [https://dgair.sep.gob.mx/storage/recursos/DIPES/requisitos\\_ota.pdf](https://dgair.sep.gob.mx/storage/recursos/DIPES/requisitos_ota.pdf)

Centro de Vigilancia Sanitaria Veterinaria [visavet]. (2024). *Grupos de riesgo*. BiosLab Plataforma de Formación en Bioseguridad en Laboratorios y Animalarios. Recuperado el 20 de mayo de 2024. <https://www.visavet.es/es/bioslab/niveles-de-bioseguridad.php>

## La calidad del servicio como estrategia de competitividad en MiPymes en Tuxtla Gutiérrez

*Dra. Karina Milene García Leal<sup>1</sup>; Dra. Joselyne Guadalupe Pérez Hernández<sup>2</sup>;  
Dra. Magali Mafud Toledo<sup>3</sup>; Dr. Marco Antonio Romero Gutiérrez<sup>4</sup>;*

### Resumen

Las empresas en México y particularmente en el estado de Chiapas, debido a la importancia que tienen por ser una gran fuente de empleos y contribuir al desarrollo económico local y nacional son un sector que debe apoyarse de la investigación para su fortalecimiento.

Uno de los aspectos que permite a las empresas tener permanencia con finanzas sanas y ser más competitivos es responder a las necesidades del cliente e indagar sobre ello, ofrecerle productos y servicios de calidad. Es por ello que la investigación se inicia con una encuesta dirigida a los empresarios de Tuxtla Gutiérrez sobre el tema de medición de la calidad del servicio que ofertan.

---

<sup>1</sup> Dra. en Administración, Maestra en Administración, Lic. En Matemáticas aplicadas. Profesora de tiempo completo de pregrado y posgrado desde 1996. Cuerpo Académico UNACH-CA-135 "Gestión y administración de las organizaciones". ORCID 0000-0001-6639-8072, correo electrónico de contacto [karina.garcia@unach.mx](mailto:karina.garcia@unach.mx), teléfono celular 9611856666. Universidad Autónoma de Chiapas, Facultad de Contaduría y Administración, Campus I. Tuxtla Gutiérrez.

<sup>2</sup> Dra. en Gestión para el desarrollo. en Administración, Maestra en Administración, Lic. En Turismo. Profesora de tiempo completo. Cuerpo Académico UNACH-CA-135 "Gestión y administración de las organizaciones". ORCID 0000-0002-0755-4775, [joselyne.perez@unach.mx](mailto:joselyne.perez@unach.mx). Universidad Autónoma de Chiapas, Facultad de Contaduría y Administración, Campus I. Tuxtla Gutiérrez.

<sup>3</sup> Dra. en Administración, Maestra y Licenciada en Administración. Profesora de tiempo completo de pregrado y posgrado. Cuerpo Académico UNACH-CA-135 "Gestión y administración de las organizaciones". ORCID 0000-0001-7438-8253, correo electrónico [magali.mafud@unach.mx](mailto:magali.mafud@unach.mx). Universidad Autónoma de Chiapas, Facultad de Contaduría y Administración, Campus I. Tuxtla Gutiérrez.

<sup>4</sup> Dr. En Administración, Maestro en Administración y Lic. en Economía. Profesor de tiempo completo de pregrado y posgrado. Cuerpo Académico UNACH-CA-135 "Gestión y administración de las organizaciones". ORCID 0009-0006-9626-6170, correo electrónico [marco.romero@unach.mx](mailto:marco.romero@unach.mx). Universidad Autónoma de Chiapas, Facultad de Contaduría y Administración, Campus I. Tuxtla Gutiérrez.

La importancia de vincular a estudiantes de licenciatura y a tesis de posgrado con el mercado laboral, es precisamente conocer el entorno de las empresas que los contratarán en el futuro y hacer análisis para posteriormente tener propuestas que los lleven a desarrollar investigación y para otros concluir sus trabajos de investigación (tesis). En este sentido, los beneficiarios inmediatos son los estudiantes y los empresarios de Mipymes, esto debido a que se hacen propuestas a partir de los primeros hallazgos y se concluirá con la segunda etapa en la cual se aplicará otro instrumento para conocer la percepción de los clientes sobre sus necesidades y expectativas.

**Palabras clave:** Gestión, Pymes, Permanencia, Productividad, Vinculación

### **Introducción**

El marketing como disciplina, se centra en el reconocimiento de las necesidades y deseos de los clientes, quienes precisan obtener productos o servicios que cuenten con un valor para ellos. Por otro lado, la calidad como estrategia, denominado por algunos autores como gestión o administración de la calidad, esto con la finalidad de la empresa atiende las necesidades de sus clientes con el propósito de no tener altos costos pero que les permitan ofrecer servicios y productos que satisfagan los niveles de calidad deseados.

Las Mipymes constituyen una gran fuente de desarrollo de la economía nacional, de acuerdo con los Resultados de los Censos Económicos 2019, según el INEGI (2020) el sector privado de la República Mexicana está conformado por 6 373 169 unidades económicas.

Las unidades económicas ya sean empresas o negocios, se distribuyen de la siguiente manera: el 95.0% son denominadas microempresas que cuentan como máximo con 10 empleados, el 4 por ciento son pequeñas que cuentan con personal entre once y 50

personas, aproximadamente el 0.8% son medianas formadas por trabajadores entre 51 y 250 personas y solo el 0.2% son grandes con más de 251 empleados.

Debido a esto, las Mipymes en el estado de Chiapas, son muy importantes, no solo por la cantidad sino porque son empleadoras de una gran cantidad de personas, impactando en el Producto interno bruto. En el estado existen 304 825 establecimientos o unidades económicas, señalado por CEIEG (2020). Las unidades económicas del municipio de Tuxtla Gutiérrez son 42 155 en sectores económicos de comercio, servicio y agroindustrial. De una investigación anterior, sabemos que en Tuxtla Gutiérrez se cuenta con una distribución de empresas del sector comercio de aproximadamente 58%, 32% de servicios % y 10% de industria.

La investigación se enfoca a analizar si las empresas realizan mediciones de la calidad en el servicio, considerando una muestra aleatoria de empresas Micro, pequeñas y medianas de Tuxtla Gutiérrez de los sectores principalmente de comercio y servicio, con un menor porcentaje de industria, siendo esto una forma de vinculación que permita dar énfasis en la aplicación del conocimiento que se realiza a través de los estudiantes de la Universidad y que favorece al sector empresarial que finalmente son los empleadores o el mercado laboral de los estudiantes futuros egresados de la licenciatura en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración, con la participación y guía de los docentes agrupados en el Cuerpo Académico (UNACH-CA-135), registrado ante la Secretaría de Educación y la DGIP de la Universidad Autónoma de Chiapas.

En los primeros hallazgos se ha obtenido que los empresarios consideran que es un tema importante ya que los clientes son quienes realizan la compra de productos y servicios y en la medida que se sientan satisfechos, permanecerán fieles a la empresa lográndose la postventa, que impacta positivamente en las finanzas y la permanencia en el mercado.

Actualmente existen diversos medios para lograr estas mediciones y son de impacto inmediato con un menor costo que hace algunos años.

### **Referentes teóricos**

La calidad es un tema antiquísimo, desde que el ser humano buscaba alimentarse, cazaba y tuvo la necesidad de intercambiar productos con otros, se inició una serie de requerimientos para que ese intercambio favoreciera a quienes tuvieran el producto en las mejores condiciones, sin embargo, pasaron muchos años para que lográramos tener documentados algunos momentos importantes de la evolución del concepto de calidad antes y después de la revolución industrial, las guerras mundiales y hasta que posteriormente el concepto tuviera sus años dorados o de mayor relevancia entre los años 1980 y 1990, con autores como Juran, Crosby, Ishikawa, Deming, Feigenbaum por citar algunos considerados filósofos de la calidad.

En el devenir histórico, Juran (1981) hace mención a dos etapas importantes en la historia de la calidad, la primera sobre el hombre primitivo y la calidad, en esta etapa, el hombre primitivo tuvo que descubrir y aprender el cultivo de alimentos, crianza de animales, preparación de alimentos, curtido de pieles considerados los primeros pasos hacia la manufactura y establece el concepto de “usufactura”, conceptualizada como la manufactura para usarla él mismo. También, señalaba que estas actividades se dividían en tecnológicas y en Directivas.

Las actividades tecnológicas se relacionan con los aspectos físicos, químicos y demás en los materiales, procesos y producto. Por su parte las actividades directivas involucran la fijación de objetivos de la calidad, planificación de la calidad, definición de responsabilidades, adiestramiento y motivación entre otros.

La segunda etapa que señala Juran (1981), se refiere a la revolución industrial, la cual hizo posible una gran expansión de la manufactura y del consumo de mercancías. Al surgir estas nuevas empresas se da solución a algunos problemas, sin embargo,

surgen otros que principalmente son de tipo directivo.

Münch (2001), también hace referencia a estas etapas históricas de la calidad, señalando que la primera etapa histórica es en la época primitiva, lo cual coincide con Juran (1981) y como segunda etapa, Münch establece que corresponde a la edad media donde aparece la producción artesanal, misma donde el propio artesano es quien mide, verifica y ajusta los elementos hasta sentirse plenamente satisfecho con el producto. Señala que el artesano intervenía en todas las etapas de la producción hasta el contacto directo con el cliente. Con el desarrollo del comercio, comenzaron a surgir los intermediarios que empezaron a movilizarse en diversas regiones, de esta forma emerge la necesidad de establecer especificaciones, otorgar muestras, generar garantías y otros medios para establecer el equivalente a la calidad de esa época.

La tercera etapa histórica es la Revolución Industrial, siendo una consecuencia la disminución del alto valor de la producción artesanal y aparece la figura del intermediario entre el dueño y el operario, es decir el capataz, siendo éste junto con los inspectores, los funcionarios de la calidad.

En la etapa del siglo XX, autores como Taylor y Ford hacen aportaciones a la investigación, a la industria y la producción con lo cual surge las líneas de ensamble y clasifican a los productos como aceptables o no aceptables con lo cual se crea el control de calidad en las fábricas.

De acuerdo con Gutiérrez (1992), las etapas de la calidad son: calidad en la época artesanal y calidad a partir de la época industrial, es decir, lo presenta como un breve resumen de dos momentos importantes. En ello es conveniente señalar que pese a las diferencias hay una gran coincidencia y la parte de evolución de cada una tuvo varios años.

En el caso de la época artesanal, el cliente podía solicitar, en algunos casos un producto hecho a la medida o con las especificaciones del cliente y era el mismo quien evaluaba si el producto estaba bien hecho o no, es decir, se podía manifestar sobre si estaba satisfecho o no, de primera fuente.

En la etapa de la producción masiva trae como consecuencia cambios en la organización de la empresa, como indica Gutiérrez (1992), distinguiéndose cuatro etapas:

- “La primera, el control de la calidad mediante la inspección
- La segunda, el control estadístico de la calidad.
- La tercera, el aseguramiento de la calidad y
- La cuarta etapa es la calidad como estrategia competitiva”.

A continuación, se presentan en la tabla 1 algunos conceptos de calidad señaladas por los expertos de la calidad.

**Tabla 1.**

Conceptos de calidad

<b>Autor</b>	<b>Definición de calidad</b>
<b>Juran (1993)</b>	<p>Es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes. Consiste en no tener deficiencias.</p> <p>“Adecuación para el uso” satisfaciendo las necesidades del usuario.</p>
<b>Crosby (1979)</b>	“Cumplimiento de requisitos”
<b>Ishikawa (2000)</b>	“Sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de la calidad, realizados por diversos grupos en una

organización de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes

**Deming  
(1989)**

**“el padre de la  
calidad”**

“es la vía hacia la productividad y esta hacia la competitividad”, indica como se establece un proceso de mejora continua a partir de su aplicación,

Nota: Elaboración propia con datos de Münch (2000), Escobar y Mosquera (2013), J. Than (2015), Miranda, Chiriboga, Romero, Tapia y Fuentes (2021) y Canossa (2021).

El concepto de Calidad también se relaciona con el de servicio formando un concepto más específico, ya que las definiciones anteriores pueden aplicarse al sector industrial en la mayoría de los casos, sin embargo, el sector comercio al por menor y de servicios, requieren se incluya en la administración.

Albretch (1992), citado por Miranda et. al. (2021), con relación a la calidad del servicio, afirma que un servicio se considera de calidad cuando logra su fin: satisfacer las necesidades del cliente en el presente y en el futuro.

Por su parte Zeithaml, Bitner y Glemer (2009), citados por Mora (2011), Contreras, Camacho y Segura (2019), afirman que “la calidad en el servicio es el elemento dominante en las evaluaciones de los clientes sobre el desempeño de la organización”.

Existen diversos modelos para medir la calidad de los servicios, entre ellos destacan el modelo de Grönroos (1984), conocido como de calidad percibida o PSQM, así como el

modelo de brechas o GAPS de servicio SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), como señala Mora (2011).

El modelo de Grönroos, aborda la importancia de comprender lo que busca el usuario y lo que evalúa, proponiendo dos dimensiones que conforman el servicio entregado, son la calidad técnica y la calidad funcional. La primera se centra en el diseño del servicio y la segunda se sintetiza en cómo se prestará el servicio. De ahí que señala que la calidad funcional impacta la calidad técnica.

Del modelo de Parasuraman et.al. (1988), afirma que el nombre de “brecha” se da entre lo que la organización percibe del cliente y lo que realmente espera el cliente.

La gestión de la calidad del servicio al cliente puede ser visto como un factor de competitividad para las Mipymes o para cualquier organización, sin embargo, no todas las empresas se toman el tiempo para implementar una medición de esa calidad, percibida tanto de los clientes externos como a los clientes internos.

De acuerdo con Camisón, Cruz y González (2006, p.54), el concepto Gestión de la Calidad de Spencer (1994), señala que la Gestión de la Calidad captura aspectos de modelos ya establecidos de organización y aporta una metodología de uso. cita tres modelos estratégicos identificados previamente por Chaffee en 1995, el primero señalado como paradigma mecánico o de la organización científica del trabajo, el segundo denominado el paradigma adaptativo, orgánico o contingente y finalmente el tercero identificado como el paradigma cultural.

Con el primero, los directivos se sienten más cómodos, están más predispuestos a adoptar los componentes mecanicistas de la Gestión de la Calidad. La interpretación lineal y mecánica de la organización parte de que ésta tiene objetivos y que la función más importante de la estrategia es la planificación para su logro.

La gestión de la calidad puede ser vista como una opción estratégica que enseña a los directivos cómo actuar en un cierto negocio, con el propósito de lograr ventajas competitivas mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes, como indican Stahl y Grigsby (1997), citado por Camisón et.al. (2006).

## **Problema**

Los empresarios, principalmente de micro empresas, pequeñas y medianas en Tuxtla Gutiérrez, capital del estado de Chiapas en el Sur de México, en una gran proporción no implementan estrategias para analizar la calidad del servicio o del producto que ofrecen a sus clientes ya que, en muchos casos consideran que es costoso o que afecta sus finanzas el hecho de implementar las mediciones de la calidad del servicio. Así también desconocen los Sistemas de Gestión de Calidad o los conocen, pero, no los implementan en sus empresas o negocios.

Lo anterior impacta negativamente ya que para que una empresa sea competitiva y que pueda permanecer en el mercado con finanzas sanas, se sugiere que dentro de sus estrategias, lleve a cabo, mediciones de la calidad de los servicios que brinda o del producto que comercia, respecto a la percepción de los clientes, ya que con el análisis podrán, no solo hacer correcciones de errores, sino que pueden identificar las necesidades y expectativas de los clientes permitiendo crear e implementar estrategias que les permitan tener mejor servicio que repercuta en la postventa y fidelización de los clientes para con ello incrementar sus ventas y lograr su permanencia al ser más competitivo.

El concepto de calidad del servicio ha evolucionado tanto que se ha volcado hacia algo más que satisfacer al cliente, se ha vuelto una cultura de mejora continua y ahora se han creado Sistemas de Gestión de la Calidad y otros sistemas en los que la Gerencia debe involucrarse para mejorar procesos y servicios.

## **Método**

Se realiza una investigación documental y se desarrolla la investigación con enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo con respecto a las empresas o unidades económicas de Tuxtla Gutiérrez, para lo cual se hace investigación de campo considerando una muestra aleatoria en el mes de agosto de 2024, con los empresarios y encargados de negocios que permitieron responder la encuesta. En la

primera etapa se utilizó *Google forms* para el levantamiento de encuestas, apoyados con estudiantes de segundo semestre y tercer semestre de la licenciatura en administración de la FCA de la Universidad Autónoma de Chiapas. Considerando que en Tuxtla hay 42155 unidades económicas (Chiapas.gob), se tomó una muestra de 159 calculado con una confiabilidad del 90% y valores  $p=q=0.5$  con error de 0,65. La encuesta se aplicó con el objetivo de identificar si las empresas cuentan con estrategias para mejorar su calidad del servicio que presta a sus clientes y los medios que utiliza.

Las empresas consideradas son de comercio y servicios en su mayoría, las cuales corresponden al SCIAN con categorías, según INEGI (2021), comercio al por menor 46, 461 a 467 en las que se incluyen tiendas de abarrotes, papelerías, perfumerías, regalos, mascotas, farmacéuticos, muebles para el hogar, decoración, ferreterías, tlapalería y vidrios. Así como industria manufacturera (alimentaria como tortillerías y panaderías) con claves 31-33 del SCIAN 2023, según INEGI (2023).

En relación a las empresas de servicios financieros y de seguros, educativos, de salud, de alojamiento, de servicios de salones de belleza y otros servicios profesionales que corresponden a claves 52, 61, 72 y 81 del SCIAN 2023.

## **Resultados**

Dentro de los resultados parciales obtenidos hasta ahora, se encuentran los resultados de la encuesta aplicada a los empresarios que tuvieron la disponibilidad.

Se obtuvo una muestra de 159 empresas de los sectores comercio, servicios e industria. En su mayoría son del sector comercial en proporción a lo que existe en Tuxtla Gutiérrez

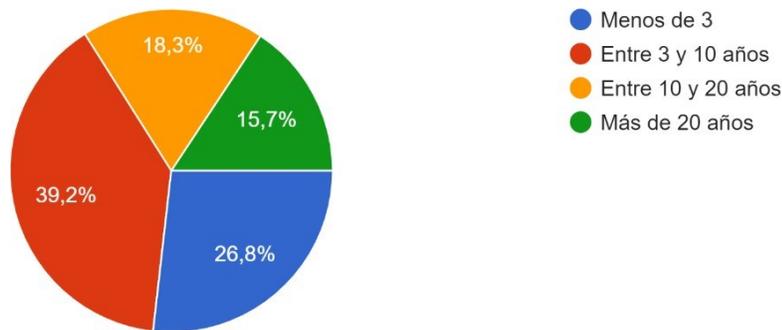
Respecto a la antigüedad de las empresas, o la permanencia en el mercado se obtuvo que

El 26,8% tienen menos de 3 años, el 39,2% han permanecido entre 3 y 10 años, el 18,3% tienen entre 10 y 20 años y el 15,7% tienen más de 20 años. Como puede

observarse la mayoría han operado varios años.

**Figura 1.**

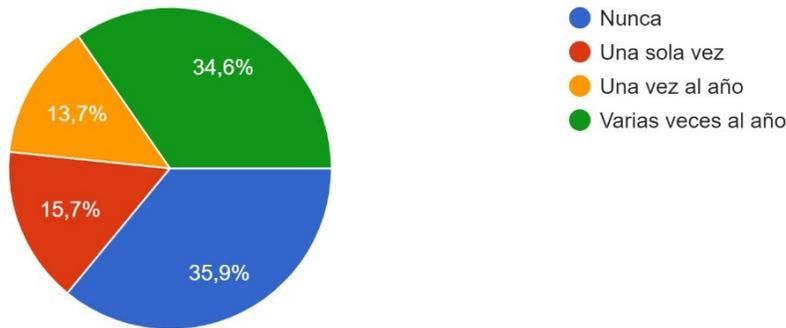
Gráfica de la permanencia empresarial en una muestra aleatoria en Tuxtla Gutiérrez 2024



En relación a que si han realizado encuestas para conocer la opinión de los clientes sobre la calidad del servicio o producto que adquieren, el 35,9% nunca lo ha hecho, el 15,7% una sola vez, los que si lo hacen una vez cada año son el 13,7% y 34,6% varias veces al año. Es claro que la mitad de las empresas no tienen una cultura de calidad del servicio al cliente de manera formal y el 48,3% si lo hacen con frecuencia.

**Figura 2.**

Gráfica sobre si ha realizado encuestas de calidad para conocer la opinión del cliente

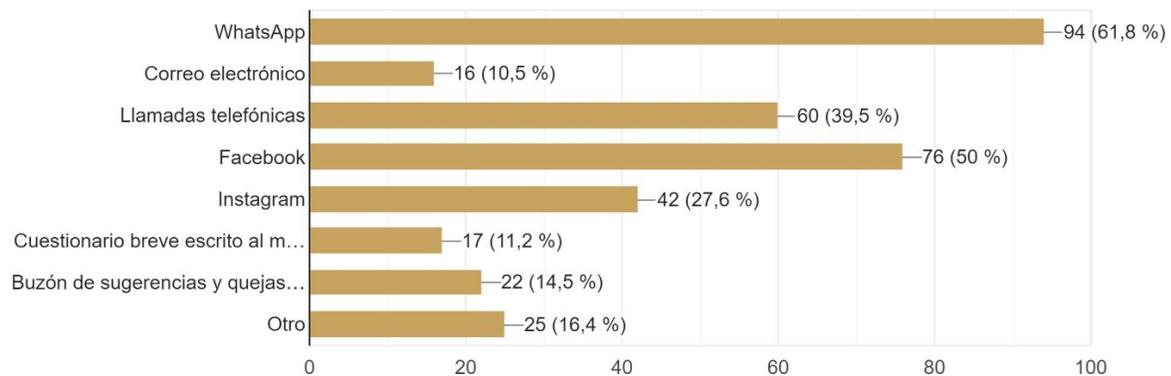


Esta respuesta permite proponer a los empresarios el implementar la cultura de la calidad del servicio y de conocer las normas ISO.

En relación a los medios que utilizan los empresarios, para tener acercamiento al cliente son: WhatsApp en su mayoría con un 62% aproximadamente, seguido de Facebook con 50% y llamadas telefónicas con un 39,5%, entre los menos utilizados con Instagram con un 27,6% así como el cuestionario escrito con 11,2% y el correo electrónico con 10,5%. Lo cual permite identificar que los medios que se utilizan actualmente son de contacto directo con el cliente en tiempo real (inmediato).

**Figura 3.**

Gráfica de los medios que utilizan los empresarios Tuxtlecos para contacto con clientes en 2024



Respecto a la importancia sobre indagar con los clientes sobre la calidad del servicio, se observa que más del 80% lo consideran muy importante ya que permite corregir errores o mejorar el servicio o producto.

**Figura 4.**

Gráfica de la importancia de conocer la opinión de clientes sobre la calidad del servicio



Aun cuando la mitad de los empresarios no realizan encuestas para conocer la opinión de sus clientes, se observa que la gran mayoría que corresponde al 82,4% indican que es muy importante. El 12,4% consideran que es de regular importancia y el 5,2% lo consideran nada importante.

Existen diversos factores que permiten a los empresarios el tener permanencia en el mercado y lograr ser competitivos, sin embargo, aprovechando los medios electrónicos actuales se puede orientar a los empresarios a utilizarlos para conocer las necesidades y expectativas de los clientes de tal manera que cuenten con los productos y servicios que en realidad requieren los clientes, evitando tener stock de productos que muchas veces no son de gran rotación, por no ser lo que el cliente requiere, lo cual implica tener inversión estancada. Otro aspecto importante es no sacrificar las finanzas sanas solo, por el objetivo de tener la permanencia de la empresa.

## Conclusiones

Aun cuando la mitad de los empresarios en Tuxtla Gutiérrez, no realizan encuestas para conocer la opinión de sus clientes con relación a la calidad del servicio o producto que les ofrecen, se observa que la gran mayoría que supera el 80% indican que es muy importante medir la calidad del servicio o producto que ofrecen, lo cual les permite corregir errores y mejorar en varios sentidos.

El hecho de tener acercamiento al cliente para un trato más personalizado, para conocer su opinión o simplemente para dar servicio (ventas) y resolver dudas, es una muestra del uso del marketing denominado relacional, que aún sin conocer el concepto la mitad de los empresarios lo utilizan.

Dentro de las primeras recomendaciones a los empresarios principalmente de micro y pequeñas empresas, es acercarse a la universidad aprovechando los consejos consultivos de la Facultad y otras organizaciones como las cámaras empresariales como la CANACO SERVYTUR y CANACINTRA, por citar algunas, para difundir la cultura de la calidad como un aspecto holístico, es decir que conozcan que se involucra desde el dueño o gerente hasta cada miembro del personal para crear su propia estrategia de calidad y actualizarse en las normas ISO como la ISO 9001-2015 sobre gestión de la calidad.

De acuerdo con Canossa (2021), quien afirma que “para que las organizaciones generen valor, sean competitivas y logren clientes satisfechos, leales y entusiastas, deben conocer qué necesita, desea y espera de los productos, procesos y personas de la empresa; así mismo conocer a las empresas competidoras...” en este sentido, es claro que no es suficiente para el empresario conocer la opinión del cliente, pero si es indispensable.

## Referencias

- Canossa Montes de Oca, H. (2021). Evolución del concepto calidad y aporte al desarrollo regenerativo desde la estrategia empresarial. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 48-64.
- CEIEG (2020). Resultados definitivos Chiapas. Censos económicos 2019. INEGI.
- Camisón, Cruz y González (2006). *Gestión de la calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson, Prentice Hall.
- Escobar Valencia, M. y Mosquera Guerrero, A. (2013). El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel. *Cuadernos de Administración*. 29 (50). 207-216.
- Gobierno de Chiapas (2018-2024). Unidades económicas municipio de Tuxtla Gutiérrez. <https://economiytrabajo.chiapas.gob.mx/ficha-dim-municipal/tuxtla-gutierrez/>
- Gutiérrez, M. (1992). *Administrar para la calidad, conceptos administrativos del control total de calidad*. Limusa
- INEGI (2020). Censos económicos 2019. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pprd\\_ce19.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/pprd_ce19.pdf)
- INEGI (2021). Encuesta anual de comercio. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bviniegi/productos/nueva\\_estruc/889463903048.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bviniegi/productos/nueva_estruc/889463903048.pdf)
- INEGI (2023). Sistema de clasificación industrial de América del Norte. SCIAN 2023. <https://www.inegi.org.mx/scian/>
- J. Than (2015), *La calidad como factor de productividad en una pequeña empresa productora de tostadas*. Tesis. UNACH.

Juran J. (1981). Planificación y análisis de la calidad. Reverté.

Miranda, Chiriboga, Romero, Tapia y Fuentes (2021). La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. Caso de estudio hacienda turística rancho los emilio's. Alausí. Dominio de las Ciencias. Vol 7, (4).pp 1430-1446. **DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i4>**

Münch Galindo T. (2000), Más allá de la excelencia y la calidad total. Trillas.

## Análisis de las nuevas normas de sostenibilidad de la información financiera

*Dr. Julio César, González, Caba<sup>7</sup>; Dr., Felipe de Jesús, Gamboa, García<sup>8</sup>; Mtro. Santiago de Jesús, Rejón, Delgado<sup>9</sup>*

### Resumen

En materia de sostenibilidad, la Unión Europea ha liderado de manera importante su aplicación y regulación, en EE.UU., iniciativas como la Ley de Divulgación de Riesgos Climáticos (Climate Risk Disclosure Act) están en proceso de desarrollo para exigir a las empresas que divulguen riesgos relacionados con el cambio climático y otros aspectos ESG. Coincidimos que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) desempeña un papel fundamental en la promoción de la sostenibilidad, convirtiéndose en un principio ético que trasciende las creencias individuales. La adopción de estos estándares permite a las empresas alinear sus prácticas con las normativas internacionales, optimizar su desempeño en términos de sostenibilidad y apoyar de manera más eficaz los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La adopción en prácticas sustentables no solo incrementará la competitividad de las empresas en México, sino que también posicionará al país como un destino más atractivo para aquellas empresas que buscan establecer cadenas de suministro con altos estándares de responsabilidad y sostenibilidad.

---

<sup>7</sup> Contador Público Certificado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., Doctor en Gestión para el Desarrollo por la Universidad Autónoma de Chiapas y Doctor en Administración por el Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, jajama\_2@hotmail.com, 9611567906, Universidad Autónoma de Chiapas.

<sup>8</sup> Doctor en Derecho Público por el Instituto Nacional de Estudios Fiscales. Profesor investigador de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chiapas. Contacto: feligamb@hotmail.com; tels. Oficina 9616138878, 9616132778. Celular 9616030286. Universidad Autónoma de Chiapas.

<sup>9</sup> Contador Público Certificado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., Especialista en Auditoría de Información Financiera y Mtro. En Derecho Fiscal, Correo electrónico: rejonsantiago@hotmail.com, teléfono: 998 734 9744, Docente del Instituto Tecnológico de Cancún.

Por lo tanto, la transición hacia la integración de normas de sostenibilidad en la información financiera representa un desafío significativo, principalmente para desarrollar y adoptar mejores prácticas para la auditoría y verificación de la información de sostenibilidad, asegurando que la información reportada sea precisa, relevante y comparable con la información financiera tradicional.

Se hace necesario cumplir adecuadamente con estas normas, para mantener la transparencia, atraer inversores y cumplir con las expectativas de los stakeholders en un entorno empresarial que valora cada vez más la sostenibilidad.

**Palabras clave:** Normas de sostenibilidad, Información Financiera, NIS A -1, NIS B -1

## **Introducción**

El reconocimiento a nivel mundial de los niveles de afectación climática, ambiental, la descomposición social y empresarial, ha contribuido a descubrir la necesidad de contar con herramientas legales, digitales y operativas que contribuyan a mejorar estas situaciones que llevan a la degradación moral de todo individuo.

Es por eso que a nivel internacional están tomando decisiones que permitan influir en cambio de apreciación de la situación global y la reconsideración por parte de las autoridades, los empresarios y personas en general la manera urgente implementación de una conciencia en el desempeño sostenible de nuestras actividades; no obstante, hay que luchar por ese estrato de Inversores y Stakeholders que muchas veces la única conciencia que reconocen es la de cuidar su dinero y sus ganancias.

Desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Desde finales del siglo XX, la RSC empezó a ser una preocupación creciente para las empresas, promoviendo la idea de que las empresas deberían ser responsables no solo de sus resultados financieros, sino también de su impacto en la sociedad y el medio ambiente

En México, el organismo encargado de la investigación y desarrollo de las Normas de Información Financiera es el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de

Normas de Información Financiera (CINIF). Que mediante las normas en información de sostenibilidad nos proporciona el conjunto de directrices que buscan guiar a las organizaciones en la presentación de información relacionada con aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo, las cuales tienen como finalidad el promover la transparencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas tomando en cuenta el desempeño sostenible de las empresas.

El presente estudio, permite considerar la importancia de los factores ambientales, sociales y de gobernanza, (ESG), se analizará el desarrollo que han tenido los marcos y directrices a nivel internacional y su evolución regulatoria, asimismo la oposición que se ha visto por parte de inversores y stakeholders; como se han tomado estas acciones en México, en donde a través de las NIS se trataran de resolver problemas de esta índole. Consideramos una metodología para plantear posibles soluciones y recomendaciones.

## **Referentes teóricos**

### **Definición**

Según el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF), las normas relacionadas con la información de sostenibilidad, son un conjunto de directrices que buscan guiar a las organizaciones en la presentación de información relacionada con aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo, estas tienen como finalidad el promover la transparencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas tomando en cuenta el desempeño sostenible de las empresas, así como la reducción de emisiones de carbono, la promoción de condiciones laborales equitativas, la salvaguardia de los derechos humanos y el fomento de la diversidad e inclusión son fundamentales para crear un entorno de trabajo respetuoso.

Siguiendo estos estándares, las empresas pueden mejorar su desempeño en materia de sostenibilidad y hacer una contribución positiva al bienestar social y la protección del

medio ambiente.

Estos estándares están dirigidos a todas aquellas organizaciones que no participan en el mercado de valores, incluidas las pequeñas y medianas empresas (PYME), así como otras formas de organizaciones. La adopción de NIS permitirá a estas entidades medir y divulgar de manera más efectiva su desempeño socio ambiental, contribuyendo así a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Slovik, 2024).

### **Antecedentes**

Los antecedentes de las nuevas normas de sostenibilidad de la información financiera reflejan un largo proceso de evolución en la forma en que las empresas consideran y reportan su impacto en el entorno y la sociedad. Estos antecedentes han sentado las bases para una mayor integración de los factores ESG en la información financiera, buscando mejorar la transparencia, la comparabilidad y la responsabilidad en el mundo empresarial.

### **Importancia de los Factores ESG.**

Desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Desde finales del siglo XX, la RSC empezó a ser una preocupación creciente para las empresas, promoviendo la idea de que las empresas deberían ser responsables no solo de sus resultados financieros, sino también de su impacto en la sociedad y el medio ambiente.

Iniciativas Globales: La adopción de iniciativas globales como los Principios y los Objetivos de (ODS) subrayaron la importancia de integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial y la rendición de cuentas.

### **Desarrollo de Marcos y Directrices.**

Global Reporting Initiative (GRI): Fundada en 1997, la GRI ha sido una de las pioneras en el establecimiento de directrices para la elaboración de informes de sostenibilidad, ofreciendo un marco integral para que las empresas informen sobre su impacto

ambiental, social y de gobernanza.

Sustainability Accounting Standards Board (SASB): Establecido en 2011, el SASB proporciona estándares específicos para la divulgación de información de sostenibilidad que son relevantes para los inversores, facilitando una mayor comparación y consistencia en los informes.

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD): Lanzada en 2015 por el Financial Stability Board (FSB), la TCFD desarrolló recomendaciones para mejorar la divulgación de riesgos relacionados con el clima, enfocándose en la relevancia para la estabilidad financiera y la toma de decisiones de los inversores.

### **Evolución Regulatoria.**

Reglamento de Información de Sostenibilidad de la UE (CSRD): La Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD), adoptada por la Unión Europea, marca un hito importante en la regulación de la sostenibilidad. Se espera que amplíe el alcance de la información de sostenibilidad a más empresas y mejore la comparabilidad y la transparencia.

Ley de Transparencia Corporativa (en EE.UU.): En EE.UU., iniciativas como la Ley de Divulgación de Riesgos Climáticos (Climate Risk Disclosure Act) están en proceso de desarrollo para exigir a las empresas que divulguen riesgos relacionados con el cambio climático y otros aspectos ESG.

### **Integración con Normas Financieras.**

International Financial Reporting Standards (IFRS): La Fundación IFRS ha comenzado a integrar las normas de sostenibilidad con la contabilidad financiera tradicional. En 2021, se estableció el International Sustainability Standards Board (ISSB) para desarrollar estándares globales de sostenibilidad que complementen los estándares financieros existentes.

Convergencia de Estándares: Hay un esfuerzo creciente para alinear las normas de sostenibilidad con los principios de contabilidad financiera para que la información de sostenibilidad sea más relevante y comparable con la información financiera tradicional.

### **Demandas de los Inversores y Stakeholders.**

Presión de Inversores: Los inversores y las partes interesadas han exigido una mayor transparencia en la información de sostenibilidad, impulsados por el reconocimiento de que los factores ESG pueden tener un impacto significativo en el rendimiento financiero a largo plazo.

Movimientos Sociales y Ambientales: La creciente preocupación por el cambio climático, la justicia social y otros temas ambientales y sociales ha presionado a las empresas a considerar estos factores en su estrategia y divulgación de información.

La (RSC) se ha consolidado como un elemento esencial en el marco de la sostenibilidad empresarial. Este concepto adquiere una dimensión ética y moral que varía según las personas y sus creencias. No obstante, en los tiempos actuales, se ha optado por adoptar un enfoque más integrado, donde las actividades de RSC, como la creación de fundaciones y la implementación de programas sociales, se alinean con una estrategia de beneficio mutuo.

### **Aspectos relevantes**

La evolución de las normas de sostenibilidad en la información financiera ha sido notable en los últimos años, reflejando un aumento en la conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad y la necesidad de una mayor transparencia en los informes financieros.

El (CINIF) emitió dos primeras series A en mayo de 2024 luego de revisar las opiniones expresadas durante el período de auditoría que finalizó el 30 de noviembre de 2023 y B. Entran en vigor, el 1 de enero de 2025, aun y cuando se permite su adopción anticipada.

Con la popularidad de "nearshoring" en auge, el país se presenta como una oportunidad estratégica para captar inversión extranjera y fortalecer su posición como un centro clave de manufactura y logística para el mercado estadounidense.

La implementación de prácticas sostenibles no solo incrementará la competitividad de las empresas en México, sino que también posicionará al país como un destino más atractivo para aquellas compañías que buscan establecer cadenas de suministro responsables y sostenibles.

### **NIS A -1.**

Esta norma establece el Marco Conceptual (MC) de las NIS, en concordancia este mismo, pero de las Normas de Información Financiera (NIF), se define la estructura de las NIS particulares, los conceptos de sostenibilidad y de información de sostenibilidad. Establece que sus disposiciones deben aplicarse junto con las NIS particulares para la preparación y revelación de la información de sostenibilidad de entidades que emitan estados financieros según el MC de las NIF. Definiendo las características cualitativas fundamentales y de mejora de la información de sostenibilidad. Debido a que es un MC, no requiere revelaciones específicas de información de sostenibilidad, pero si establece las características que debe cumplir la información que se debe revelar a través de las NIS particulares.

### **NIS B -1.**

Indicadores Básicos de Sostenibilidad, esta norma establece que sus disposiciones son aplicables a todo tipo de entidades, para la preparación y revelación de su información de sostenibilidad, por lo que requiere se revele cierta información en las notas a los estados financieros sobre su descripción general y el contexto en el que operan. Por lo tanto, puede utilizar el formato del Apéndice A de esta Norma. En general, incluye 30 IBSO, 21 cuantitativas y 9 cualitativas, y los estándares exigen la divulgación de todas ellas. El IBSO se divide en tres áreas: temas ambientales, sociales y de gobernanza y

los temas A.S.G. en general:

Requiere la determinación y divulgación de valores absolutos y relativos para cada IBSO cuantitativa, y la norma específica cómo determinar los valores absolutos y relativos de cada indicador.

Esta norma proporciona posibles fuentes de información que cada IBSO puede consultar para obtener la información requerida para sus cálculos o determinaciones.

Los IBSO cuantitativos pueden revelarse utilizando el formato proporcionado en el Apéndice B de esta norma, así como los IBSO cualitativos utilizando el formato proporcionado en el Apéndice C.

Se pide que los IBSO sean revelados en forma comparativa con la información del año anterior, aunado a esto, en la sección de transitorios la norma menciona que en el primer ejercicio de aplicación las entidades no serán requeridas a presentar información de periodos anteriores en forma comparativa con el periodo actual.

## **Problema**

Las Normas de Información de Sostenibilidad representan un avance significativo hacia la transparencia y la responsabilidad en el ámbito corporativo mexicano. La adopción de estas normas permite a las empresas alinearse con estándares internacionales, optimizar su desempeño en sostenibilidad y contribuir de manera más efectiva al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Empresarios y profesionales tienen ante sí una oportunidad única para liderar este cambio y promover prácticas sostenibles en sus áreas de trabajo, alineando sus operaciones con las expectativas globales y posicionándose a la vanguardia de la innovación y la competitividad (Slovik, 2024).

Derivado de lo anterior, se remarca el objetivo de esta investigación, la exploración de los desafíos y la búsqueda de promover la revelación de información útil que contribuya a mejorar la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a retos en materia

de sostenibilidad y a mejorar la toma de decisiones de las organizaciones para el crecimiento sostenible, esto debido a que se requiere de un análisis adecuado de las nuevas normas de sostenibilidad de la información financiera, puesto que ha surgido como un área clave en la contabilidad y la gestión empresarial debido a la creciente importancia de los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en la evaluación del desempeño de las empresas.

Las nuevas normas de sostenibilidad suelen ser complejas y variar entre jurisdicciones. Esto puede crear confusión para los dueños de las empresas que operan a nivel internacional y necesitan cumplir con múltiples conjuntos de regulaciones, de igual forma integrar la información sobre sostenibilidad con la información financiera tradicional puede ser muy complejo. Las empresas necesitan encontrar maneras de presentar datos no financieros de manera que sean coherentes y comparables con los datos financieros.

### ***Preguntas de investigación***

- ¿Cómo afecta a las empresas el desconocimiento de las normas de sostenibilidad de la información financiera?
- ¿Cuáles son los posibles riesgos para las mipymes que deberán de enfrentar?
- ¿Qué medidas se deben de implementar para un adecuado control interno sobre las nuevas normas y prácticas de sostenibilidad?

### **Método**

Dentro de la presente investigación la metodología que se pretende utilizar es la teórica, en la cual se determinara la causa de nuestro tema de estudio llamado “Análisis de las nuevas normas de sostenibilidad de la información financiera” comparando los datos proporcionados a través de la utilización de leyes e información documental como fuentes para la obtención de evidencias necesarias y así poder entender nuestro objeto de estudio y también las limitaciones que la investigación pueda tener al momento de

realizar la investigación.

Para Sampieri (2014) “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”, por lo tanto, este estudio es una investigación científica cualitativa descriptiva, teniendo en cuenta que el proceso ya existe antecedente de la debida participación de las normas en relación a la sostenibilidad de la organización.

De igual forma, se pretende utilizar una metodología documental con una pequeña parte descriptiva. Se menciona documental esto debido a que el problema y su impacto en otros países han sido ampliamente documentados por una variedad de fuentes confiables, como informes gubernamentales, estadísticas económicas e investigaciones académicas. Estas fuentes proporcionan una gran cantidad de datos actuales y verificables, lo que nos permite obtener una visión completa y contextualizada de los impactos observados dentro de las empresas y la forma en que han abordado las normas de sostenibilidad.

Además, combinando este método de registro con un pequeño apartado descriptivo, podemos enriquecer nuestro análisis con ejemplos concretos esto debido a que es crucial que las empresas y los reguladores colaboren en la superación de los desafíos asociados con la adopción de estas normas para asegurar una transición efectiva y beneficiosa hacia una mayor sostenibilidad en el ámbito corporativo.

Asimismo, los métodos de registro nos permitirán desarrollar una comprensión más integral de cómo afecta diferentes áreas de las empresas, en especial ayudara a crear reportes con mayor transparencia y responsabilidad. Estas combinaciones de métodos enriquecerán nuestra comprensión y análisis de los efectos observados y sus implicaciones.

Al utilizar métodos cualitativos y documentales, nuestra investigación se basará en fuentes confiables y verificables, al tiempo que brindará algunos ejemplos concretos para profundizar la comprensión del impacto.

## Resultados

De la presente investigación se obtuvieron los siguientes resultados:

Implementar y mantener sistemas adecuados para cumplir con las nuevas normas de sostenibilidad puede ser costoso y requerir recursos significativos, especialmente para las pequeñas y medianas empresas.

La verificación de la información de sostenibilidad es esencial para asegurar la precisión y la fiabilidad. Sin embargo, la falta de mecanismos estandarizados para la auditoría de estos informes puede afectar la confianza de los inversores y otras partes interesadas.

Los dueños de las organizaciones deben de invertir en capacitación y educación para profesionales de finanzas y contabilidad sobre las nuevas normas y prácticas de sostenibilidad puede ayudar a mejorar la calidad de los informes y la comprensión de las regulaciones.

Se debe de implementar tecnologías avanzadas como el software de gestión de sostenibilidad y herramientas de análisis de datos para mejorar la recopilación, el análisis y la presentación de la información de sostenibilidad.

Desarrollar y adoptar mejores prácticas para la auditoría y verificación de la información de sostenibilidad, asegurando que la información reportada sea precisa, relevante y fiable.

En resumen, la transición hacia la integración de normas de sostenibilidad en la información financiera representa un desafío significativo, pero también ofrece oportunidades para mejorar la transparencia y la responsabilidad empresarial. Implementar soluciones efectivas y colaborativas puede ayudar a abordar estos problemas y avanzar hacia una práctica más sostenible y equitativa.

## Conclusiones

En conclusión, la implementación de las nuevas normas de sostenibilidad en la información financiera presenta una serie de desafíos que van desde la complejidad normativa hasta la necesidad de recursos y capacitación. A pesar de estos desafíos, el cumplimiento de estas normas es cada vez más crucial para mantener la transparencia, atraer inversores y cumplir con las expectativas de los stakeholders en un entorno empresarial que valora cada vez más la sostenibilidad.

Las nuevas normas de sostenibilidad de la información financiera revelan una evolución significativa en la forma en que las organizaciones reportan y gestionan la sostenibilidad. Estas normas, diseñadas para mejorar la transparencia y la comparabilidad de la información ambiental, social y de gobernanza (ESG), representan un paso crucial hacia una mayor responsabilidad corporativa y una mejor integración de los riesgos y oportunidades sostenibles en la toma de decisiones financieras.

A pesar de los esfuerzos por estandarizar, todavía hay variaciones en los requisitos de divulgación entre diferentes jurisdicciones y estándares. Esto puede llevar a informes inconsistentes y difíciles de comparar, de la misma forma, el integrar la información de sostenibilidad con los informes financieros tradicionales de manera coherente y útil sigue siendo un desafío, por lo que es imprescindible que las empresas implementen controles y procesos rigurosos para verificar la información antes de su divulgación.

Las nuevas normas marcan un avance significativo hacia la transparencia y la responsabilidad en el reporte ESG. No obstante, para maximizar su efectividad, es crucial que las empresas, los reguladores y los estandarizadores trabajen conjuntamente para superar los desafíos asociados y asegurar una implementación consistente y eficaz. La evolución continua de estas normas y la adaptación a las nuevas realidades del mercado serán esenciales para alcanzar los objetivos de sostenibilidad globales y para apoyar un desarrollo económico más inclusivo y equitativo.

## Referencias

- Guevara, R. (2024, 21 junio). Tres claves para entender las nuevas NIIF de sostenibilidad y su impacto en LATAM. El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/colaborador-invitado/2024/06/21/tres-claves-para-entender-las-nuevas-niif-de-sostenibilidad-y-su-impacto-en-latam/>
- Slovik, J. (2024, 2 julio). Normas de Información de Sostenibilidad: hacia la transparencia empresarial. Expansión. <https://expansion.mx/opinion/2024/07/02/normas-de-informacion-de-sostenibilidad-hacia-la-transparencia-empresarial>
- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la investigación. España: Mc Graw Hill.

## La administración de las clínicas veterinarias en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

*Dr. Carlos de Jesús López Ramos<sup>10</sup>; Dr. Sergio Ignacio Torres Solís<sup>11</sup>*

### Resumen

El objetivo de este trabajo es describir cómo se manejan administrativamente las clínicas veterinarias en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. En tanto que, el ecosistema económico, social, cultural y de mercado influye en la estabilidad y las buenas prácticas de las MIPyMES, los propietarios y administradores se enfrentan a factores dinámicos que inciden en su desarrollo y permanencia. Como MIPyMES, las clínicas veterinarias enfrentan retos que ponen en riesgo su supervivencia al competir con grandes corporativos sin el apoyo de programas gubernamentales y sin herramientas administrativas adecuadas. El estudio es de carácter exploratorio, cuantitativo, observacional – descriptivo y transversal. Se diseñó y aplicó un cuestionario para estudiar la Gestión Administrativa como categoría de análisis con 4 variables: Planeación, Organización, Dirección y Control, con la escala de Likert como instrumento de medición. Los resultados ponderados muestran que el 38.13% de las clínicas tienen a la planeación como actividad administrativa, el 43.13% a la organización, el 49% a la dirección y 38.33% al control.

**Palabras clave:** Ecosistema económico, Gestión Administrativa, MIPyMES.

---

<sup>10</sup> Dr. Carlos de Jesús López Ramos. El Dr. López Ramos, es Dr. en Estudios Organizacionales, Docente de tiempo completo, adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración C-1 de la Universidad Autónoma de Chiapas. Es miembro del Nodo Temático de Investigación Empresa Familiar y MIPyME de la REMINEO, A.C. Cel: 9616541961. email: [cjlopez@unach.mx](mailto:cjlopez@unach.mx)

<sup>11</sup> Dr. Sergio Ignacio Torres Solís. El Dr. Torres Solís, es profesor de la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad Autónoma de Chiapas. Es miembro del Nodo Temático de Investigación Empresa Familiar y MIPyME de la REMINEO, A.C. Vocal de investigación ante la UNACH. Coordinador de desarrollo curricular de la FMVZ. Cel: 9611772630. email: [storres@unach.mx](mailto:storres@unach.mx)

## Introducción

Más del 80% de la población moderna, según Euromonitor (2024), acoge a su mascota como un sujeto más de su familia y está dispuesta a pagar por cuidados de salud, alimentación, aseo canino, ropa y juguetes. El número de mascotas en Chiapas es significativo. La Encuesta Nacional de Bienestar Autorreportado (INEGI, 2021) revela que aproximadamente 69.8% de los hogares mexicanos posee algún tipo de mascota. Esto equivale a poco más de 80 millones de animales de compañía en todo el país. Hay 43.8 m. de perros, 16.2 m. de gatos y de otras mascotas que suman 20 m.

Como consecuencia, se están desarrollando nuevos productos y servicios y se están creando nuevas oportunidades en este mercado, que se expande lentamente. La venta de alimentos, las clínicas veterinarias, los servicios especializados de peluquería, la ropa y los accesorios, entre otros, están relacionados con el mercado de los animales de compañía. (Euromonitor, 2024) Muchas de estas empresas son incluso capaces de ofrecer dos o más servicios simultáneamente.

En esta situación, las clínicas veterinarias tienen la oportunidad de satisfacer la demanda, lo que se traduce en crecimiento económico y consolidación empresarial. Sin embargo, Márquez et al. (2017) señalan que los procesos administrativos de las PYMES son inadecuados, afectando su competitividad.

En consecuencia, se ofrece la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué rasgos caracterizan la gestión administrativa de las clínicas veterinarias en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas?

Los procesos en las empresas actuales son sumamente complejos y dinámicos, requiriendo cada vez más la asistencia de la gerencia. De acuerdo con Méndez et al. (2018), uno de estos procesos que destaca por su trascendencia es la necesidad de poner en marcha estrategias con las que puedan generar ventajas competitivas. Estas tácticas aseguran que estarán mejor preparados para enfrentar los retos y las ventajas en un ambiente de mayor competencia, aumentando sus posibilidades de éxito.

El objetivo es describir cómo se manejan administrativamente las clínicas veterinarias en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

## Referentes teóricos

En primer lugar, es necesario establecer la idea de gestión administrativa, la cual desde Valos et al., (2017) enfrentar los retos de la empresa demanda una planeación con base en análisis previo, y definir los objetivos para que el proceso sea eficiente, la gestión administrativa es un conjunto de pasos que permiten dar solución a las exigencias empresariales; relacionadas con la planeación, la organización, la dirección y el control. En este sentido, la administración es vista por Bernal y Sierra (2008) como un marco coordinado, inteligente, versátil y dinámico. Stoner y Wankel (1989), definen la administración como la forma más común de organizar, ordenar, coordinar y controlar el trabajo realizado por los individuos de la asociación y la utilización de los activos accesibles de la asociación para lograr los objetivos establecidos. Según Robbins y Coulter (2014), la gestión administrativa se ocupa de regular y controlar las actividades laborales de los demás para que se realicen con eficiencia y eficacia.

Por último, pero no menos importante, Koontz y Odonell (1979) afirman que la gestión administrativa es un arte y una ciencia, utiliza el conocimiento organizado y lo aplica para obtener el objetivo deseado. En conclusión, las organizaciones dan mucha importancia a la gestión administrativa porque es la base para la realización y potencialización de las tareas y/o actividades de formación de sistemas productivos. Planear actividades, organizarlas, sumar recursos, establecer tareas, controlar y medir los resultados del proceso son partes de la gestión administrativa que tienen como objetivo su armonización. Es esencial señalar que hay múltiples planteamientos teóricos sobre las etapas del proceso administrativo; sin embargo, la mayoría de ellos comparten elementos comunes, como la planeación, la organización, la dirección y el control.

Un modelo de proceso administrativo debe mostrar cómo las funciones directivas de planeación, organización, integración, dirección y control transforman los insumos externos, según Koontz et al. (2008). Del mismo modo, la principal responsabilidad de los altos directivos es transformar eficiente y eficazmente los inputs en outputs.

La dirección por objetivos, según Drucker (1977), es la técnica de dirigir los esfuerzos

mediante la planeación y el control, con el objetivo de conocer y definir dónde se encuentra la organización en el negocio y adónde quiere llegar. Dicho de otra manera, considera que la dirección por objetivos permite controlar y evaluar el proceso administrativo.

Según Chiavenato (2013), para administrar una organización es necesario establecer de antemano lo que se debe hacer, cómo se debe hacer, cuándo se debe hacer y quién lo debe hacer. Por ello, se asume que la administración abarca la planeación, la organización, la dirección y el control.

### **Planeación**

Wehrich et al. (2017) afirman que la misión y los objetivos, así como los pasos a dar para alcanzarlos, se eligen durante el proceso de planificación. La planeación determina hacia dónde se quiere ir, lo que hay que hacer, cuándo, cómo y en qué orden, afirma Chiavenato (2013) (p.143).

La planeación guiará las acciones del empresario evitando el desperdicio de recursos en actividades ineficientes y tomar decisiones sobre la forma de llevar a cabo las tareas. Además, se evitarán decisiones improvisadas, como señala Sánchez (2014), quien sostiene que lo fundamental en una organización es tener una comprensión clara de los objetivos de la empresa (p. 88).

En este sentido y siguiendo a Mora et al. (2015), las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) como las grandes corporaciones deben realizar una planeación adecuada, para identificar oportunidades y debilidades de la empresa.

En un sentido similar, según Blandez (2014), la planeación es el proceso de anticipar el futuro y proponer estrategias útiles para el desarrollo y crecimiento de la organización en el futuro. Establece los objetivos de la empresa y la forma de alcanzarlos:

- \* Ventajas: El administrador deben estar atento a las ventajas que se presenten, evaluarlas de forma clara y exhaustiva y comprender los puntos fuertes y débiles de la organización. Por otro lado, deben estar atentos a las amenazas para poder responder a ellas rápidamente sin que tengan un impacto

significativo en el negocio.

- \* Fijar objetivos: En principio para toda la empresa y luego para cada departamento. Deben ser alcanzables, realistas y basados en objetivos a corto y largo plazo.
- \* Establecer principios: El principio central de la planeación, según Wehrich et al. (2017), es que cuantas más personas encargadas de la planeación comprendan y acuerden apoyarse en premisas de planeación coherentes, será mejor la planeación.
- \* Acciones alternativas: Examinar acciones alternativas; con frecuencia, las opciones menos claras son las más promisorias.
- \* Evaluar cursos alternativos: Tras examinar los cursos alternativos y sopesar sus ventajas e inconvenientes, tener en cuenta sus premisas y objetivos.
- \* Cursos de acción: Es decisión del administrador utilizar más de un curso en lugar del mejor, ya que un correcto análisis y evaluación de los cursos alternativos puede revelar con frecuencia que uno o más cursos son los mejores.
- \* Planes derivados: Disponer de planes de apoyo para el plan básico es crucial.
- \* Presupuestos: El último paso es ponderar los planes y transformarlos en presupuestos.

## **Organización**

Sánchez (2014) define la organización como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social" para lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos.

La organización, según Blandez (2014), es el proceso de establecer el orden necesario para la coordinación racional de los recursos. Para hacer de manera sencilla las tareas de la empresa, esta sistematización se lleva a cabo asignando jerarquías y ordenando, correlacionando y agrupando actividades.

Por el contrario, Weihrich et al. (2017) afirman que la organización es una jerarquía deliberada y formal de cargos o funciones:

- \* Estructura organizacional: Mochón et al. (2014), señala que la construcción organizacional depende de reglas que se comunican en el plan del diseño y se solidifican en un gráfico jerárquico. Gitman y Mc Daniel (2001) afirman que, el organigrama debe diseñarse de manera que pueda responder eficazmente al mercado comercial, a los clientes y al medio.
- \* Diseño de la estructura organizacional: Es una representación formal de cómo interactúan los empleados en el lugar de trabajo y muestra la división de las tareas.
- \* División del trabajo: Es básico agrupar las tareas por actividades análogas o afines entre sí, Gerencia General, de Recursos Humanos, de Finanzas, por ejemplo.
- \* Jerarquías administrativas: Las relaciones de autoridad y comunicación, así como de la toma de decisiones se denominan jerarquías administrativas.
- \* Líneas de autoridad: Como indican Bernal y Sierra (2008), son las relaciones de poder y subordinación entre los puestos de un nivel ejecutivo y los de nivel inferior.
- \* Tramo de control: Ciclo jerárquico que alude al número de subordinados que un directivo regula de forma directa y competente.
- \* Centralización: Es vital caracterizar el grado de centralización para la toma de decisiones.
- \* Departamentalización: Según Bernal y Sierra (2008), primero, se agrupan las tareas en departamentos y luego se precisan las relaciones de autoridad. Según Blandez (2014), la departamentalización se define como la agrupación de tareas por unidades en función del uso al que se destinan.

## Dirección

Hernández y Pulido (2011), señalan que la dirección es un nivel ejecutivo en la empresa, con funciones específicas, lo que demanda habilidades directivas, de acuerdo con el nivel de responsabilidad. Para Robbins y Coulter (2014), la dirección es la fase de la gestión administrativa que pasa por estimular a los trabajadores e influir en ellos para que realicen sus tareas con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. En este sentido, Weihrich et al. (2017), consideran que tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración, pues consiste en motivar a los trabajadores para alcanzar los objetivos individuales y de la organización. Por su parte, Hernández y Pulido (2011), sugieren que la dirección es el nivel de la empresa de carácter directivo y tiene responsabilidades particulares.

Según estas definiciones, muy bien puede percibirse que la función de la dirección envuelve dos ideas: la mejora de las habilidades de los ejecutivos y el comportamiento organizacional:

- Comunicación: Para Blandez (2014), es el proceso en el que los integrantes de una empresa intercambian información y su sentido.
- Motivación: Según Weihrich et al. (2017), la motivación está relacionada con todo aquello que mueve a los seres humanos a realizar una acción.
- Liderazgo: Blandez (2014), lo define como la capacidad de convencer a los colaboradores para conseguir los objetivos de la empresa, enseñando cómo se hacen las cosas mostrando espíritu en ello.
- Toma de decisiones: De acuerdo con Hernández y Pulido (2011), cuando la empresa está bien diseñada, la toma de decisiones se hace con anticipación y las directrices están alineadas con los procedimientos, programas o reglas de la organización.

Es fundamental señalar que los ejecutivos de la empresa deben tener una visión de conjunto para la toma de decisiones y el manejo de la información de que disponen.

## **Control**

Según Hernández y Pulido (2011), el control es un componente fundamental de un marco de gestión, pues facilita a las empresas autodirigirse y mantener su mejora desde la etapa de planeación. En consecuencia, es imposible garantizar y mantener un sistema de calidad sin control, no sólo de los medios de producción los productos y/o servicios, sino también de los propios productos y/o servicios.

El control, tal y como lo definen Wehrich et al. (2017), implica calcular y mejorar el rendimiento individual y organizacional para garantizar el cumplimiento de lo planeado. En pocas palabras, el control posibilita la ejecución de los planes. La medición de los logros casi siempre está relacionada con las acciones de control.

Según Sánchez (2014), los tres componentes principales de los elementos de control son los siguientes:

1. Normas de desempeño.
2. Medición de resultados.
3. Medidas correctivas.

## **Competitividad**

Porter (2009) afirma que una de las fuerzas más potentes de la sociedad es la competencia. El autor cree que hay mucha competencia, ya sea entre empresas que compiten por los mercados o entre naciones que se enfrentan a la globalización. Afirma que todas las empresas necesitan un plan para ofrecer a sus clientes un mejor valor.

Ramírez y Ampudia (2018) dicen que, para mantenerse competitivas, las empresas deben actualizar constantemente su equipo, personal, tecnología e infraestructura o arriesgarse a perder clientes o incluso a salir del negocio.

En su libro "Empresas competitivas" de 2001, Rojas dice que la competitividad es el resultado de crear condiciones para ganar participación en el mercado. Asimismo, hace referencia a que las consecuencias de ser más competitivo en un área se reflejan en el beneficio de la organización.

Una ventaja competitiva es un cúmulo de rasgos que permiten alcanzar una posición

superior en el mercado. Según Porter (2009), depende de ofrecer una propuesta de valor única en su género a partir de una cadena de producción de valor especializada.

### **Problema**

El ecosistema económico, social, cultural y de mercado influye en la estabilidad y las buenas prácticas de las MIPyMES.

Los propietarios y administradores se enfrentan a factores dinámicos relacionales, relevantes y basados en la capacidad. Cuando el objetivo primordial es su desarrollo y permanencia, estas variables crean condiciones difíciles de resolver.

Las MIPyMES se enfrentan a importantes dificultades para operar en un entorno económico incierto. Por ejemplo, el programa de apoyo financiero a microempresas familiares, que otorgaba créditos por 25 mil pesos en 2020, dejó de existir en 2022, y 94.1 por ciento de ellas no recibió ningún apoyo económico durante la contingencia sanitaria (ENAFIN, 2021).

Las clínicas veterinarias (MIPyMES) enfrentan retos que ponen en riesgo su supervivencia al competir con grandes corporativos sin el apoyo de programas gubernamentales y sin herramientas administrativas adecuadas.

### **Método**

#### *Diseño de la investigación*

El estudio es de carácter exploratorio, con orientación observacional descriptiva. De tipo cuantitativo, pues trata de dar sentido a los factores observados, exponiendo apreciaciones personales a la luz de la estimación matemática. (Hernández et al., 2014).

Debido a que los datos fueron recolectados en un solo momento, el diseño de la investigación es no experimental y transversal (Hernández et al., 2014). El fin es describir variables y sus categorías de análisis.

### ***Población***

La población, según la definición de Hernández et al. (2014), es la colección de todos los casos que se ajustan a un conjunto de especificaciones; es decir, la población consiste en un grupo de elementos y/o sujetos que comparten características con la intención de estudiarlos y extraer conclusiones que conduzcan a nuevas teorías o resultados. En el presente estudio se tomó como universo a las 213 clínicas registradas, de acuerdo con la asociación de veterinarios de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

### ***Muestra***

El primer paso para seleccionar una muestra, según Hernández et al. (2014), es identificar la unidad de muestreo/análisis (individuos, grupos y comunidades, entre otros). Las clínicas veterinarias de Tuxtla Gutiérrez sirven como unidad de análisis en esta investigación, estos son los casos disponibles a los que el investigador tiene acceso, por ello, en el presente estudio, se optó por el muestreo por conveniencia que es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio, en tanto que el alcance del estudio, descriptivo – exploratorio lo permite (Hernández et al, 2014). La muestra se integra por 38 clínicas veterinarias.

### ***Instrumento***

El instrumento se diseñó para estudiar la Gestión Administrativa como categoría de análisis con 4 variables: Planeación, Organización, Dirección y Control, y sus dimensiones (cuadro 1).

Se utilizó la escala de Likert, con afirmaciones positivas en donde el participante contesta de acuerdo con su juicio (Hernández et. al (2014).

Cuadro 1. Categorías de análisis

<b>Categoría de análisis</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>
		✓ Ventajas ✓ Fijar objetivos

Gestión Administrativa	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer principios</li> <li>✓ Acciones alternativas</li> <li>✓ Evaluar cursos alternativos</li> <li>✓ Cursos de acción</li> <li>✓ Planes derivados</li> <li>✓ Presupuestos</li> </ul>
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura organizacional</li> <li>✓ Diseño de la estructura organizacional</li> <li>✓ División del trabajo</li> <li>✓ Jerarquías administrativas</li> <li>✓ Líneas de autoridad</li> <li>✓ Tramo de control</li> <li>✓ Centralización</li> <li>✓ Departamentalización</li> </ul>
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirección</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Toma de decisiones</li> </ul>
	Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Normas de desempeño.</li> <li>✓ Medición de resultados.</li> <li>✓ Medidas correctivas.</li> </ul>

*Confiabilidad y Validez del instrumento*

Un instrumento de medida será más preciso a la hora de representar las variables que pretende medir si posee más evidencias de validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo (Hernández et al., 2014, p. 204). El instrumento de medición debe demostrar su validez y confiabilidad como condición necesaria.

El método de validación usado es el de Coeficiente de Razón de Rango, el cual arrojó 0.9269. Como resultado, la validez y concordancia del instrumento son altas, como afirma Ortiz (2019).

Para determinar la confiabilidad y medidas de coherencia o consistencia interna, se utilizó el alfa de Cronbach, el cual resultó del 8.632, por lo que el instrumento es confiable (Hernández et al., 2014).

## Resultados

Los datos se recogieron, se analizaron e interpretaron mediante estadísticas descriptivas, generando tablas en la que puede observarse las diversas medidas. Para ello, la hoja de cálculo es uno de los dispositivos más adecuados para introducir tablas de valores, obtener resultados y gráficos que trabajen con su representación. Cuando se manejan con Excel, los aspectos positivos de los factores subjetivos aparecerán normalmente como textos, mientras que los factores cuantitativos serán números, enteros o con decimales en el caso discreto, o coherentes (Ediciones ENI, 2023).

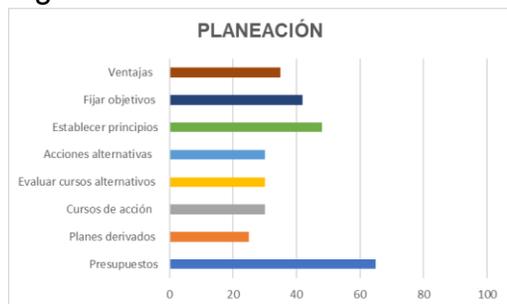
La figura 1 muestra un resultado ponderado del 38.13% de la planeación como actividad administrativa, destacando la realización de presupuestos con 65%.

Por otro lado, la organización como se observa en la figura 2, indica un 43.13% como acción administrativa sobresaliendo la centralización con un 65 %.

En relación a la dirección, como se revela en la figura 3, un 49% de las empresas ponen énfasis en su práctica, resaltando la acción directiva con un 70 %.

Finalmente, la figura 4 indica que el proceso de control es llevado a la práctica por un 38.33% de las organizaciones con acento en la medición de resultados con el 45%.

Figura 1 Planeación



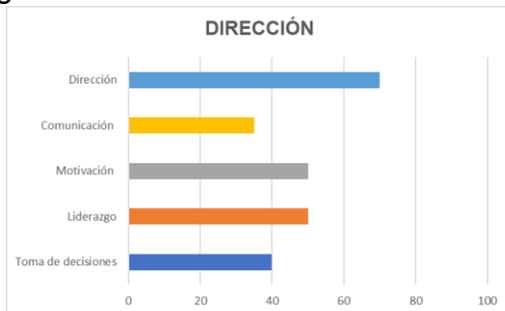
De elaboración propia

Figura 2 Organización



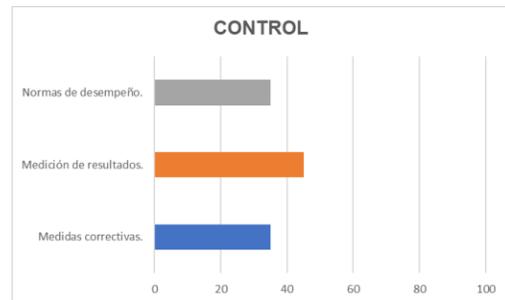
De elaboración propia

Figura 3 Dirección



De elaboración propia

Figura 4 Control



De elaboración propia

### Conclusiones

Porter (2009) afirma que hay mucha competencia entre empresas, por lo que todas necesitan un plan para ofrecer a sus clientes un mejor valor. En este sentido, Ramírez y Ampudia (2018) dicen que, para mantenerse competitivas, las empresas deben actualizar constantemente su equipo, personal, tecnología administrativa e infraestructura o arriesgarse a perder clientes o incluso a salir del negocio.

Los resultados indican que las clínicas veterinarias en Tuxtla Gutiérrez, cuentan con herramientas administrativas primarias, lo que limita su capacidad de ofrecer una propuesta de valor que permita su competitividad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Avalos, J., Puente, M., Carrasco, V. y Viñan, J. (2017). Elementos de Ingeniería Administrativa. Editorial Politécnica ESPOCH. Website: <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-203616-Libro%20Elemento%20De%20Ing%20Administracion.pdf>
- Bernal, C. y Sierra, H. (2008). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Pearson Educación de México S.A.
- Blandez, M. (2014). Proceso administrativo. Editorial Digital UNID. Website: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=5307936&query=%2522proceso%2Badministrativo%2522>
- Chiavenato, I. (2013). Introducción a la teoría general de la Administración. (Octava ed). Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (1977). People and performance (1a. ed). New York: Harper & Row Publishers Inc
- ENAFIN (2021) Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas. Website: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/889463907404.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463907404.pdf)
- Ediciones ENI (2023) Microsoft Office 2021: Word, Excel, PowerPoint, Outlook - Funciones básicas. Editorial Ediciones ENI.
- Euromonitor International (2024). World Market for Pet Care. Website: <https://www.euromonitor.com/world-market-for-pet-care/report>
- Gitman, J. y McDaniel, C. (2001). El Futuro de los negocios. International Thomson Editores, S.A de C.V
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed.). Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A de C.V
- Hernández, S. y Pulido, A. (2011). Fundamentos de Gestión Empresarial. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- INEGI (2021) Encuesta Nacional de Bienestar Autorreportado (ENBIARE). Website: <https://www.inegi.org.mx/programas/enbiare/2021/>
- Koontz, H. y Odonnell, C. (1979). Curso de administración moderna. Editorial Libros McGraw-Hill, de México, S.A.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008). Administración: una perspectiva global y empresarial (13a. ed). McGraw-Hill
- Márquez, J., Jiménez, D., Saucedo, L., y Beltrán, S. (2017). Gestión administrativa en MIPYMES sur Estado de México, 2016. Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración: RICEA, 6(11), 1-15. <https://doi.org/10.23913/ricea.v6i11.87>
- Méndez Sánchez, Víctor Manuel; Méndez Ortiz, Lorena y Cruz Landa, Alberto Jair (2018): “La importancia de la administración en las organizaciones como forma para lograr competitividad”. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Website: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/administracion-organizaciones.html>
- Mochón, F., Mochón, M. y Sáez, M. (2014). Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos (Primera ed.). Alfaomega Grupo Editor.
- Mora Riapira, E. H., Vera Colina, M. A., y Melgarejo Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Estudios Gerenciales, 31 (134), 79–87. Website: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Porter, M. (2009). Ser competitivo. Ediciones Deusto
- Ramírez, R. y Ampudia, D. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. Revista RECITIUM,4(1), 22-24. Website: [https://www.researchgate.net/publication/325743031\\_Factores\\_de\\_Competitividad\\_Empresarial\\_en\\_el\\_Sector\\_Comercial](https://www.researchgate.net/publication/325743031_Factores_de_Competitividad_Empresarial_en_el_Sector_Comercial)
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración. Editorial Pearson Educación de México, S.A
- Rojas, C. (2001). Empresas competitivas: cómo lograrlas. Ram Ediciones Digitales
- Romero-Suarez, D., Pertuz, V. y Orozco, E. (2020). Factores determinantes de

competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria. Información Tecnológica, 31(5), 21-32. Website: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500021>

Sánchez, M. (2014). Administración 1. Grupo Editorial Patria. Website: <https://books.google.com.pe/books?id=2KeEBgAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Stoner, J. y Wankel, C. (1989). Administración. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A

Wehrich, H. & Cannice, M. y Koontz, H. (2017). Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación. McGraw-Hill Interamericana Editores

## Quiet quitting, un efecto laboral del quiet firing en las organizaciones

*M.A. Jesús Jonathan Lira Vallejo<sup>12</sup>; Dr. Cecilio Contreras Armenta<sup>13</sup>; M.D.O. Mónica Miramontes Ibarra<sup>14</sup>.*

### Resumen

Luego de la pandemia, las organizaciones observaron que sus empleados limitaban sus responsabilidades al cumplimiento de sus funciones. Pudiendo ser el resultado de prácticas de quiet firing o despido silencioso, el quiet quitting o renuncia silenciosa pone de manifiesto la posibilidad de que el trabajador se mantenga en su empleo de manera poco interesada, eficiente y/o comprometida. El presente trabajo tuvo como objetivo identificar si el personal de laboratorios de una institución privada de educación superior presenta algún indicio de quiet quitting con el fin de implementar acciones que mitiguen tal situación. Para lograrlo se aplicó, durante dos momentos bien diferenciados, un instrumento validado que visibiliza la falta de motivación e iniciativa, así como del desapego laboral. La primera aplicación hizo posible confirmar el hecho y dio pauta a cambiar de jefe de área; mismo que, tras realizar retroalimentación, reconocimiento y

---

<sup>12</sup> Mtro. en Administración, Departamento de Gestión y Dirección de Empresas, División de Ciencias Económico-Administrativas, Campus Guanajuato, Integrante activo del Padrón de Investigadores del Nivel Medio Superior y consultor independiente, ORICD [0000-0003-0996-4933](https://doi.org/10.24241/oricd.2020.0003-0996-4933), [jj.liravallejo@ugto.mx](mailto:jj.liravallejo@ugto.mx), Tel. 473 560 5628, Universidad de Guanajuato.

<sup>13</sup> Dr. en Estudios Organizacionales, Departamento de Estudios Organizacionales, División de Ciencias Económico-Administrativas, Campus Guanajuato, profesor del programa educativo de Licenciatura en Relaciones Industriales, Profesor de Tiempo Completo Coordinador del Cuerpo Académico de Comportamiento Organizacional, ORICD [0000-0003-4111-4605](https://doi.org/10.24241/oricd.2020.0003-4111-4605), [cca304@ugto.mx](mailto:cca304@ugto.mx), Tel. 473 735 2900 Ext. 2871, Universidad de Guanajuato.

<sup>14</sup> Mtra. en Desarrollo Organizacional y en Administración de Personal, Departamento de Estudios Organizacionales, División de Ciencias Económico-Administrativas, Campus Guanajuato, profesor del programa educativo de Licenciatura en Relaciones Industriales, ORICD [0000-0002-3001-0870](https://doi.org/10.24241/oricd.2020.0002-3001-0870), [miramony@ugto.mx](mailto:miramony@ugto.mx), Tel. 473 735 2900 Ext. 2609, Universidad de Guanajuato.

desarrollar planes formación y desarrollo para cada uno de los involucrados, dispuso la intención de renuncia silenciosa. De esta forma se concluye que el quiet quitting puede ser identificado y prevenido de forma exitosa a través del monitoreo de conductas del personal.

**Palabras clave:** desapego, desmotivación, interés

## Introducción

El presente estudio emprendió un análisis en una organización educativa privada, específicamente en su área de laboratorios, con el propósito de identificar la presencia de indicios de quitting laboral, como resultado del quiet firing. En donde, la investigación se compone de los siguientes apartados:

- 1.- Revisión de referentes teóricos, se una exploración atingente a estudiosos del tema de quitting laboral o renuncia silenciosa.
- 2.- Problema, se plantea necesidad de emprender búsqueda de información que, dé cuenta por qué después de la pandemia, el capital humano se va más alentado a incurrir en acciones de renuncia silenciosa.
- 3.- Método, este análisis es de corte mixto, exploratorio, no experimental y transversal, para cual se aplicó el instrumento validado por Galanis, et al (2023) en aras de identificar la presencia de indicios de quitting laboral.
- 4.- Resultados, en este apartado vale la pena mencionar que, en un primer momento, se describen los resultados que dan cuentan del fenómeno quitting laboral y en un segundo momento, se refieren cambios exteriorizados por la población objeto de estudio, al momento de que la organización se dio a la tarea de emprender acciones tendientes a mitigar la renuncia laboral.
- 5.- Conclusiones, finalmente se reseña las resultantes obtenidas en el desarrollo de este estudio.
- 6.- Referencia, se representa el listado de la bibliografía revisada para efectos de este

estudio.

### **Referentes teóricos**

Después de la pandemia del coronavirus SARS-CoV-2 la mayoría de las organizaciones observaron una práctica de pasividad en su personal que impacta, y afectará, el mundo empresarial (Harter, 2023). Dicha práctica llamada renuncia silenciosa, en inglés *quiet quitting*, alude a la conducta laboral en la cual los empleados no renuncian oficialmente a su puesto de trabajo, pero sí limitan sus responsabilidades al cumplimiento mínimo de sus tareas a fin de cubrir las funciones asignadas (Yildiz, 2023). Así lo sugieren los resultados obtenidos de una encuesta que, llevada a cabo por la empresa Gallup en junio del 2022 (Harter, 2023), a trabajadores de entre 18 y 35 años, concluyó en que al menos el 50% de la fuerza laboral estadounidense presenta algún grado de quiet quitting.

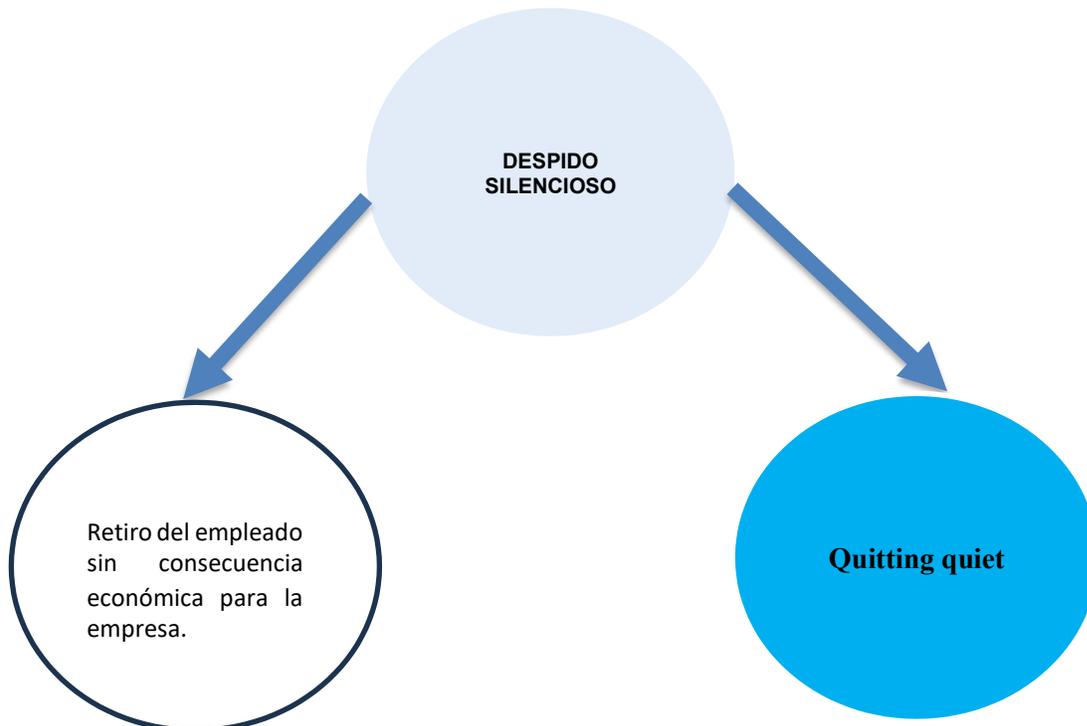
Si bien esta tendencia puede resultar de acciones de mobbing o acoso laboral (Trujillo et al, 2007), e incluso del bloqueo a la aspiración de crecimiento profesional por parte de empleadores; para las organizaciones identificar la presencia de quiet quitting, debería convertirse en tema de total interés ya que, el capital humano, así como su adecuada gestión pueden representar la diferencia a la hora de medirse con la competencia.

Con ello en mente, resulta conveniente y necesario retomar el concepto de despido silencioso, (*quiet firing*), que de acuerdo con Aran et al (2023) pareciera que luego del regreso de la pandemia se convirtió en un asunto recurrente en donde el patrón o los colaboradores se destacaron por emprender acciones específicas, con el fin de poner en riesgo la estabilidad laboral de un trabajador en particular. Incluso, fue común observar que tanto la parte patronal como los compañeros de trabajo o bien, la confabulación de ambas figuras, buscaron llevar a cabo diferentes maniobras, cuyo propósito primordial fue el detonar el hartazgo laboral de una persona determinada, para que ésta llegara a tomar la decisión de renunciar a su espacio de trabajo, sin que ello implicará consecuencia alguna para la organización y los incitadores de ésta (Novak, 2023).

De esta forma, cuando los causantes de la renuncia voluntaria conseguían su propósito se podría suponer que, se llegaba a cerrar un capítulo laboral para la persona objeto del *quiet firing*; sin embargo, es aquí donde surge la interrogante de qué pasaría si el trabajador decidiera no renunciar y a cambio, optara por continuar en su espacio de trabajo, apegándose estrictamente a llevar a cabo las tareas descritas en su contrato laboral y sin ofrecer más que las horas convenidas en éste, (véase Figura 1).

**Figura 1.**

Resultantes esperadas del despido silencioso



Fuente: Elaboración propia.

No obstante, y siendo este trabajo una aportación de estudio de caso en una organización privada con más de 500 colaboradores; a continuación, se presentan las posturas más representativas respecto al tema de quiet quitting.

Mientras que para Quintero (2023) la renuncia silenciosa, es un tema de carácter fortuito,

en donde, las personas se apegan a hacer sólo lo descrito en su contrato de trabajo, sin ir más allá de lo contenido en éste y cumpliendo con un horario establecido; de acuerdo con Rizo (2022), el quiet quitting, es un concepto que se retomó de los Estados Unidos para describir el proceso por el cual el individuo renuncia a su trabajo de manera sigilosa, haciendo el mínimo de trabajo, sin otorgar horas extra de trabajo, ni atendiendo a situaciones laborales fuera de su horario laboral y, por tanto, tampoco acepta de manera voluntaria participar en proyectos de trabajo que le exijan un esfuerzo o tiempo adicional.

Según Weckesser, (2022), la renuncia silenciosa es la resultante de una mezcla de estrés y el síndrome del burnout, en los espacios de trabajo. Esta autora puntualiza que, el fenómeno del quiet quitting se acentuó en los trabajadores del sector salud en época de pandemia y desde ahí, una vez que las organizaciones volvieron a la normalidad laboral, esta situación se hizo presente en otros sectores; por tal motivo, conforme a Garijo, (2022), la renuncia silenciosa se presenta cuando el trabajador, lleva a cabo únicamente las tareas por las que se le ha contratado, no dando más de su tiempo laboral, para actividades diferentes a lo descrito en su contratación. Silvente (2022), por su parte, aporta que el quiet quitting se refiere a estar físicamente en un espacio de trabajo, pero mentalmente alejado del sitio en donde el trabajador sólo se dedicará a cumplir con las funciones por las que ha sido contratado, sin dar más de su tiempo fuera de una jornada laboral.

Habiendo revisado el concepto y analizado algunos autores que dan cuenta de la temática de quiet quitting, se puede destacar que, de lo expuesto se encuentran varios puntos de coincidencia, tales como que:

- i. El trabajador que ha quedado inmerso en la renuncia silenciosa, aún y cuando pareciera que su fuente laboral ya no le provoca motivación alguna, salvo, posiblemente la parte económica; si toma la decisión de quedarse físicamente en su lugar de trabajo, lo hace limitando sus acciones laborales a lo estipulado en un contrato de trabajo.

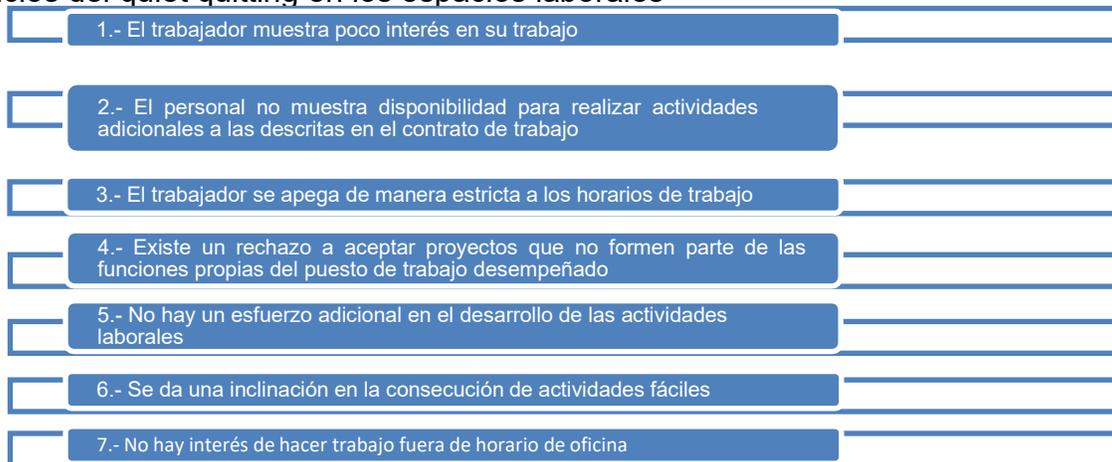
- ii. Que, si lo hace apegándose estrictamente a una hora de entrada y una hora de salida, todo proyecto o encomienda adicionales para los que fue contratado no despiertan interés alguno.
- iii. Así, una vez que se cumple con una jornada laboral, es normal que se desconecte física y emocionalmente de la empresa; por tal motivo las necesidades del trabajo, por más urgentes y necesarias que sean, no presentan valor adicional para el empleado.

Es por las situaciones anteriormente expuestas que las organizaciones deberían darse a la tarea de reconocer aquellas acciones que den pistas de la presencia de quiet quitting en sus colaboradores, mientras que procuran la búsqueda de estrategias que permitan contrarrestar los efectos este fenómeno.

La Figura 2, señala algunos de los indicios más comunes que denotan la presencia de renuncia silenciosa en las organizaciones.

### Figura 2.

#### Indicios del quiet quitting en los espacios laborales



Fuente: Elaboración propia.

#### 1. El trabajador muestra poco interés en su trabajo

Cuando el trabajador se encuentra en una situación de quiet quitting, un elemento distintivo es la falta de compromiso. Sino existe la motivación extra que despierte el

interés de dar un *plus* en el desarrollo de sus actividades laborales cotidianas, el trabajador no ofrecerá más de lo esperado en sus funciones.

2. El personal no muestra disponibilidad para realizar actividades adicionales a las descritas en el contrato de trabajo

Si de manera consistente y distintiva, el trabajador no presenta intención alguna en hacer más tareas que aquellas para las que fue contratado, es común hablar de un indicio de renuncia silenciosa.

3. El trabajador se apega de manera estricta a los horarios de trabajo

La persona cumple de manera exacta con la hora de entrada y de salida, no da más tiempo del estipulado laboralmente. Así que no estará dispuesta a desarrollar tareas que impliquen quedarse más tiempo en su espacio laboral, tanto, así como que no recibirá llamadas o contestará correos fuera de horas laborales.

4. Existe un rechazo a aceptar proyectos que no formen parte de las funciones propias del puesto de trabajo desempeñado

El trabajador no está dispuesto a asumir tareas diferentes para las que fue contratado; ha dejado atrás las intenciones de hacer carrera en la empresa y se limita a recibir el sueldo que le corresponde por las actividades realizadas.

5. No hay un esfuerzo adicional en el desarrollo de las actividades laborales.

El trabajador no se muestra interesado en poner más esfuerzo y empeño, simplemente cumple con las actividades para las que fue contratado. No participa, ni intenta más participar en otros proyectos o colaborar con otras personas.

6. Se da una inclinación en la consecución de actividades fáciles

El trabajador mostrará predisposición por tareas sencillas, no se complica laboralmente. Está orientado a cumplir con su horario laboral y nada más.

7. No hay interés de hacer trabajo fuera de horario de oficina

El trabajador no estará dispuesto a desarrollar actividades que implique quedarse en su espacio laboral y por supuesto, tampoco a llevarse trabajo a casa.

Aunque, según se puede observar, son varias las señales que dan vestigios a las organizaciones que, algún o algunos trabajadores están presentando conductas laborales que conduzcan al quiet quitting, no basta que la organización sólo identifique su presencia; es necesario que emprenda y gestione acciones con miras a que los trabajadores se sientan parte de ella. Esta última premisa es en donde, la intervención del jefe es crucial, ya que a través de él se puede propiciar ambientes de trabajo sanos que, provoquen en los trabajadores el deseo de permanecer en la organización.

Por tal motivo, seguidamente se proponen las cinco acciones correspondientes a la Figura 3 que, a juicio de los autores, pueden apoyar a atenuar los efectos del quiet quitting en las organizaciones.

**Figura 3.**

Acciones para contrarrestar los efectos del quiet quitting en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia.

**1. Retroalimentación**

La comunicación entre el jefe y trabajador es vital y más aún, si es asertiva. Es necesario que las organizaciones revaloricen la importancia de la comunicación efectiva y asertiva, sobre todo al momento de retroalimentar el desempeño del trabajador.

**2. Reconocimiento**

Toda persona tiene la necesidad de la anuencia o aprobación respecto a cómo está desarrollando sus actividades laborales. En ocasiones, las organizaciones no optan el reconocimiento por considerar que éste se debe limitar a condiciones económicas.

### 3. Plan de formación

Contar con personal capacitado es importante. La planeación y programación si se desarrolla en horarios laborales, pueden considerarse efectiva.

### 4. Plan de desarrollo

Las organizaciones deben preocuparse y ocuparse en planear estrategias que prevean y garanticen el crecimiento laboral de las personas en sus espacios de trabajo, por ejemplo, la posibilidad de escalar posiciones en el organigrama.

### 5. Salario emocional

Este concepto responde a la urgencia de reconocer y valorar las emociones y necesidades del trabajador, brindando beneficios que contribuyan a la búsqueda de un equilibrio entre lo laboral y la vida fuera de la organización de la persona.

Las cinco acciones antes descritas, no constituyen las únicas herramientas que pueden ayudar a las organizaciones para aminorar los efectos de la renuncia silenciosa, sin embargo, son las más representativas.

## **Problema**

Luego de la pandemia del COVID-19, las oportunidades laborales y las dificultades financieras obligaron a los trabajadores a permanecer en sus empleos sin importar las implicaciones o exigencias del regreso a la nueva normalidad, así como el clima laboral resultantes; no obstante, recientes investigaciones reconocieron que esta situación desencadenó la disminución de la producción laboral de la organización a causa del retiro silencioso del personal (Hamouches y Zacariya, 2021; Lu et al, 2023).

Y aunque que este fenómeno no es nuevo, lo cierto es que no existían instrumentos de medición capaces de valorar el grado el quiet quitting al interior de las organizaciones; o mejor aún, en un área específica de alto valor al servicio. Este es el caso de una institución privada de educación superior, en donde se han observado claros indicios sobre renuncia silenciosa en el personal encargado de los laboratorios de ciencias químico-biológicas que, durante el periodo enero-julio 2023 presentaron quejas por parte de los usuarios y el reporte de mal trato, exigencia y sobrecarga para con el

personal.

Los indicios observados pueden resumirse bajo tres dimensiones; a saber:

- Disminución de productividad y percepción de entrega de material incompletos
- Baja disposición del personal para ofrecer tiempo extra a actividades o pendientes propios de la administración de laboratorios
- Desapego a los nuevos proyectos del área o a la participación de éstos

La intención del presente análisis y estudio de tales dimensiones obedece a las necesidades de la organización sobre conocer si el personal tiene intenciones de continuar en los laboratorios toda vez que, luego de 7 años, conocen las instalaciones, los procesos y las técnicas que apoyan a los docentes a desarrollar las prácticas académicas y existe inquietud sobre el tiempo y éxito de capacitación que debería ofrecerse a los empleados potenciales que se encuentran en el mercado actualmente.

### **Método**

Para el presente trabajo de corte mixto, exploratorio, no experimental y transversal se aplicó el instrumento validado por Galanis, et al (2023) a fin de valorar la propensión de renuncia silenciosa en la población objetivo; cuatro informantes, elegidos a conveniencia, que se desarrollan como responsables de los laboratorios de ciencias químico-biológicas en una institución privada de educación superior y que durante el año 2023 reportaron sentirse, entre otras cosas, estancados laboralmente.

Dicho instrumento enmarca los tres factores (desapego, falta de iniciativa y falta de motivación, véase Tabla 1) que evidencian la proclividad de tomar el quiet quitting y por tanto representa una posibilidad para gestionarlo oportunamente.

**Tabla 87**

*Escala quiet quitting*

Dimensiones del quiet quitting		
Desapego laboral	Falta de iniciativa	Falta de motivación
<sup>7</sup> Hago la cantidad mínima de trabajo y sin excederme.	<sup>12</sup> Tomo la iniciativa en el trabajo	<sup>5</sup> Me siento inspirado cuando trabajo
<sup>18</sup> Finjo trabajar para evitar otra tarea.	<sup>9</sup> No expreso opiniones e ideas sobre mi trabajo porque tengo miedo de que el gerente me asigne más tareas.	

Fuente: Adaptado de Galanis, 2023

Valga resaltar que la aplicación del instrumento se llevó a cabo durante los meses de agosto 2023 y mayo 2024; teniendo hallazgos significativos tanto en la mejora del servicio como en la percepción del personal. Se describen a continuación.

**Resultados**

Los presentes

resultados, y su análisis, fueron llevados a cabo en el periodo de descarga académica a fin de que los informantes pudieran ofrecer tiempo a la aplicación del instrumento. Tal levantamiento se aplicó en un primer momento para conocer la situación y tomar acciones correctivas, en el presente año, dar seguimiento a éstas y conocer el resultado de su gestión ante el fenómeno de quiet quitting.

- Levantamiento agosto 2023

Una vez convenido el proyecto con la institución educativa, y acordado el permiso de publicación de los resultados, se aplicó el instrumento a los cuatro responsables de laboratorios (Tabla 2).

**Tabla 88**

*Datos generales de los informantes*

Género		Edad	Dependientes		Educación		Jornada		Informante
M	F		Sí	No	Técnica	Superior	Mat	Vesp	
X		28		x	x		x		E1
	x	29	x		x			x	G1
X		33		x		x	x		J1
	x	31	x		x			x	V1

Fuente: Elaboración propia

Destaca que en el turno matutino se observa la participación de dos varones y por la tarde de dos mujeres; y pese a que la edad no varía considerablemente entre ellos, la media de edades corresponde a los 30 años. La única diferencia sustantiva recae en que uno de los varones cuenta con educación superior.

**Tabla 3.**

*Análisis de valoración de factores de quiet quitting, año 2023*

Inf.	Desapego laboral		Falta de iniciativa		Falta de motivación
	Hago la cantidad mínima de trabajo y sin excederme.	Finjo trabajar para evitar otra tarea	Tomo la iniciativa en el trabajo	No expreso opiniones e ideas sobre mi trabajo porque tengo miedo de que el gerente me asigne más tareas	Me siento inspirado cuando trabajo
1	2*	3	5	5	3
2	1	3	5	1	1
3	2	2	4	2	3
4	2	2	3	3	2

**NOTA:** para fines de interpretación, Galanis (2023) utiliza escala de likert para establecer al valor 1 como el más bajo o en total desacuerdo y 5 como el más alto o de totalmente de acuerdo.

En lo que se refiere a los resultados de indicios de retiro silencioso, la Tabla 3 confirma que los varones fingían trabajar para evitar otra tarea y que no se sentían inspirados

mientras realizaban sus labores; por su parte las mujeres muestran mayor estabilidad al indicar que hacen el trabajo correspondiente, toman iniciativa en sus actividades. También, merece la pena mencionar que, el elemento falta de motivación se hace presente en todos los informantes; sin embargo, se puede observar que, en las mujeres, esta situación se da en mayor medida, sería necesario tener presente que, para el sector femenino la jornada laboral es vespertina, quizá éste sea otro componente que contribuye en esa desmotivación laboral. Así mismo, se puede apreciar que, el desapego laboral y la falta de iniciativa casi se presenta en la misma proporción en hombres y mujeres.

Es digno de comentar que la institución, interesada en su correcto funcionamiento y la satisfacción de su comunidad estudiantil decidió cambiar al jefe de área y se contrató a un nuevo encargo con máster en administración para que tomara decisiones que incidieran en el beneficio de los laboratorios y el capital humano que los administra. Luego de llevar a cabo reuniones, favorecer la retroalimentación mensual de su personal y favorecer su crecimiento a través de capacitaciones y proyectos que fueran su interés cubrió sus horas cuando fuera necesario atender situaciones familiares o médicas a fin de establecer una nueva comunidad más unida y menos tendiente a sentirse estancada, desmotivada y sin ganas de ofrecer más a la organización.

- Levantamiento mayo 2024

A continuación, se muestran los resultados de la aplicación de instrumento (Tabla 4).

**Tabla 4.**

*Análisis de valoración de factores de quiet quitting, año 2024*

Inf.	Desapego laboral		Falta de iniciativa		Falta de motivación
	Hago la cantidad mínima de trabajo y sin excederme.	Finjo trabajar para evitar otra tarea	Tomo la iniciativa en el trabajo	No expreso opiniones e ideas sobre mi trabajo porque tengo miedo de que el gerente me asigne más tareas	Me siento inspirado cuando trabajo
1	1	1	5	2	5
2	1	1	5	1	4
3	1	1	5	1	5
4	1	1	5	1	4

Según su observa, y de forma contundente para todos, el desapego cambio por completo. Todos hacen la cantidad de trabajo correspondiente y no tienen problema de aceptar otra o mostrar iniciativa para proponer nuevos proyectos.

Mientras que de forma particular los hombres ahora se sienten completamente inspirados en trabajo, las mujeres no tienen problema con expresar sus opiniones e idea sobre su trabajo. Así mismo, se puede advertir que, la motivación laboral sufrió un cambio notablemente positivo en los informantes, siendo los varones los más motivados; seguramente esta situación es el resultado de acciones pertinentes y atinadas por parte de la organización, a saber, la comunicación, la retroalimentación, la capacitación y la empatía por parte del jefe inmediato, para con su recurso humano.

## Conclusiones

Conforme a los resultados, la renuncia silenciosa puede ser identificada y tratada antes de que afecte a los intereses de las organizaciones. A través de la aplicación de un instrumento validado fue posible conocer la percepción y sentir del personal de laboratorio de ciencias químico-biológicas y evitar un accidente como resultado de su poca atención y compromiso al desarrollo de sus funciones.

Si bien se observó que en lo general tanto los hombres como mujeres mostraron quiet quitting, las mujeres parecieron ser más tolerantes; posiblemente, porque tienen hijos a su cargo (véase Tabla 2).

Luego del cambio de jefe de área se observó una mejora generalizada en los resultados; esto no sólo coincide con la propuesta de acciones descritas para contrarrestar los efectos del quiet quitting desarrollada en este trabajo, sino que confirma el hecho de que un el despido silencioso alienta la retirada del personal.

Dicho de otra forma, un buen clima y un liderazgo positivo, influyen en la percepción de los trabajadores para que decidan continuar de forma activa y presente su empleo. Aunque los presentes resultados se limitan a un caso de estudio, proyectan su aplicación en otras áreas de la institución y con suerte, el cambio de paradigma de rotación de personal necesaria por el de mantenimiento y plan de vida y carrera para los colaboradores.

## Referencias

- Aran, T. et al., (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Journal of Academic Research and Studies*. 15(28), 122-138.
- Galanis, P. et al. (2023). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*. 10(4), 828-848.
- Garijo, L. (2022, 13 octubre). *La Renuncia Silenciosa, ¿por qué es tan temida?* Grupo Internacional. <https://grupobinternacional.com/renuncia-silenciosa-por-que-temida/>
- Hamouches, S. y Zacariya, C. (2021). COVID-19 and the new forms of employment relationship: implications and insights for human resource development. *Industrial and Commercial Training*. 53(4), 366-379.
- Harter, J. (2023, 27 mayo). Is quiet quitting real? Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Lu, M. et al. (2023). Quiet quitting during COVID-19- The role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*. 10(485).
- Novak, C. (2023). *La “renuncia silenciosa”: un cambio de tendencia en el mundo laboral al que las organizaciones deben afrontar. Desde el enfoque de la teoría de los sistemas de Trist y Emery* [Tesis de Licenciatura. Universidad Abierta de Cataluña, Barcelona, España]. Repositorio institucional <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/147965/3/cnovakTFG0123memoria.pdf>
- Quintero, D. (2023, 18 de abril). *Renuncia silenciosa: una fuerte amenaza para recursos humanos*. Factorial RH. Recuperado el 10 de julio de 2024. <https://factorial.mx/blog/renuncia-silenciosa/>
- Rizo, M. (2022, 20 de octubre). *Renuncia silenciosa: cuando no es falta de compromiso, sino una forma de protesta*. Red Forbes. <https://www.forbes.com.mx/renuncia->

[silenciosa-cuando-no-es-falta-de-compromiso-sino-una-forma-de-protesta/](#)

- Silvente, A. (2022, 30 agosto). *Qué es el 'quiet quitting' y su significado: ¿por qué se llama 'dimitir' a hacer aquello por lo que te pagan en el trabajo?* Newtral. Recuperado el 04 de julio de 2024. <https://www.newtral.es/que-es-quiet-quitting-renuncia-silenciosa/20220830/>
- Trujillo, M. et al. (2007). Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 17(29), 71-91.
- Weckesser, S. (2022, 17 octubre). *Renuncia silenciosa: manifestaciones: manifestaciones psicobiológicas de nuestro tiempo*. Psicología y mente. Recuperado el 12 de julio de 2024. <https://psicologiymente.com/organizaciones/renuncia-silenciosa-manifestaciones-psicobiologicas-nuestro-tiempo>
- Yildiz, S. (2023). Quiet Quitting: Causes, Consequences and Suggestions, *International Social Mentality and Researcher Thinkers* 9(70): 3180-3190.

## **Derechos territoriales y desigualdad de género: mujeres indígenas en Ocozocoautla de Espinoza, Chiapas.**

*Mtra. Brianda Pamella Chambé Moscoso<sup>1</sup>; Dr. Pedro Antonio Chambé Morales<sup>2</sup>; Dra. Dra. Zoily Mery Cruz<sup>3</sup>; Dr. Enoch Yamil Sarmiento Martínez<sup>4</sup>;*

### **Resumen**

La ponencia presentada nos introduce a las limitaciones que tiene la mujer indígena en cualquier región, sin embargo, esta investigación se centra específicamente en el caso de Ocozocoautla de Espinoza, Chiapas el vínculo con la administración y el derecho territorial de las parcelas de las mujeres indígenas. Con el uso de la investigación documental, encuesta, análisis de campo y grupos focales, se logra ver la resistencia al cambio social, lo que ocasiona que estas mujeres sigan siendo oprimidas y no dan paso a la igualdad de género.

El objetivo de esta investigación es diseñar una estrategia que, respetando el marco legal y las costumbres locales, se fomente la participación activa de las mujeres en la comunidad. Se busca promover la equidad de género mediante políticas públicas más inclusivas, que no solo involucren a las mujeres, sino que también les permitan ejercer sus derechos.

---

<sup>1</sup> Maestra en Administración con terminal en Finanzas, actualmente cursa el doctorado en Derecho, abogada litigante en materia laboral. ORCID ID 0009-0001-5430-1525, contacto: [bpmoscoso@gmail.com](mailto:bpmoscoso@gmail.com), cel. 961-404-33-72.

<sup>2</sup> Doctor en Sistemas Computacionales, Docente en la Facultad de Contaduría de Tiempo Completo y Administración C-I, de la UNACH, ORCID iD: 0009-0008-4946-8524, [pedro.chambe@unach.mx](mailto:pedro.chambe@unach.mx), teléfono celular 961 2626572, Universidad Autónoma de Chiapas.

<sup>3</sup> Doctora en Estudios Organizacionales, Docente en la Facultad de Contaduría y Administración C-I de Tiempo Completo, de la UNACH, ORCID 0009-0005-3222-007X, [zoily.cruz@unach.mx](mailto:zoily.cruz@unach.mx), teléfono celular 961 5793086, Universidad Autónoma de Chiapas

<sup>4</sup> Doctor en Sistemas Computacionales, Docente de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría y Administración C-I, de la UNACH, ORCID iD: 0009-0000-9631-3148, [enoch.sarmiento@unach.mx](mailto:enoch.sarmiento@unach.mx), teléfono

celular 9613286062, Universidad Autónoma de Chiapas.

Para lograrlo, se trabajará en conjunto con el gobierno municipal y se aprovecharán los programas sociales federales, creando una sinergia que fortalezca el vínculo con las mujeres indígenas de Ocozocoautla y facilite la implementación de políticas sobre la tenencia de parcelas.

**Palabras clave:**

Acceso a la tierra

Desigualdad de genero

Iniciativas locales

Políticas públicas

Usos y Costumbres

**Introducción**

México ocupa el primer lugar con más población indígena en América Latina y en México, Chiapas es el segundo estado con más personas hablantes de lengua indígena (INEGI,2022, p.1).

Derivado de las actualizaciones y movimientos que se ha tenido en tema de inclusión femenina a varios rubros que antes se pensaría inalcanzables, es que hoy se pueden desenvolver en diferentes empleos y profesiones, aunque esto no se refleje en pueblos indígenas ya que ahí aún existe la opresión para las mujeres y marginación en la participación de la asamblea ejidal para decisiones del ejido.

Que las mujeres tengan más apertura de opinión y al empleo en esta actualidad no es suerte, esto es fruto de diferentes leyes nacionales como la misma Constitución política, ley agraria, ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres entre otras, algunas son relativamente nuevas y otras han recibido reformas para hacer lo posible por equilibrar la balanza y por añadidura las mujeres indígenas puedan tener acceso a la propiedad parcelaria, también para reforzar y sumar están los tratados a nivel

internacional haciendo valer los derechos universales que cualquier ser humano tiene sin diferencia de color, raza o sexo, también existen tratados que abogan a favor de los pueblos indígenas donde se les reconoce el territorio que ellos poseen y otros derechos como el acceso a la salud, a una educación, cultura y trabajo.

Aunque los pueblos indígenas han obtenido el reconocimiento, “la minimización o invisibilidad de la mujer indígena seguía siendo evidente y con el reconocimiento al derecho de la tierra surge la limitación del acceso de las mujeres a la propiedad en las comunidades y ejidos donde las excluyen de participar, de opinar y de decidir sobre lo relacionado con la comunidad y con sus derechos colectivos; en este sentido, es preocupante que no puedan participar en la toma de decisiones en lo relacionado con la aceptación e implementación de proyectos extractivistas o de certificación de tierras, o con cualquier programa que ponga en riesgo el territorio y el tejido comunitario. El hecho de que las mujeres no participen en decisiones de este tipo facilita la pérdida de la colectividad.” (Olivera Bustamante, 2018).

Las comunidades indígenas en su mayoría son patriarcales por normas culturales que ha sido instruida de manera generacional, donde la responsabilidad de la propiedad de la tierra y su administración recae en el hombre de cada familia, siendo ellos quienes participan en las decisiones por asamblea y si en algún momento tuvieran que heredar las tierras por edad o factores diversos lo harían a otro miembro masculino de su familia, con esto las mujeres asumen el rol de ama de casa, cuidado de la familia y si se puede también a apoyar en el campo, en la parcela como mano de obra pero no como propietarias de estas ni en la toma de decisiones en la asamblea.

En el año 2020, se registró que en México hay 7,364,645 personas que hablan alguna lengua indígena. Chiapas concentra el 28.2% del total de los hablantes, siendo el segundo estado con mayor población indígena del país. Según datos de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU, 2024), en Chiapas hay 500,628 núcleos agrarios certificados y 45,255 núcleos agrarios no certificados. De estos, solo

111,507 en los núcleos certificados y 10,080 en los no certificados corresponden a mujeres, lo que representa apenas el 22% del total.

A pesar de que las mujeres ya tienen acceso a la tierra, estos datos revelan una gran desigualdad, ya que, por cada cinco hombres con parcelas, solo una mujer cuenta con las mismas condiciones, lo que refleja una falta de paridad de género. Esta disparidad se debe, en gran medida, a que muchos ejidos siguen regidos por usos y costumbres que, erróneamente, se considera que no deben ser intervenidos, a pesar de que estas prácticas violan los derechos humanos y el principio de igualdad “Por otro lado, el hecho de que la Ley no penalice el uso improductivo de la tierra ha favorecido que ejidatarios y comuneros abandonen la tierra, aunque dicho evento también está aparejado con la crisis económica que vive el campo mexicano”.

### **Referentes teóricos**

Existe el convenio 169 de la OIT que es la Organización internacional del Trabajo en Suiza, Ginebra, que abordan el tema de los pueblos indígenas y tribales en países independientes, que principalmente aborda derechos fundamentales y universales, asegurando la no discriminación para el trabajo, bienes, salud y cultura, el reconocimiento al derecho de propiedad, seguridad social y educación. Este convenio busca internacionalmente que los pueblos indígenas sean escuchados y respetados.

Tras la ratificación del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo en año 1991, México experimentó diversos cambios, entre ellos la reforma del artículo 4 de la Constitución Política en 1992, que iniciaba así “La nación mexicana tiene una gran configuración pluricultural sustentada originalmente en sus pueblos indígenas. La ley protegerá y promoverá el desarrollo de sus lenguas, culturas, ritos, costumbres, recuerdos y formas específicas de organización social y garantizará a sus integrantes el efectivo acceso a la jurisdicción del estado. En los juicios y procedimientos agrarios en que aquellos sean parte, se tomarán en cuenta sus prácticas y costumbres jurídicas en

los términos que establezca la ley.” (Izquierdo, 2005, p.111), en la actualidad ese fragmento lo tiene el artículo 2 de la constitución.

Este progreso no fue suficiente para garantizar la protección integral de los derechos indígenas en su totalidad ni para cumplir con lo estipulado en el Convenio 169 de la OIT, “diversos autores mencionan que la adición constitucional era una restrictiva ya que únicamente podría ser tenido en cuenta en materia agraria” (Izquierdo, 2005, p.113), el resultado de esto fue que el primero de enero del año 1994 el EZLN Ejército Zapatista de Liberación Nacional, tomara la decisión de revelarse contra el Gobierno, para pedir el reconocimiento de sus pueblo, justicia por las tierras que se les habían quitado a los pueblos indígenas y gozar autonomía.

Hay conversaciones con mujeres que son indígenas sobre las limitaciones que tienen para poseer las parcelas, como el siguiente fragmento:

“La costumbre de que las mujeres viudas o madres solteras no pueden tener tierras se vive con frecuencia como un hostigamiento sistemático contra ellas, hasta lograr despojarlas de sus tierras o de una parte de estas” (Olivera Bustamante, 2016).

En el municipio de Huitiupán, Chiapas, se recoge este testimonio: “Cuando enviudé me quisieron quitar la tierra, mi suegro se la quería dar a su otro hijo. Mis suegros me dejaron la parcela cuando mi esposo buscó a otra mujer, yo mantuve a mi suegro hasta que murió, me quedaron los terrenos de cafetal, acahual y potrero; pero mis hijos me quitaron el cafetal y el acahual cuando se casaron, y cuando lo vendieron ellos también se quedaron sin nada. Mi hijo puso a su nombre mi tierra sin mi consentimiento para que el recibiera el Procampo, no me da nada.” (Olivera Bustamante, 2016, p.39). Este tan solo es una declaración de muchas mujeres que viven lo mismo en Chiapas.

## Problema

En Chiapas las mujeres indígenas se encuentran limitadas para poder ejercer sus derechos en asambleas, poder emitir el voto en la toma de decisiones y esto conlleva a que ellas no puedan tener la tenencia de la tierra (tanto la administración como el derecho legal de la parcela).

En todo el estado (Chiapas) principalmente la zona norte tiene más asentamiento de pueblos indígenas, esto provoca que las miradas del gobierno y fundaciones, la mayoría de los apoyos, incentivos y objetos de estudios sean dirigidas a esta zona, olvidando que, aunque sean minoría existen municipios con núcleos agrarios que valen la pena ser estudiados principalmente porque ahí también existe discriminación a las mujeres, que son limitadas a la tenencia de las tierras.

Tal es el caso que se recopila del ejido Emiliano Zapata del Municipio de Ocozocoautla, donde ni las mujeres, ni los vecindados pueden opinar sobre las decisiones del ejido tampoco participar en las votaciones e incluso a las mujeres se les prohíbe el acceso a dicha asamblea. “No sabemos sobre los proyectos que tienen los hombres porque ellos no nos platican”. “No nos toman en cuenta, creo que piensan que no valemos las mujeres o que no trabajamos” (Pérez, 2015, p. 61).

Existen apoyos gubernamentales para las mujeres indígenas que se encuentran en estos núcleos agrarios, pero como todo pasa primero por la asamblea a veces los hombres toman el proyecto o se los dan a ellas dependiendo que es lo que más les conviene, en ocasiones estos apoyos no logran salir a avente debido a la carga que se les genera a las mujeres. Lo anterior provoca que los ejidatarios sigan manteniendo el poder acumulativo y ellas tener una dependencia.

## **HIPOTESIS**

La ausencia de una protección adecuada para los derechos de las mujeres indígenas en cuanto a la tenencia y administración de la tierra en Ocozocoautla de Espinosa, Chiapas, abona al favorecimiento de discriminación por género, incrementando la pobreza y limitando las oportunidades de desarrollo y educación. Esta investigación explorará cómo esta falta de protección afecta a las mujeres en los ejidos indígenas regidos por usos y costumbres, con el fin de identificar estrategias que fomenten la igualdad de género y aseguren el derecho a la tenencia de la tierra para las mujeres indígenas en la región.

## **Objetivo General**

Desarrollar una estrategia que se ajuste a los lineamientos legales establecidos por la Ley Agraria y la Constitución, y que integre la colaboración de autoridades municipales, asociaciones y habitantes de cada ejido, con el fin de facilitar a las mujeres indígenas el derecho territorial respecto a la administración de las parcelas y su tenencia, así como su participación activa en las asambleas ejidales.

## **Objetivos Específicos**

Analizar los factores culturales, socioeconómicos y de género que limitan el reconocimiento y acceso de las mujeres indígenas a la posesión y el uso de la tierra.

Revisar los programas sociales implementados por el Gobierno en relación con la posesión de la tierra y su efectividad en promover la igualdad de género.

Evaluar las experiencias de las mujeres indígenas en los diferentes ejidos y cómo la falta de acceso a la tierra afecta sus condiciones de vida y bienestar diario.

## **Método**

Esta investigación utilizará una metodología mixta que incluirá las siguientes técnicas de investigación: análisis documental, encuestas, grupos focales y entrevistas semiestructuradas

### **Validación de resultados.**

Redacción de un informe con propuestas y sugerencias estratégicas En este punto de la investigación se realiza una encuesta a 20 mujeres indígenas de Ocozocoautla que se encuentran en el Mercado de dicho municipio a las cuales se le aplican 8 preguntas.

1.- ¿Qué edad tiene?

- Menos de 20 años
- 20-29 años
- 30-39 años
- 40-49 años
- 50 años o más

2.- ¿Posee usted alguna parcela de tierra?

- Sí
- No

3.- Si posee tierra, ¿cómo la adquirió?

- Herencia
- Compra
- Donación
- Otro (especificar)

4.- ¿Participa usted en las asambleas ejidales?

- Sí
- No

5.- Si no participa, ¿por qué razón?

- No me informan de las reuniones
- No me permiten asistir
- No tengo interés
- Otro (especificar)

6.- En su opinión, ¿cuáles son las principales barreras para la participación de las mujeres en la administración de la tierra?

- Falta de información
- Discriminación de género
- Tradiciones y costumbres
- Falta de apoyo gubernamental
- Otro (especificar)

7.- ¿Considera que las leyes actuales protegen adecuadamente los derechos de las mujeres a la tenencia de la tierra?

- Sí
- No
- No estoy segura

8.- ¿Qué medidas cree que podrían mejorar el acceso de las mujeres a la tenencia de la tierra?

- Cambios en las leyes

- Mayor educación y concientización
- Programas de apoyo específicos para mujeres
- Involucramiento de organizaciones no gubernamentales
- Otro (especificar)

## Resultados

### 1.- Edad

Menos de 20 años	0
20-29 años	6
30-39 años	8
40-49 años	5
50 años o más	1

### 2.- ¿Posee usted alguna parcela de tierra?

Si	3
No	17

### 3.- Si posee tierra, ¿cómo la adquirió?

Herencia	3
Compra	0
Donación	0

Otro	0
------	---

4.- ¿Participa usted en las asambleas ejidales?

Si	4
No	16

5.- ¿Si no participa, ¿por qué razón?

No me informan de las reuniones	5
No me permiten asistir	9
No tengo interés	2
Otro	0

6.- En su opinión, ¿cuáles son las principales barreras para la participación de las mujeres en la administración de la tierra?

Falta de información	7
Discriminación de género	8
Tradiciones y costumbres	4
Falta de apoyo gubernamental	1
Otro	0

7.- ¿Considera que las leyes actuales protegen adecuadamente los derechos de las mujeres a la tenencia de la tierra?

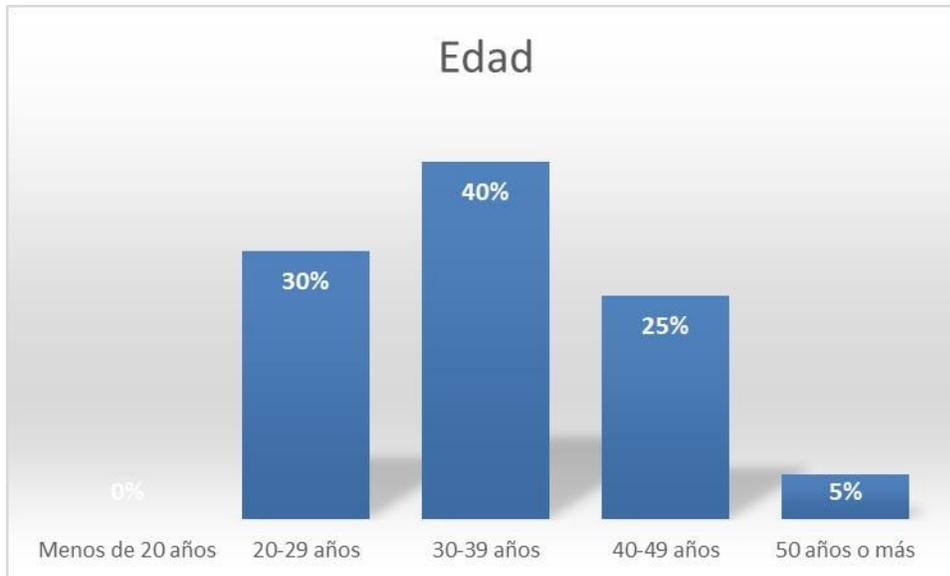
Si	0
No	16
No estoy segura	4

8.- ¿Qué medidas cree que podrían mejorar el acceso de las mujeres a la tenencia de la tierra?

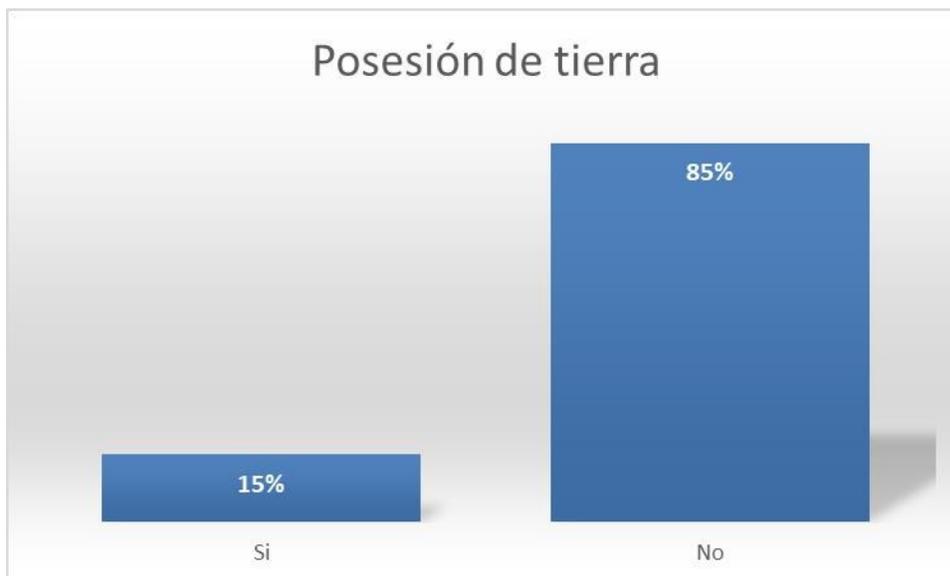
Cambios en las leyes	3
Mayor educación y concientización	11
Programas de apoyo específicos para mujeres	4
Involucramiento de organizaciones no gubernamentales	2

Resumen

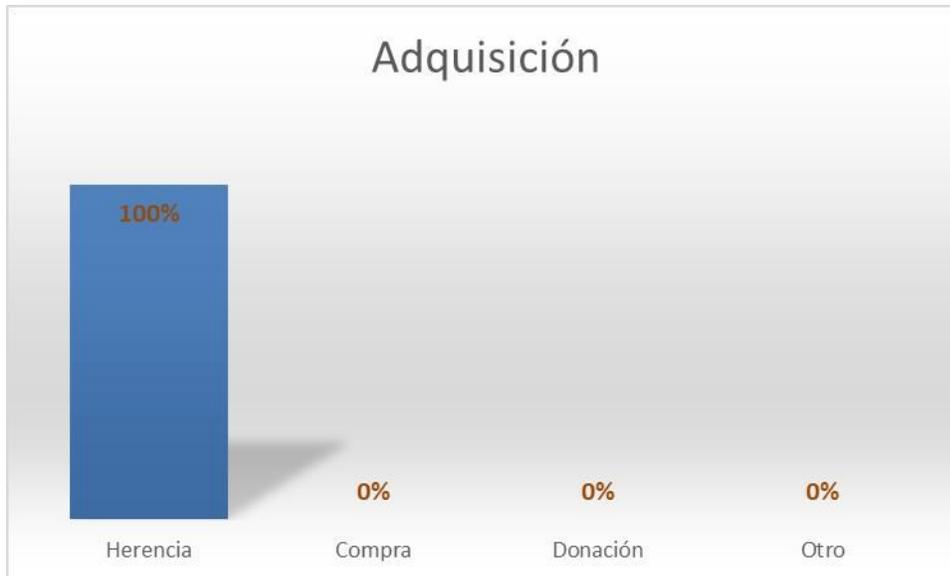
Edad: La mayoría tiene entre 20 a 39 años.



Posesión de tierra: La gran mayoría no posee tierra.



Adquisición: las pocas son adquiridas por herencia.



Participación: solo el 20% participa.



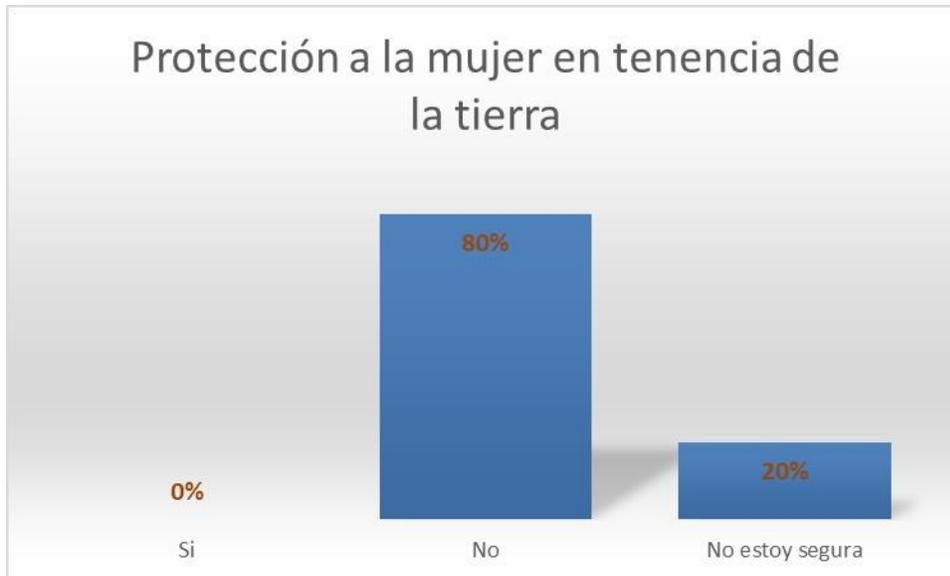
Motivos para no participar: al 56.25% no se le permite participar.



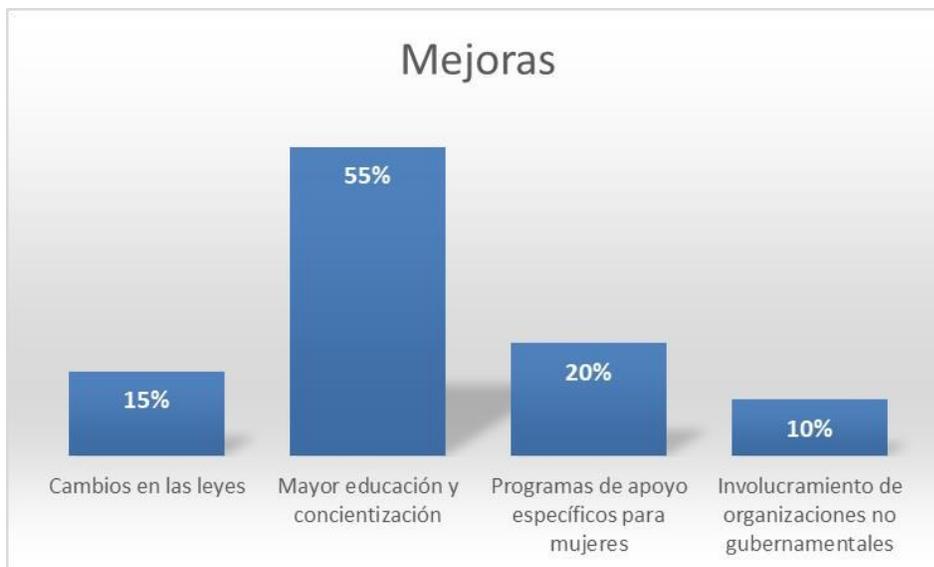
Barreras: el 75% por falta de información y discriminación de género.



Protección a la mujer en tenencia: 80% considera que no.



Mejoras: 55% cree que con educación y concientización sin dejar a un lado apoyos a las mujeres.



## Conclusiones

El resultado del instrumento de encuesta deja en claro la necesidad de mejorar las políticas públicas, empezando por las locales y así poder crear un programa donde se aborde la desigualdad de género pero no de forma superflua, está clara desventaja para la mujer indígena actual la deja en desamparo frente a las adversidades que eventualmente le llegaran con retos como ser madre, viuda, proveedora, etc.; la mujer indígena necesita certeza de saber que la tierra que trabaja es de ella, protección, participación en su comunidad y sentirse empoderada.

Con el empoderamiento de la mujer indígena no solo se benefician ellas, también la economía de toda la comunidad, la educación para concientizar debe ser a temprana edad para así formar un mejor ambiente en la comunidad.

Esta investigación aún está en proceso de poder adentrarse a las comunidades y observar el comportamiento desde el núcleo, tener convivencia con ellos y así poder encontrar la brecha donde sin interferir con sus costumbres se pueda empezar a trabajar para un mejor futuro para ellas.

El propósito es desarrollar una propuesta para la creación de una Dirección Municipal enfocada en los Asuntos de la Mujer Indígena y la Tenencia de la Tierra, que fomente la igualdad de género y asegure el ejercicio pleno de los derechos de las mujeres indígenas en lo referente a la propiedad y gestión de la tierra en el ejido.

## Referencias

- Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH). (2021, enero). Insurgencia del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN). Recuperado de <https://www.cndh.org.mx/noticia/insurgencia-del-ejercito-zapatista-de-liberacion-nacional-ezln>
- Congreso de la Unión. (2024). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 22-03-2024. Ciudad de México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- Congreso de la Unión. (2024). Ley Agraria: Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 01-04-2024. Ciudad de México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- INEGI. (2022, 8 de agosto). Comunicado de prensa Núm. 430/22: Estadísticas a propósito del Día Internacional de los Pueblos Indígenas [Comunicado de prensa]. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP\\_Pueblos\\_Ind22.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Pueblos_Ind22.pdf)
- INEGI & Tribunales Agrarios. (2022, mayo). La mujer en los datos del campo mexicano [Memoria conjunta].
- Menéndez Zaga, E. (2004). Reseña de "Reforma agraria: del latifundio al neoliberalismo" de Jesús Carlos Morett Sánchez. Revista de la Procuraduría Agraria, 26. Recuperado de [https://www.pa.gob.mx/publica/rev\\_26/R\\_reforma%20agraria.pdf](https://www.pa.gob.mx/publica/rev_26/R_reforma%20agraria.pdf)
- Naciones Unidas. (2007). Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas. Recuperado de

[https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/wp-content/uploads/sites/19/2018/11/UNDRIP\\_S\\_web.pdf](https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/wp-content/uploads/sites/19/2018/11/UNDRIP_S_web.pdf)

Olivera Bustamante, M., Arellano Nucamendi, M., Calderón Cisneros, A., Cornejo Hernández, A., Eboli Santiago, V., Seidl, G. U., & Vázquez Cruz, C. (2018). *Simbolismos y realidades. Las mujeres y la tierra en Chiapas* (1a ed.). Tuxtla Gutiérrez, Chiapas: UNICACH.

Olivera Bustamante, M., Cornejo Hernández, A., & Arellano Nucamendi, M. (Coords.). (2016). *Organizaciones campesinas y de mujeres de Chiapas. Movimiento Chiapaneco en Defensa de la Tierra, el Territorio y por el Derecho de las Mujeres a Decidir* (1a ed.). Tuxtla Gutiérrez, Chiapas: UNICACH.

Pineda Ruíz, S. (2002). La mujer indígena: ante la pobreza. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 9(28), 0. Universidad Autónoma del Estado de México: Toluca, México.

Red por los Derechos de la Infancia en México. (2020). *La desigualdad de género comienza en la infancia: Manual teórico-metodológico para transversalizar la perspectiva de género en la programación con enfoque sobre derechos de la infancia* [Manual]. Autora: Alma Rosa Colín Colín.

Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. (2021, octubre). *Mujeres por el acceso a la tierra: Aproximaciones a los retos que enfrentan las mujeres en el ejercicio pleno de sus derechos agrarios*. Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/674685/MUJERES\\_PEAT\\_02.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/674685/MUJERES_PEAT_02.pdf)

Izquierdo, M. E. (2005). El reconocimiento de los derechos de los pueblos indígenas en México. *Cuadernos Constitucionales de la Cátedra Fadrique Furió Ceriol*, 50-51, 111.

## **Aplicación móvil para obtener información fiscal del régimen simplificado de confianza para personas físicas para el ejercicio 2024**

*Dr. Juan Pedro, Benítez, Guadarrama<sup>1</sup>; Lic. José Santamaria Almeida<sup>2</sup>, Dra. María Guadalupe Soriano Hernández<sup>3</sup>*

### **Resumen**

Las obligaciones fiscales de las personas físicas con actividades empresariales, profesionales y los dedicados al arrendamiento de bienes, tienen obligaciones fiscales establecidas en ley una de ellas es la presentación de declaraciones mensuales y una declaración anual del Impuesto sobre la renta (ISR), mediante la plataforma que ofrece el Servicio de Administración Tributaria (SAT) para cumplir con este ordenamiento, al no cumplir con la presentación y pago de este impuesto ocasiona recargos y actualizaciones que afectan en su patrimonio; a partir de esta situación fiscal, el propósito de este trabajo es implementar la aplicación inteligente para ser utilizada en teléfonos celulares o tabletas portátiles con sistema operativo Android para obtener información fiscal sobre ISR de las personas físicas de este régimen fiscal.

---

<sup>1</sup>Docente investigador por parte de la Universidad Autónoma del Estado de México, Corporativo Universitario México, Doctor en Ciencias de lo Fiscal, Miembro Honorario del Colegio de Contadores Públicos en Ecatepec, [jpbenitezg@uaemex.mx](mailto:jpbenitezg@uaemex.mx), <https://orcid.org/0000-0002-2826-6359>.

<sup>2</sup>Docente la Universidad autónoma del Estado de México, campus Ecatepec, [ajesantameriaa@uaemex.mx](mailto:ajesantameriaa@uaemex.mx), <https://orcid.org/0000-0002-7012-8996>.

<sup>3</sup>Docente investigadora por parte de la Universidad Autónoma del Estado de México, Campus Zumpango, [mgsorianoh@uaemex.mx](mailto:mgsorianoh@uaemex.mx), <https://orcid.org/0000-0001-5682-8155>.

La aplicación móvil se creó considerando con base a las disposiciones contenidas en la NOM internacional ISO 13407, con base en los artículos contenidos en la ley del Impuesto Sobre la Renta vigente para el ejercicio 2024, se creó la app fiscal móvil que presenta al contribuyente resultados significativos sobre el ISR a pagar ante la autoridad hacendaria, además permite al contribuyente simplificar el proceso de captura de datos y envío de la información, se infiere que al tener herramientas de vanguardia habrá un incremento en la posibilidad de cumplir con las obligaciones fiscales y comprender la determinación y cálculo del impuesto a pagar.

**Palabras claves:** app móvil, impuesto, contribuyente.

### **Introducción**

Actualmente el uso de los dispositivos inteligentes con aplicaciones móviles especializadas son herramientas de utilidad en las diferentes áreas social, personal y profesional, muy usadas en las múltiples funciones sociales, académicas y laborales, se visualiza que el contribuyente, utiliza el teléfono inteligente para entablar una conversación, utiliza las múltiples app conocidas en la sociedad como redes sociales, en ocasiones cuando se enfrenta ante cuestionamientos o requerimientos sobre un tema en específico como la presentación y realizar los pagos provisionales mensuales de ISR, el contribuyente trata de buscar aplicaciones en la play store o simuladores que lo ayuden para dar cumplimiento en el proceso de presentar el ISR, en otras actividades trata de buscar información sobre su régimen fiscal, una labor nada sencilla o trata de buscar aplicaciones móviles o simuladores en línea que le permitan conocer la estructura de obtener el pago del impuesto o información sobre la fecha del pago, resulta una tarea nada sencilla, no todos las apps se encuentran con disposiciones vigentes o respetan las disposiciones establecidas en la ley de referencia.

Son múltiples los problemas que afectan a las personas físicas de este régimen fiscal ante el incumplimiento en la presentación de las declaraciones mensuales de ISR, el escaso conocimiento en las disposiciones fiscales, el análisis de las disposiciones

fiscales, la falta de claridad en su contenido, por consecuencia la falta de aplicar e identificar las disposiciones legales establecidas en la ley del ISR, otra de las grandes dificultades que presenta el contribuyente es el uso de las plataformas que ofrece el SAT particularmente se crean para ser utilizadas por personas especialistas en el uso de la tecnología con conocimientos fiscales, debido a los tecnicismos o términos que se especifican en el formato electrónico no son comunes para el contribuyente, al mostrar un desconocimiento, afecta con la oportunidad de cumplir con la obligación fiscal y en consecuencia la carencia para el pago del impuesto, generado preocupación ante el incumplimiento y ser susceptible de genera alguna infracción o multa por la falta de presentación y dañar a la actividad económica del contribuyente.

Los ingresos obtenidos en el ejercicio en este régimen fiscal son importantes debido a que delimita su permanencia en régimen o la tasa del ISR, las retenciones de ISR aplicadas son elementos que estructuran los pagos provisionales mensuales del ISR, el cálculo anual de ISR, la correcta aplicación de los artículos legales da cumplimiento a los ordenamientos fiscales, se evitan infracciones, requerimientos y penalizaciones que afecten el patrimonio del contribuyente.

Con la implementación del control contable y financiero de los rubros que conforman de cada uno de los conceptos que integran la estructura de las declaraciones mensuales para generar los resultados sobre el impuesto a pagar por los periodos a declarar, con estos datos se puede realizar la determinación del impuesto anual, en consecuencia mediante este estudio se especifica como propósito aplicar la utilidad que tiene la aplicación fiscal móvil ejecutado en teléfonos inteligentes o tabletas electrónicas para elaborar obtener información sobre los pagos provisionales mensuales del ISR para el régimen de personas físicas que genere resultados, comparables, comprensible y significativa con el propósito de cumplir con los ordenamientos fiscales; en la creación de la app se implementó el proceso indicado en la NOM internacional ISO 13407, esta norma establece los procesos para crear las app inteligentes con base en las

necesidades de los usuarios; para la pruebas en la práctica se tomaron datos de contribuyentes activos en la base de datos del servicio de administración tributaria con el propósito de poner en práctica la herramienta tecnológica; en la evaluación de la app participaron de manera voluntaria contadores públicos certificados considerados como especialistas y estudiosos de las disposiciones contenidas en la ley, dieron sus comentarios y sugerencias sobre la aplicación móvil fiscal; los resultados muestran que la aplicación fiscal presenta información, segura, comprensible, legible y acorde a las disposiciones del régimen, cada uno de los conceptos que estructuran el modelo fiscal son entendibles y fácil de capturar, por tanto, se puede inferir que la información procesada y mostrada cumple con las disposiciones vigentes establecidas en la legislación fiscal, otorgando confianza y seguridad de que auxiliara al contribuyente a conocer por qué y cómo se paga el tributo, obtendrá el conocimiento y mejorara los procesos tributarios.

La estructura de este estudio se compone de las disposiciones legales dando sustento al marco fiscal, se conforma de los conceptos que integran a la investigación el marco conceptual, el fundamento legal que sustenta la creación de la aplicación y diferentes estudios relacionados con el uso de las app móvil inteligente en relación con las declaraciones mensuales, se muestra la especificación técnica sobre el proceso de la creación de la app móvil y finalmente se muestra la practica donde se muestra la aplicación móvil puesta en práctica y su ejecución con resultados.

### **Referentes teóricos**

Los contribuyentes personas físicas dedicados a actividades empresariales, profesionales u otorguen el uso o goce temporal de bienes por obligación fiscal establecida en el artículo 113 E de la LISR (2024) deben efectuar pagos mensuales de ISR a cuenta del impuesto del ejercicio, en términos fiscales se les consideran o se aplican en el cálculo anual o en la declaración anual, se disminuyen los pagos provisionales realizados durante el mismo ejercicio, los conceptos que se consideran 1

para su determinación son ingresos del periodo por la tasa que le corresponda conforme a la tabla de ISR (figura 1).

Figura 1.

Elementos de los pagos provisionales



Fuente: Elaboración propia con base en la ley del ISR

En el artículo 113 E, establece que para determinar el pago mensual se deben considerar el total de los ingresos que se perciban sin incluir el Impuesto al Valor Agregado (IVA), y sin considerar las deducciones y se multiplicara por la tasa que esl corresponda conforme a la siguiente tabla 1,2.

Tabla 1.

TABLA MENSUAL

Monto de los ingresos	Tasa aplicable
Hasta 25,000.00	1.00%
Hasta 50,000.00	1.10%
Hasta 83,333.33	1.50%
Hasta 208,333.33	2.00%
Hasta 3,500,000.00	2.50%

Tabla 2.

Cédula de pagos provisionales personas físicas

	Concepto
	Ingresos del periodo mensual
Por	Tasa de ISR
Igual	ISR a pagar

Fuente: Creado con base en el artículo 113 E de la ley del ISR 2024

En el mercado laboral actual el uso de dispositivos móviles de vanguardia son una herramienta que permite acceder a apps que mejoran y garantizan el desempeño de actividades Consumo TIC, (2021) destaca que:

Los smartphones se posicionaron como el dispositivo de mayor preferencia para descarga de las aplicaciones, toda vez que el 97.1 por ciento de los usuarios acceden a estas a través de este tipo de equipos, con un lejano 13.7 por ciento que lo hace en Tablet y un reducido 5.6 por ciento en Computadoras personales.

ICEX España Exportación e Inversiones, (2021) refiere que México es el mercado primordial de instalación de apps destaca que “En el primer trimestre de 2021 se hicieron en México 1240 millones de instalaciones, lo que convierte al país en el principal mercado de ‘apps’ en Latinoamérica.” Benítez Hernández, (2016) establece que “el uso de aplicaciones en el teléfono móvil y tabletas se está generalizando en México. Entre los países latinoamericanos, destaca entre los que más utiliza las aplicaciones”.

Las aplicaciones móviles son herramientas para ser utilizadas en dispositivos inteligentes, con atributos específicos que describen de forma analítica la información requerida o los resultados esperados de un caso en particular, también puede considerarse como un software o programa informático, diseñado para realizar o facilitar una tarea a través de un teléfono inteligente (San Mauro Martín et al, 2014).

René Salazar (SF. Como se citó en Forbes Content, 2022) especifican que:

Los clientes de hoy buscan una experiencia móvil, segura, intuitiva y de autogestión. Ya no están interesados en limitarse a los horarios establecidos para realizar sus operaciones, por lo que prefieren contar con canales abiertos que les permitan realizar transacciones, pagos, consultar saldos y disponer de otros servicios financieros

### **Problema**

Se ha observado que las personas físicas que realizan actividades empresariales (dedicadas al comercio, la industria, ganadería, agricultura, pesca y silvicultura), prestación de servicios profesionales y las dedicadas al arrendamiento de bienes, al no encontrarse asociadas con el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, limita la presentación de sus declaraciones mensuales y anuales, por la falta de información, el desconocimiento sobre el régimen fiscal, el procedimiento de presentación y la determinación y cálculo del impuestos, lo que le causa retrasos en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, ocasionando recargos y actualización de los impuestos y el desconocimiento en el manejo de la plataforma que ofrece el SAT, requieren de la especialización de un profesionista para dar cumplimiento a sus obligaciones.

### **Método de desarrollo de la app**

En el desarrollo de la aplicación móvil fiscal se consideró el procedimiento de la norma internacional 13407, teniendo en cuenta las disposiciones normativas sobre el procedimiento para la creación de la aplicación inteligente, Lorés, et al, (2002 como se citó en Toledo Toledo et al, 2018) definen al Diseño Centrado en el Usuario (DCU) con una serie de procesos sobre la creación y desarrollo de aplicaciones móviles con desarrolladores y diseñadores que emerge de las necesidades de los usuarios, computadoras y la interrelación entre ellos, con el apoyo primordial de hacer aplicaciones que conduzcan a cubrir una necesidad empresarial, laboral o academia de

calidad; la norma ISO considera que para dar inicio a un método interactivo es necesario que el usuario o interesado participe de forma activa durante el procesos de la creación con la intención de especificar las tareas y trazar el curso de la estructura del contenido de la aplicación (AENOR, 2000); en este proceso de desarrollo para esta investigación, se realizaron en cuatro etapas principales.

En la primera etapa se establece los sujetos que participan y establecer el objetivo, se da inicio con los atributos fiscales del contribuyente; para la confirmación el cumplimiento del objetivo se identificó la necesidad que tiene el contribuyente para presentar la declaración mensual y la declaración anual del Impuesto Sobre la Renta, mediante esta información el contribuyente da cumplimiento a las obligaciones establecidas en el artículo 113-E, 113 F de la ley del ISR (2024), la cual establece la obligación que la del pago de impuesto mensual y anual.

En la segunda etapa se consideran los ordenamientos para conocer la estructura que contendrá la aplicación y se lleve a cabo el desarrollo y creación de la aplicación con fines fiscales, con el propósito de comprender el contenido de las disposiciones fiscales para dar estructura al modelo tributario y iniciar la creación de la aplicación móvil, además regulan la forma, el contenido, a cada elemento considerado en las declaraciones de ISR.

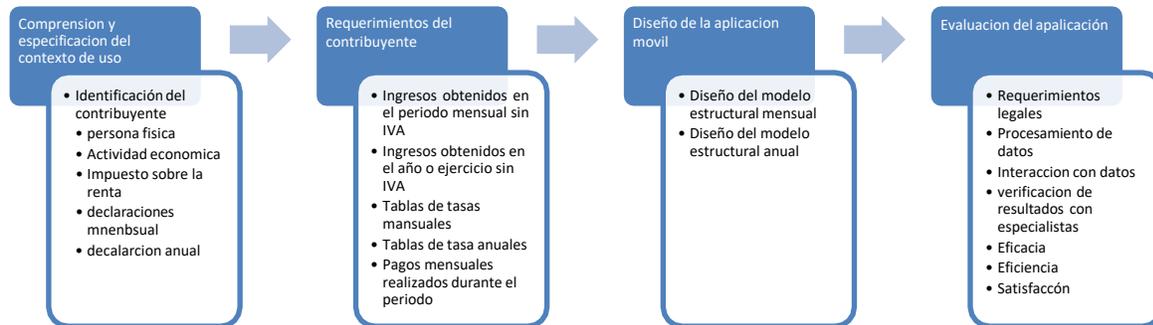
En la tercera etapa, a partir de las reglas fiscales y sus obligaciones tributarias realizar en la estructuración de los pagos provisionales y el pago anual, se diseñó la App con base en el método estructural aplicando las disposiciones contenidas en la ley de ISR; atendiendo esta fase en el proceso de desarrollo de la aplicación.

En la cuarta fase o etapa se evalúa el diseño con respecto a los requerimientos legales, se califica el procesamiento de datos, la presentación de la información y las posibles acciones que tiene la aplicación para la interacción con los datos, así como, la

verificación de resultados presentados con especialistas en la materia fiscal, con el propósito de comprobar la satisfacción del usuario y el cumplimiento de la actividad, figura 2.

**Figura 2.**

*Proceso de creación y evaluación de la aplicación móvil*



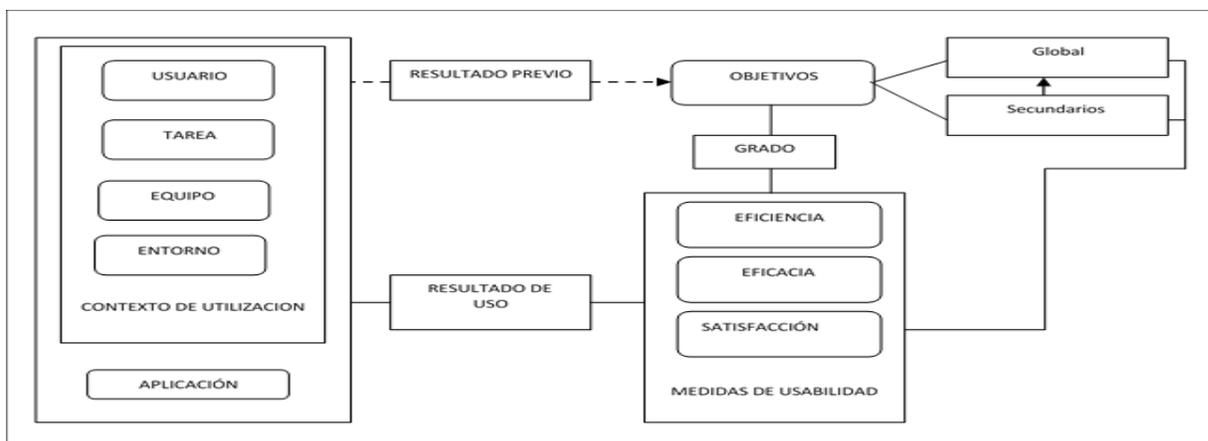
*Nota:* ISO 13407 (AENOR, 2000)

Para la evaluación de la App móvil se aplicó lo dispuesto en la Norma ISO 9241, la cual establece el procedimiento para medir la usabilidad, con base en esta norma se realizó el cumplimiento de los objetivos, se obtuvieron los resultados (eficacia), se mostró los recursos utilizados (eficiencia), y los resultados obtenidos (satisfacción y contextualizar su uso); es indispensable considerar sus componentes y las relaciones establecidas entre ellos.

Para la obtención de resultados se contempló la variable usabilidad como una variable dependiente y tres indicadores o variables independientes la eficiencia, la eficacia y la satisfacción; el cuestionario para evaluar a la aplicación se da cumplimiento a los objetivos principales de acuerdo a los requisitos legales del contribuyente; se consideraron sus cualidades (conocimientos, destreza, experiencia, educación, entrenamiento, atributos físicos, capacidades motoras y sensoriales); se especificaron las actividades y características esenciales (frecuencia y duración); en relación al material a utilizar, se puntualizó las características del material, los datos de los casos prácticos y los documento para su aplicación; entorno del lugar de trabajo) y los

procedimientos de trabajo, la estructura de la organización, actitudes; se determinó una escala en cada uno de los indicadores en la comparación entre el objetivo principal y los objetivos secundarios, se precisó la eficacia en el uso del recursos, el esfuerzo que se implemente, el tiempo que se invierte y el costo que representa: en relación con la satisfacción de necesidades se consideró, la incomodidad que tiene la aplicación en su uso, la actitud que genera; las reglas de medición recomiendan que la declaración de las medidas, no deben aplicarse en tiempos cortos sino en periodos largos, debido a que los resultados en ocasiones muestran datos incorrectos en algunas situaciones particulares, la sugerencia es que se evalúen en diferentes áreas y en diversos hechos reales, de esta manera se presentaran mejores resultados en cada una de las variables de estudio que se consideran en la usabilidad, con estos resultados el contribuyente logra dar cumplimiento a sus obligaciones fiscales, mejorando la gestión en sus procesos y conducirá a una mayor precisión en su pago del tributo, figura 3.

**Figura 3.**  
*Descripción del método*



A continuación, se presenta en un caso práctico (tabla 3, 4), donde se mostrará el uso de la app denominada PFRESICO24, en su contenido muestra información sobre el régimen fiscal, así misma información sobre el periodo de presentación de las declaraciones mensuales y el cálculo anual, contiene también el procedimiento de cómo se determina, calcula el ISR, muestra información importante para el contribuyente

(Figura 4), cada renglón muestra la estructura del modelo fiscal.

**Tabla 3**

*Estructura de los pagos provisionales mensuales ejercicio 2024*

	Concepto	Importes
	Ingresos del periodo nominales	% 60,000.00
Por	Tasa de ISR (tabla anexa)	1.50%
Igual	ISR a pagar	\$ 900.00

Fuente: Elaboración propia con base en el artículo 113-E, de la ley del ISR

Tabla 4

Tabla mensual del ISR

Monto de ingresos	Tasa aplicable
Hasta 25,000.00	1.00%
Hasta 50,000.00	1.10%
Hasta 83,333.33	1.50%
Hasta 208,333.33	2.00%
Hasta 3'500,000.00	2.50%

Fuente: Elaboración con base en el artículo 113-E, de la ley del ISR

**Figura 4.**

*Uso de la aplicación móvil fiscal inteligente*



### **Método de la investigación**

Este estudio es descriptivo, explicativo y de corte transversal; con base en el análisis de datos de la investigación se especifican las etapas sobre el método aplicado, con el propósito de dar fundamento y comprobar cómo se dio cumplimiento al objetivo general del estudio y de esta expresión se muestran los resultados sobre el uso de la aplicación móvil en la práctica fiscal que contiene la normatividad legal mexicana:

### **Primera Fase**

En esta etapa se indicó a los contribuyentes el objetivo principal del caso práctico, con la utilización de la tecnología y la medición de la aplicación fiscal, creada para obtener resultados fiscales sobre las declaraciones mensuales y anuales para el año fiscal 2024.

### ***Segunda Fase***

En esta fase se les otorgó la aplicación a los contribuyentes por los diferentes medios de comunicación para ser instalada en su dispositivo electrónico e hicieran uso de ella para determinar y calcular el impuesto.

### ***Tercera Fase***

En esta fase se les especifico la estructura y contenido de la aplicación, especificando cada uno de los apartados que estructuran al modelo fiscal, es importante señalar que los conceptos contenidos estructura son conocidos por los contribuyentes debido al manejo de sus declaraciones mensuales.

### ***Cuarta Fase***

En esta fase se les facilito a los contribuyentes el uso de la aplicación debido a que utilizaron datos de sus propios negocios haciendo del caso práctico una asociación real, considerando que los resultados mostrados en la aplicación ayuden al pago del tributo y a cumplir con la obligación fiscal.

### ***Quinta Fase***

En esta fase se les otorgo un cuestionario para la medición de la usabilidad sobre el uso de la aplicación móvil, con el propósito de mostrar su sentir y su opinión sobre el uso de la aplicación para auxiliarlo en sus obligaciones fiscales.

### **Resultados**

Se comprueba mediante la utilización del dispositivo móvil con la aplicación fiscal puesta en práctica, se procesa y genera información confiable, comprensible y comparable que es útil para el contribuyente al comprender sus resultados a través del procedimiento establecido en las disposiciones legales como se muestra en la aplicación móvil “RESICO24”, con características tributarias acorde a las necesidades del contribuyente de este régimen fiscal, es una herramienta tecnológica que procesa la información de forma inmediata, permitiendo procesar los datos y las operaciones aritméticas para la obtención de los resultados, es una técnica fiscal de utilidad para el contribuyente que muestra de manera lógica, ordenada y deductiva la estructura de las declaraciones mensuales que consideran los periodos de enero a diciembre del año 2024.

En relación con la utilización de este tipo de tecnología de vanguardia en la práctica tributaria, los resultados muestran que 9 de cada 10 contadores públicos certificados, especialistas en el contexto fiscal, opinan que la aplicación cumple con los requerimientos legales y es útil como auxiliara en la determinación de las declaraciones mensuales, expresaron que el uso de este tipo de tecnología puede ser consideradas como una herramienta de asesoría, consultoría o de aprendizaje para sus auxiliares en el campo laboral, es eficaz el teléfono inteligente para el procesamiento de datos, muestra de manera lógica-analítica los resultados y presenta la satisfacción del usuario para dar cumplimiento de las obligaciones tributarias que periodo a periodo deben enterar y pagar ante el fisco federal.

## **Conclusiones**

La herramienta móvil fiscal es excelente para los contadores, debido a la facilidad de ejecutar y de procesar información conforme lo establece con base en las disposiciones establecidas en ley, al presentar una estructura analítica y descriptiva muestra resultados entendible sobre la forma de la determinación y cálculo del impuesto, al ser una herramienta interactiva al momento de la captura de datos con la voz se puede incluir haciendo de la herramienta interactiva acorde a los tiempos de vanguardia

tecnológica haciendo la simplificación más atractiva, otro valor agregado es que al enviar la información por correo electrónico o los diferentes canales de comunicación muestra mayor eficiencia por el uso del teléfono inteligente, son elementos suficientes para ser considerada como una aplicación que se puede incorporar a los procesos de las gestión tributaria en México.

Los contribuyentes muestran interés por la herramienta tecnológica debido a que ayudan en los procesos fiscales que evitando las penalizaciones que afecten a desembolsos innecesarios del recurso monetarios que afecte los movimientos empresariales, la técnica móvil es un ayudante tecnológico para el contribuyente con cualidades para contribuir a cumplir con las necesidades por obligaciones legales, aportando mejorar y conocer la gestión que auxilie en la presentación de los pagos y sobre el entendimiento del pago del impuesto.

Al considerar que esta herramienta móvil existe en un mercado globalizado puede contribuir a mejorar la comprensión en los procesos fiscales, hoy en día el uso de los dispositivos electrónico permitirá la simplificación para obtener información veraz y oportuna sobre el pago de los impuestos y permitirá validar, comprobar los resultados y verificar los procesos para su determinación, cálculo y el monto a pagar.

## Referencias Bibliográficas:

### Referencias

- AENOR. (2000). *UNE EN ISO 13407*. Procesos de diseño para sistemas interactivos centrados en el operador humano:  
<https://books.google.com.mx/books?id=L3cjMQAACAAJ>
- Benítez Hernández, R. (10 de Octubre de 2016). *BBVA*. Aumenta el uso de aplicaciones móviles en México : <https://www.bbva.com/es/aumenta-uso-aplicaciones-moviles-mexico/>
- Cámara de diputados . (12 de Noviembre de 2021). Ley del Impuesto sobre la Renta. México. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>
- Consumo TIC. (13 de Julio de 2021). *Crece en 4.6 millones los usuarios de Apps en México*. Descarga por compra in-app, tiene 16.3 millones de usuarios.: <https://consumotic.mx/tecnologia/crece-en-4-6-millones-los-usuarios-de-apps-en-mexico/>
- Forbes Content. (15 de Marzo de 2022). *Apps móviles y el paradigma de cambio en servicios financieros*. Las soluciones de banca móvil innovadoras son indispensables para que instituciones financieras y retailers brinden experiencias óptimas a sus clientes en México.: <https://www.forbes.com.mx/ad-apps-moviles-paradigma-de-cambio-en-servicios-financieros-fiserv/>
- ICEX España Exportación e Inversiones. (08 de 2021). *México*. México es el principal mercado de aplicaciones móviles en Latinoamérica:  
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/mexico-apps-moviles-new2021887740.html?idPais=MX#>
- San Mauro Martín, I., González Fernández, M., & Collado Yurrita, L. (2014). Aplicaciones móviles en nutrición, dietética y hábitos saludables; análisis y consecuencia de una tendencia a la alza. *Nutrición Hospitalaria*, 30(1), 15-24.  
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.3305/nh.2014.30.1.7398>
- Toledo Toledo, G., Arellano Pimentel, J., Aguilar Acevedo, F., & Molina Rodríguez, E. W. (2018). Aprendizaje Basado en Proyectos Dentro de un Curso Universitario de Interacción Humano Computadora. *Revista electrónica de Computación, Informática, Biomédica y Electrónica*, 7(2), 65-91.  
<https://www.redalyc.org/journal/5122/512257487004/html/>

## **De la Evaluación a la Acción: Incidencia de la Evaluación de Resultados en la Formulación de un Proyecto Académico de Continuidad en la UNACH**

*Mtra. Liliana Espinosa Ríos<sup>15</sup>; Mtro. Sergio Enrique Farrera Ordoñez<sup>16</sup>*

*Universidad del País INNOVA*

### **Resumen:**

En el contexto de la gestión universitaria en la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), este estudio explora la relevancia y el impacto de la evaluación de resultados del Proyecto Académico 2018-2022. El objetivo es analizar cómo la identificación de logros, desafíos, y acciones efectivas, así como la continuidad de las que fueron parcialmente implementadas, puede influir en la formulación del Proyecto Académico 2022-2026. La pregunta central es: ¿Qué incidencia e importancia tiene la evaluación de resultados de un proyecto académico que concluye en la optimización de la gestión universitaria, asegurando la continuidad de las acciones exitosas, la consolidación de las que se quedaron en proceso y el replanteamiento de aquellas que sean necesarias en lugar de partir de cero en cada nuevo ciclo? La hipótesis sugiere que una evaluación de resultados facilita la transición entre proyectos sucesivos, promoviendo la mejora continua. Este estudio, con un enfoque cualitativo y cuantitativo, se sustenta en el análisis de documentos institucionales. Los resultados subrayan la importancia de realizar una introspección crítica para evaluar el camino recorrido, lo que permite optimizar las acciones efectivas y construir sobre una base

---

<sup>15</sup> Maestra en Administración con terminal en Administración Pública, Doctoranda en Alta Dirección y Negocios, en la Universidad del País INNOVA, adscrita a la Dirección General de Planeación en la Universidad Autónoma de Chiapas, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. correo electrónico [erlili@unach.mx](mailto:erlili@unach.mx).

<sup>16</sup> Doctorando en Alta Dirección y Negocios, en la Universidad del País INNOVA. correo electrónico [faos.factura@gmail.com](mailto:faos.factura@gmail.com)

sólida, en lugar de tomar en cuenta los avances previos y descartar potenciales oportunidades.

**Palabras clave:** Continuidad académica, Evaluación de resultados, Formulación de proyectos académicos.

### **Introducción**

En las instituciones educativas, la evaluación es determinante para valorar la eficacia de los programas y estrategias aplicadas. Mediante este proceso, se obtiene una perspectiva clara y objetiva sobre en relación con el alcance de los objetivos, permitiendo identificar tanto los logros como las áreas que necesitan ajustes (Espinosa, 2024). Este artículo presenta una investigación realizada en la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), enfocada en analizar cómo la evaluación de resultados del Proyecto Académico 2018-2022 influyó en la formulación del Proyecto Académico 2022-2026. Se busca destacar la relevancia del proceso evaluativo como una herramienta para mejorar la continuidad de las acciones exitosas de un proyecto académico concluido, con el objetivo de fortalecer la gestión universitaria en la formulación del siguiente proyecto.

El análisis inicia con una revisión de teorías y estudios previos sobre la evaluación de resultados en contextos académicos, definiendo esta evaluación como el proceso de medir los cambios para estabilizar y establecer nuevos objetivos organizacionales. Se enfatiza la importancia de la crítica sistemática, que permite evaluar y criticar el progreso, identificar barreras y detectar oportunidades para mejorar los resultados. Es un trabajo de crítica y evaluación (Chiavenato, 2005). Este marco teórico es esencial para comprender la evaluación en el ámbito educativo, ya que discute enfoques y modelos efectivos para identificar áreas de mejora en proyectos educativos, sirviendo de base para la investigación en la UNACH.

En este marco, se identifica un problema central: la necesidad de que los proyectos académicos sean formulados no solo en respuesta a las demandas actuales, sino también sobre la base de una evaluación exhaustiva de los resultados de proyectos anteriores. En la UNACH, la evaluación del Proyecto Académico 2018-2022 permitió entender sus fortalezas y debilidades, lo que ha informado y mejorado la planificación del Proyecto Académico 2022-2026. La investigación subraya la importancia de esta evaluación para asegurar la efectividad y adaptabilidad de los proyectos académicos a largo plazo.

La metodología de investigación se describe claramente, detallando los pasos para recolectar y analizar datos relevantes. Este enfoque asegura la replicabilidad del estudio en otros contextos académicos e institucionales. La recolección de datos fue meticulosa y se enfocó en aspectos clave para influir en la formulación de futuros proyectos en la UNACH.

La investigación demuestra cómo la evaluación de resultados influyó en la formulación del Proyecto Académico 2022-2026, destacando su papel determinante no solo para medir el éxito de proyectos anteriores, sino también para guiar el desarrollo de nuevos proyectos alineados con los objetivos institucionales y las necesidades de la comunidad universitaria. El análisis de estos resultados ofrece una base firme para decisiones futuras y sugiere mejoras específicas para aumentar la efectividad de los proyectos académicos en la UNACH.

Las conclusiones de este estudio destacan la importancia de integrar la evaluación continua en la planeación universitaria, basándose en las lecciones del proyecto anterior y proponiendo estrategias para la mejora continua. La investigación establece que la evaluación de resultados es una herramienta clave para la adaptación y evolución efectiva de los proyectos académicos en un entorno educativo en constante cambio.

## Referentes teóricos

Almuiñas (2012) nos dice que:

La planificación estratégica en una universidad se concibe como un proceso participativo, sistemático, crítico y autocrítico e integral, estructurado en varios momentos o fases, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, que necesita información externa e interna, responde a las demandas del entorno y de la propia institución, y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación (p.78)

Bojórquez & Pérez (2013), citados en DEEDI (2017), indican que:

La primera herramienta que una institución debe implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar las estrategias necesarias para lograr su misión. (P. 5)

En el contexto institucional, una de las tácticas fundamentales en la aplicación de la Planeación Estratégica es la creación de un proyecto institucional. López et al. (2011) lo describe como *un conjunto de ideas que definen los rasgos académicos que le confieren personalidad propia a una universidad*. (P. 1040). Este proyecto académico es esencial para orientar el desarrollo y el crecimiento de la institución en una dirección coherente con su misión y visión. (Espinosa, 2024)

Un proyecto académico según Spakowsky (2021) plasma por escrito los aspectos que idéntica a una Institución, evita las improvisaciones sobre la dinámica, las normas, el funcionamiento y los requerimientos institucionales, establece los acuerdos e incluye los

compromisos. Para asegurar el cumplimiento efectivo de estos elementos, es fundamental realizar una evaluación de resultados.

La evaluación de resultados, según diversas teorías administrativas, es crucial para medir el desempeño y la eficacia de las acciones en cualquier organización, incluidas las educativas. Chiavenato (2005) destaca que una evaluación sistemática es esencial para identificar barreras y oportunidades de mejora, proporcionando una base sólida para decisiones estratégicas. En el contexto educativo, esta evaluación no solo facilita la rendición de cuentas, sino que también impulsa la mejora continua y la innovación dentro de las instituciones.

Como indica Almuiñas (2012):

*En los últimos años, las universidades han emprendido esfuerzos significativos para elevar la calidad de sus procesos, en respuesta a los cambios políticos, económicos y sociales. Estos cambios les han instado a aplicar los conceptos de eficiencia, eficacia, calidad y pertinencia no solo en el discurso, sino también en la práctica, dentro de sus procesos universitarios (Pp 80-81).*

La evaluación de proyectos académicos es importante para detectar oportunidades de mejora y fomentar un ciclo de retroalimentación que impulse la calidad educativa. Debe ser integral y participativa, involucrando a estudiantes, docentes, administradores y personal de apoyo, para asegurar un análisis que combine tanto aspectos cuantitativos como cualitativos de la experiencia y el aprendizaje en la institución.

En el ámbito educativo, la evaluación de resultados ha sido ampliamente estudiada y discutida. Molina et al. (2017) argumentan que la evaluación en este contexto es esencial para garantizar que los proyectos educativos cumplan con sus objetivos y respondan adecuadamente a las necesidades de la comunidad académica. Según estos autores, una evaluación exhaustiva permite a las instituciones educativas no solo medir

el impacto de sus proyectos, sino también ajustar y redefinir sus estrategias para mejorar los resultados a largo término.

La postura adoptada en esta investigación parte del supuesto de que la evaluación de resultados es un componente indispensable para la formulación de proyectos académicos que sean sostenibles y adaptables a las necesidades cambiantes del entorno educativo. La revisión documental realizada para este estudio respalda esta posición, evidenciando que la falta de una evaluación adecuada puede llevar a la repetición de errores pasados y a la implementación de estrategias ineficaces. Por el contrario, una evaluación rigurosa y bien estructurada, como la que se propone en este artículo, proporciona la información necesaria para diseñar proyectos académicos que no solo sean más eficaces, sino que también estén alineados con los objetivos institucionales a largo plazo.

En este sentido, la evaluación del Proyecto Académico 2018-2022 en la UNACH se presenta como un caso de estudio que ejemplifica cómo la evaluación de resultados puede incidir de manera efectiva en la formulación de nuevos proyectos. Al analizar los éxitos y logros no alcanzados del proyecto anterior, la UNACH ha podido identificar áreas críticas de mejora y desarrollar un plan de acción más robusto para el Proyecto Académico 2022-2026. Este enfoque nos permite entender que la evaluación de resultados no debe ser vista como un fin en sí mismo, sino como un medio para lograr una planificación estratégica más informada y efectiva.

## Problema

La Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH) se enfrenta a un desafío significativo en la formulación de sus proyectos académicos. A medida que las demandas educativas y las expectativas de la comunidad académica evolucionan, es esencial que los proyectos académicos no solo respondan a estas necesidades, sino que también se basen en una evaluación rigurosa de los resultados de proyectos anteriores. Sin embargo, en muchos casos, la evaluación de proyectos anteriores se realiza de manera superficial o se omite por completo, lo que conduce a la repetición de errores y a aplicar estrategias poco efectivas.

Esto resulta en la implementación de nuevos proyectos académicos que, en lugar de construir sobre los logros y aprendizajes de proyectos anteriores, tienden a comenzar desde cero. Según Espinosa (2024) Esta práctica no solo desperdicia recursos valiosos, sino que también pone en riesgo la continuidad de acciones exitosas y la consolidación de aquellas que estaban en proceso (p. 169).

Este estudio se enfoca en identificar la importancia de evaluar los resultados del Proyecto Académico 2018-2022 de la Universidad Autónoma de Chiapas y cómo esta evaluación influye e incide en la creación de un proyecto académico de continuidad para el periodo 2022-2026. El propósito es asegurar la continuidad de las acciones exitosas, la consolidación de aquellas que estaban en proceso, y el replanteamiento de las necesarias, en lugar de iniciar cada nuevo ciclo desde cero. (Espinosa, 2024). La pregunta central de esta investigación, por tanto, se enfoca en entender la incidencia y la importancia de la evaluación de resultados de un proyecto académico en la optimización de la gestión universitaria.

## Método

El objetivo principal es analizar la importancia e incidencia de la evaluación de resultados del Proyecto Académico 2018-2022 y los diez programas de excelencia que lo integran, con el fin de identificar logros, desafíos y acciones efectivas, así como asegurar la continuidad de aquellas parcialmente implementadas, y evaluar cómo estos elementos pueden influir en la formulación del Proyecto Académico 2022-2026, empleando para ello un enfoque metodológico mixto, que combina técnicas cuantitativas y cualitativas, para proporcionar una visión integral del impacto de la evaluación en la planificación académica. Los objetivos específicos incluyen identificar fortalezas y debilidades del proyecto anterior, evaluar la percepción de actores clave dentro de la UNACH y proponer recomendaciones basadas en los hallazgos.

Para recopilar la información necesaria, se realizó una investigación basada en dos enfoques complementarios. Primero, se obtuvieron datos cuantitativos del cuarto informe de actividades del periodo rectoral 2018-2022, el cual proporciona una visión integral del cumplimiento de las 103 directrices de calidad (mismas que son transversales y se atienden a través de uno o más programas) y las 142 líneas prioritarias de atención del Proyecto Académico 2018-2022 distribuidas en los siguientes diez programas:

### Tabla 1.

Programas del Proyecto Académico 2018-2022 con las líneas prioritarias de atención y directrices de calidad.

No de programa de excelencia	Nombre	Enfoque	No. Líneas prioritarias	No. de directrices de calidad que atiende
1	Fortalecimiento de la gobernanza y la gestión universitaria	Mejorar gestión y decisiones universitarias a través de actualización normativa	13	7
2	Fortalecimiento de la identidad universitaria	Fortalecer identidad y valores, promoviendo compromiso social y comunidad.	7	25
3	Oferta educativa de excelencia.	Ofrecer programas educativos de calidad, equidad y cobertura estratégica	21	56
4	Excelencia en la docencia universitaria.	Formar profesionales competitivos a través de excelencia en la docencia	9	25
5	Internacionalización solidaria.	Internacionalizar funciones y programas educativos.	15	37
6	Fortalecimiento de la investigación, la capacidad y la productividad académica.	fortalecer investigación, capacidad académica y transferencia de conocimiento.	20	31
7	Vinculación, difusión y extensión universitaria.	Buscar vinculación con sectores social, productivo, empresarial y gubernamental.	23	33
8	Servicios universitarios de excelencia.	Ofrecer servicios universitarios de calidad para desarrollo académico y personal.	19	22
9	Infraestructura física de calidad.	Mejorar infraestructura física para formación de excelencia y eficiencia en servicios.	9	6
10	Programa Especial: Universidad que deja huella.	Proyecto a largo plazo para alcanzar visión social y mejorar desempeño en formación de ciudadanos y agentes de cambio.	6	48
			<b>142</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos del Proyecto Académico 2018-2022

Estos datos ofrecen una base consistente para evaluar los resultados cuantitativos del proyecto. Segundo, se llevó a cabo un análisis cualitativo del mismo informe y del Proyecto Académico 2018-2022, enfocándose en su estructura, programas de excelencia, líneas prioritarias de atención y directrices de calidad. Esta combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos asegura una evaluación exhaustiva del impacto del proyecto, fundamentando la formulación del próximo Proyecto Académico y garantizando la calidad y validez de los resultados de la investigación.

El análisis de datos emplea técnicas estadísticas descriptivas para los resultados cuantitativos y análisis temático para los datos cualitativos. Se elaboró una matriz de consistencia y resultados para asociar las líneas prioritarias del proyecto con las directrices de calidad. Los hallazgos se presentaron en recomendaciones prácticas para la alta dirección de la UNACH, enfocadas en la implementación de mecanismos de evaluación continua y retroalimentación participativa para alinear futuros proyectos con las necesidades de la comunidad universitaria.

## Resultados

Una vez determinada la metodología se realizó el análisis e interpretación de los resultados, derivados del análisis del Proyecto Académico 2018-2022, con un instrumento que se desarrolló con dos enfoques, primero partió de una evaluación cualitativa con respecto a las 142 Líneas Prioritarias de Atención, estableciéndose niveles de cumplimiento con base en una escala de apreciación.

Niveles de cumplimiento cualitativo	
Alto	A
Medio	M
Bajo	B
Sin atención	SA

Fuente: Espinosa (2024)

Se realizó también una evaluación cuantitativa basada en los resultados de las 103 directrices de calidad (indicadores de resultados) obtenidos a lo largo de los cuatro años de la administración rectoral 2018-2022. Para ello, se utilizó una escala de Likert con los siguientes niveles de cumplimiento:

Niveles de cumplimiento cuantitativo	
76-100 (azul)	
51-75 (verde)	
26-50 (amarillo)	
0-25 (rojo)	

Fuente: Espinosa (2024)

La evaluación de resultados permitió identificar tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad de dicho proceso, con ello se busca evitar el desperdicio de recursos al enfocarse en lo que funciona bien y aplicar acciones concretas para abordar las líneas prioritarias que requieren atención.

Se identificó que, de los 10 programas de excelencia, **dos** tuvieron un nivel de cumplimiento entre el **76 y 100%**:

- Programa 1: Fortalecimiento de la gobernanza y la gestión universitaria**, que destacó por sus acciones efectivas en la mejora de la gobernanza y la gestión institucional, dentro de las que podemos mencionar la actualización, tras casi 30 años, de su Ley Orgánica y la creación de un Estatuto Integral que regula aspectos clave de la Institución. Se promovió la paridad de género en los órganos de gobierno, se redujo la deuda universitaria y el gasto operativo mediante políticas de austeridad, y se logró un cumplimiento del 100% en solicitudes de transparencia. Además, se fortaleció la Defensoría de

Derechos Universitarios, se actualizaron manuales administrativos, se obtuvieron certificaciones ISO, y se digitalizaron procesos administrativos. Derivado de la evaluación se propusieron 12 recomendaciones, buscando la consolidación estas áreas exitosas, fortalecer y ampliar las metas basadas en las lecciones aprendidas. Dentro de estas recomendaciones destaca el proponer iniciativas clave como consolidar la paridad de género en órganos de gobierno, crear empresas universitarias para asegurar la sostenibilidad financiera, y erradicar la violencia de género mediante proyectos y fortalecimiento de habilidades directivas. También se busca aumentar la transparencia, fortalecer la Defensoría de Derechos Universitarios, implementar un programa anual de evaluación, fomentar la colaboración entre Unidades Académicas, y promover iniciativas para incrementar los ingresos y la autonomía financiera de la Institución.

- **Programa 6. Fortalecimiento de la investigación, la capacidad y la productividad académica**, que logró que la Universidad se posicionara como un referente en producción científica con un enfoque de Responsabilidad Social Universitaria. Entre sus principales logros se encuentran la implementación de un programa de estímulos para docentes de asignatura con reconocimiento del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII), lo que ha fortalecido cuerpos académicos y creado nuevos grupos de investigación. Además, la universidad ha incrementado el número de profesores con doctorado y maestría, mejorando así la calidad educativa. Así mismo existe un incremento en la productividad académica con el aumento en el número de docentes en el Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII), y del Sistema Estatal de Investigadores (SEI) También ha avanzado en la transferencia tecnológica con un aumento en la tramitación de patentes. La gestión eficiente de recursos y la consolidación de contralorías sociales han reforzado la transparencia y rendición de cuentas, beneficiando

programas como PRODEP y fortaleciendo la confianza en la institución. Derivado de la evaluación se establecieron siete recomendaciones para mejorar la calidad académica y la investigación en la Universidad, entre las que destaca el evaluar el impacto de la productividad de los cuerpos académicos y abordar la falta de progreso en algunos de ellos. Se sugiere implementar un sistema de incentivos para promover la excelencia docente y facilitar la repatriación de profesores con experiencia internacional. Además, se propone simplificar los trámites de patentes y fortalecer la política institucional para apoyar la investigación y la transferencia de conocimiento. También se recomienda evaluar el impacto de las investigaciones y asignar un presupuesto específico para impulsar proyectos de alta calidad a través del Sistema Institucional de Investigación de la UNACH (SIINV-UNACH)

Dentro de la evaluación se detectaron dos programas que tuvieron un nivel de cumplimiento entre el 26 y 50%:

- **Programa 5. Internacionalización solidaria**, implementó estrategias efectivas, destacando que durante la gestión 2018-2022, la UNACH fortaleció su internacionalización a través del Programa Indicativo de Internacionalización 2030, destacándose en redes académicas internacionales y mejorando su posición en rankings globales. Más del 80% de sus programas fueron acreditados por organismos nacionales e internacionales, y la universidad impulsó proyectos de alto impacto y publicaciones en revistas indexadas, consolidando su competitividad global. Pese a estas acciones el nivel de cumplimiento de las líneas prioritarias de atención y las directrices de calidad no alcanzó el resultado deseado, por lo que se emitieron 19 recomendaciones, dentro de las que se pueden mencionar el evaluar formalmente el Programa de Internacionalización, abordar la inequidad en la movilidad académica, diversificar el financiamiento para intercambios, mejorar el dominio de idiomas, flexibilizar los planes de

estudio, ajustar la educación continua a las necesidades, realizar la transición hacia la implementación de procesos de evaluación de la gestión con un enfoque internacional., utilizando el Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas de la norma 21001:2018 y contribuir a la mejora de la gestión y al desarrollo de competencias internacionales en el personal docente.

- **Programa 9. Infraestructura física de calidad**, la Universidad ha mejorado su infraestructura adaptando espacios no destinados originalmente a la enseñanza, a fin de atender la creciente matrícula. Pese a la reducción del presupuesto sigue invirtiendo en infraestructura y equipamiento para la generación de conocimiento. Aun se enfrentan desafíos en la inclusión de estudiantes con necesidades especiales, sin embargo, se han hecho avances en accesibilidad y conservación de instalaciones. Asimismo, se han reforzado los servicios de telecomunicaciones e internet, lo que ha beneficiado la educación en línea. Este programa tampoco alcanzó el resultado deseado, por lo que se emitieron 8 recomendaciones, como mejorar el programa de infraestructura física, realizando un profundo análisis de las necesidades de infraestructura para los programas educativos, buscando mejorar la proporción entre estudiantes y aulas, y sobre todo fomentar financiamiento adicional. También es importante desarrollar un plan maestro de construcciones y preservación de infraestructura, que especifique el crecimiento planeado de los espacios físicos, aborde la obsolescencia de equipos y software, revise la infraestructura en mal estado y permita diseñar espacios inclusivos para toda la comunidad universitaria.

Los 6 programas restantes alcanzaron un nivel de cumplimiento que fluctúa entre el 51 y 75%. En total se emitieron 114 recomendaciones que son fundamentales para la formulación del Proyecto Académico 2022-2026, pues proporciona una visión detallada tanto de las fortalezas como de las áreas de mejora del proyecto 2018-2022, que sin duda no solo

proporcionan una base sólida para la planificación del Proyecto Académico 2022-2026, sino que también ofrecen lecciones valiosas para la mejora continua en la gestión educativa dentro de la UNACH.

### **Conclusiones**

La evaluación de resultados es un elemento importante para fomentar la eficacia y relevancia de los proyectos académicos en las instituciones educativas. El estudio sobre la incidencia de la evaluación de resultados en la formulación de un proyecto académico de continuidad en la UNACH demuestra que una evaluación de este tipo y de forma continua resulta importante para medir la efectividad de un proyecto académico, permitiendo construir un nuevo proyecto sobre los logros existentes en lugar de comenzar desde cero. Este enfoque ofrece una perspectiva precisa del estado actual de la institución.

A través de esta investigación, se identificaron avances en la gobernanza, la gestión universitaria, el fortalecimiento de la investigación, y la capacidad y productividad académica, aunque también se detectaron deficiencias en la internacionalización y en infraestructura física, las recomendaciones emitidas, junto con la participación activa de toda la comunidad universitaria y la integración de mecanismos de retroalimentación continua, son esenciales para mejorar la gestión universitaria y fomentar la adaptación a las necesidades cambiantes. La capacidad de aprender de experiencias previas y aplicar un enfoque sistemático y participativo será decisiva para el éxito de un nuevo proyecto y para el desarrollo sostenible de la calidad educativa en la UNACH.

## Referencias

- Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 72–97. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72>
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7a ed.). McGraw-Hill Companies.
- Dirección de Estudios Estratégicos y Desarrollo Institucional. (2017). *Guía para la elaboración del plan y programas de desarrollo institucionales* (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo), <http://sgc.uaeh.edu.mx/planeacion/images/documentos/Guia%20programas%20de%20desarrollo.pdf>
- Espinosa Ríos, L (2024) *La importancia de la evaluación de resultados y su incidencia en la formulación del proyecto académico 2022-2026*, en la Universidad Autónoma de Chiapas [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Chiapas].
- López Zárate, Romualdo, González Cuevas, Óscar Manuel, Mendoza Rojas, Javier, & Pérez Castro, Judith. (2011). El papel de los rectores en la gobernanza de las universidades públicas mexicanas. *Revista Mexicana de Investigaciones Educativas*, 16 (51), 1021-1054. Recuperado el 30 de agosto de 2023, <https://acortar.link/scieloroldelosrectores>
- Molina, L., Rey, C., Vall, A. y Clery, A. (2017). La evaluación de las instituciones de Educación Superior. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 1(1), 43–58.

<https://doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog17.09010103>

Spakowsky, E. (2021). La evaluación institucional: tejiendo tramas. Homo Sapiens Ediciones. <https://elibro.net/es/lc/uachiapas/titulos/177037>

Universidad Autónoma de Chiapas (2019). Proyecto Académico 2018- 2022. México. [https://planeacion.unach.mx/images/2Planeacion\\_Institucional/ProyectosAcademicos/PA2018-2022.pdf](https://planeacion.unach.mx/images/2Planeacion_Institucional/ProyectosAcademicos/PA2018-2022.pdf)

Universidad Autónoma de Chiapas (2022) 4º Informe de Actividades, Rectoría 2018-2022 <https://planeacion.unach.mx/images/3Publicaciones/Informes-Gestion/2018-2022/4o-Informe-2018-2022.pdf>

## Identificación de capacidades para implementar el cuadro de mando integral en el sector empresarial en Tuxtla Gutiérrez

*Dr. Enrique Gutiérrez Espinosa<sup>17</sup>; Dr. Luis Alejandro Trujillo Santos<sup>18</sup>; Dr. Daniel González Scarpulli<sup>19</sup>; Mtro. Justino López Aguilar<sup>20</sup>*

### Resumen

Se presentan los avances de una investigación en proceso, con enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental transeccional, aplicando una encuesta integrada por un cuestionario de 24 reactivos para recolectar datos de las empresas participantes en el estudio, en una muestra no probabilística de participantes voluntarios, con el propósito de identificar las fortalezas y oportunidades que poseen las Mipymes de la Zona Metropolitana "Tuxtla Gutiérrez" para definir y dar seguimiento a la estrategia global y operativa de la empresa mediante la implementación de una estrategia basada en la aplicación de las tecnologías de información conocida como Cuadro de Mando Integral (CMI) o BSC por sus siglas en inglés.

**Palabras claves:** planeación estratégica, sector empresarial, inteligencia de negocios,

---

<sup>17</sup> Doctor en Sistemas Computacionales. Profesor de tiempo completo adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración, C-I en la Universidad Autónoma de Chiapas; docente de pregrado y posgrado; perfil PRODEP, realiza investigación educativa sobre alfabetización digital y convivencia escolar; miembro de la Red Temática de Colaboración Académica "Procesos psicoeducativos, diversidad, convivencia escolar e inclusión digital desde una perspectiva de género y derechos humanos", y de la Red Latinoamericana de estudios sobre la violencia, integrante del Cuerpo Académico "Desarrollo de Aplicaciones con Tecnologías de Información", enrique.gutierrez@unach.mx, celular: 961 120 7649.

<sup>18</sup> Profesor de Tiempo Completo Definitivo por Concurso de Oposición en la Facultad de Contaduría y Administración, C-I en la Universidad Autónoma de Chiapas, catedrático en pregrado en dicha Facultad, Doctor en Sistemas Computacionales, Mtro. en Comercio Electrónico, e Ing. en Sistemas Computacionales; integrante del Cuerpo Académico "Desarrollo de Aplicaciones con Tecnologías de Información". Itsantos@unach.mx, celular: 961 652 4061.

<sup>19</sup> Profesor de Tiempo Completo Definitivo por Concurso de Oposición en la Facultad de Contaduría y Administración, C-I en la Universidad Autónoma de Chiapas, catedrático en pregrado en dicha Facultad, Doctor en Sistemas Computacionales, Mtro. en Ciencias e Ingeniería en Electrónica, e Ing. en Electrónica; integrante del Cuerpo Académico "Desarrollo de Aplicaciones con Tecnologías de Información", perfil PRODEP. dgscar@unach.mx, celular: 961 353 5804.

<sup>20</sup> Profesor de Tiempo Completo adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración, C-I en la Universidad Autónoma de Chiapas, catedrático en pregrado en dicha Facultad, Mtro. en Administración; integrante del Cuerpo Académico "Desarrollo de Aplicaciones con Tecnologías de Información", justino@unach.mx, celular: 961 169 3233.

mipymes, CMI, BSC.

## **Introducción**

El cuadro de mando integral (CMI) conocido también como *Balanced Scorecard* (BSC), propuesto por Kaplan y Norton (2000) en los años 90 del siglo pasado, se ha consolidado como una herramienta estratégica clave para la gestión empresarial. La capacidad del cuadro de mando integral para integrar indicadores financieros y no financieros permite a las organizaciones de cualquier tipo ya sean del sector, público o privado, alinearse con sus objetivos estratégicos y mejorar su desempeño en general. En esta ponencia titulada "Identificación de capacidades para implementar el cuadro de mando integral en el sector empresarial en Tuxtla Gutiérrez", que se presenta en la mesa 3. Evaluación de Procesos Organizacionales y Aplicaciones con TIC's, se hará uso de las siglas CMI para hacer referencia al cuadro de mando integral y se exploran las competencias y recursos necesarios para una implementación efectiva del CMI en las empresas de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Los resultados del estudio que se presentan tuvieron el objetivo de analizar las capacidades de las empresas en Tuxtla Gutiérrez, con el fin de determinar los factores críticos de éxito para la adopción del CMI. Además, se examina cómo estas capacidades pueden influir en el desempeño empresarial y en la creación de valor a largo plazo. La investigación abordó tanto la teoría que sustenta el CMI, como estudios en el contexto regional, ofreciendo una visión integral de los desafíos y las oportunidades que presenta la implementación del CMI en el sector empresarial de Tuxtla Gutiérrez.

Esta ponencia está organizada en los siguientes apartados: referentes teóricos, problema, método, resultados y conclusiones. En el apartado de los referentes teóricos, se hace una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con el cuadro de mando integral, sus fundamentos teóricos y su evolución a lo largo del tiempo. Se analizan las principales teorías de gestión estratégica y de desempeño organizacional que sustentan el uso del CMI. Además, se revisan estudios previos sobre la implementación del CMI en diversas industrias y regiones, identificando las mejores prácticas y los principales

obstáculos enfrentados.

En el apartado del problema se hace el planteamiento sobre la cuestión que aborda la investigación: ¿Cuáles son las capacidades necesarias para implementar eficazmente el cuadro de mando integral en las empresas de Tuxtla Gutiérrez? Se describe la relevancia del problema en el contexto empresarial local, destacando las dificultades y limitaciones actuales en la gestión estratégica y el monitoreo del desempeño. Asimismo, se justifica la importancia de la investigación para mejorar la competitividad de las empresas en la región.

En el apartado metodológico se detalla el método utilizado en la investigación, incluyendo el diseño del estudio, los métodos de recolección de datos y las técnicas de análisis. Se describe la selección de las empresas participantes, los criterios de inclusión y exclusión, y el proceso de recopilación de datos mediante una encuesta. También se explican las herramientas y técnicas utilizadas para el análisis de datos, como el análisis de contenido y el análisis estadístico, asegurando la validez y confiabilidad de los resultados.

En los resultados, se presentan los hallazgos principales de la investigación. Se describen las capacidades identificadas para la implementación del CMI, agrupadas en categorías como competencias técnicas, capacidades organizativas y recursos tecnológicos. Se discuten los factores que influyen en la efectividad de la implementación y se presentan ejemplos de buenas prácticas y casos exitosos de empresas locales. Además, se analiza cómo estas capacidades impactan en el desempeño empresarial y en la consecución de objetivos estratégicos.

Finalmente, en las conclusiones se resumen los principales hallazgos de la investigación, destacando las capacidades más relevantes para la implementación del CMI en Tuxtla Gutiérrez. Se discuten las implicaciones prácticas de los hallazgos para los directivos y responsables de la gestión empresarial, así como recomendaciones para futuras investigaciones y para la adopción del CMI en otras regiones. También se reflexiona sobre las limitaciones del estudio y se sugieren áreas de mejora para investigaciones posteriores.

## Referentes teóricos

Los referentes teóricos del CMI abarcan diversas teorías y conceptos de la gestión empresarial y la estrategia organizacional. Respecto de las teorías que soportan el CMI, se realizó una revisión de la literatura disponible identificándose que existe un marco teórico amplio que aborda las complejidades de la gestión y estrategia de las organizaciones, en el que cada teoría ofrece una perspectiva única y complementaria que enriquece la efectividad en la implementación y puesta en marcha del CMI.

La teoría de los recursos y capacidades también conocida como la Visión Basada en Recursos (RBV, por sus siglas en inglés), fue propuesta por Barney (1991), quien sostiene que las empresas pueden obtener una ventaja competitiva sostenible al identificar y explotar sus recursos y capacidades únicos, en este sentido, de acuerdo con Fong Reynoso (1998) el CMI ayuda a las organizaciones a identificar y gestionar estos recursos estratégicos, siendo una de las corrientes contemporáneas de la gestión estratégica con mayor aceptación tanto entre la comunidad académica como en el ámbito empresarial (p. 27).

Respecto de la teoría de la medición del desempeño, existen autores de varias áreas del conocimiento que han hecho aportes sustanciales y que han contribuido al desarrollo de esta teoría. Destacan Anthony G. Hopwood, Kenneth A. Merchant, Robert S. Kaplan y David P. Norton, Michael G. Shields y Richard H. Chenhall. Esta teoría se enfoca en la necesidad de medir los resultados financieros como los no financieros para obtener una visión completa del desempeño organizacional. Aunque Anthony G. Hopwood, y Kenneth A. Merchant, hicieron sus aportes en las décadas de los 70s y 80 del siglo pasado, Kaplan y Norton son ampliamente reconocidos por sus aportes a esta teoría al desarrollar el CMI, destacando la importancia de equilibrar indicadores financieros y no financieros (Barradas Martínez, *et al.*, 2021).

En cuanto a la teoría del cambio organizacional o gestión del cambio, Kurt Lewin y John Kotter destacan como algunos de los principales teóricos por sus propuestas como la de tres pasos de Lewin y el modelo de ocho pasos de Kotter, que proporcionan

marcos de referencia para entender y gestionar el proceso de implementación de nuevas estrategias, como el CMI (Sandoval Duque, 2014).

Otra teoría que forma parte del marco teórico del CMI, es la teoría de agencia, en la que destacan Jensen y Meckling. Esta teoría “parte del supuesto que en cualquier interacción económica se pueden identificar dos partes, el principal y el agente” (Gorbaneff, 2003, p. 76), lo que conlleva de manera intrínseca problemas que pueden ser mitigados por el CMI al ofrecer un marco de trabajo y colaboración entre las partes de manera transparente y coherente para la medición y comunicación del desempeño de una organización.

Finalmente, para dar respuesta al “reconocimiento de la conflictividad de intereses que juegan los distintos actores, y cómo intervienen en el ambiente interno y externo, afectando el comportamiento de la organización” (Bastidas Bermúdez & Moreno F., 2007, p. 10), se considera también la teoría de los *Stakeholders*, propuesta por Edward Freeman, como parte del marco teórico, porque con base en esta teoría las organizaciones deben considerar a todos los grupos de interés (*stakeholders*) en su toma de decisiones estratégicas y el CMI es una herramienta que incorpora esta perspectiva al incluir medidas relacionadas con los clientes, empleados, proveedores, y otros *stakeholders* clave.

A partir de este marco teórico, se identificaron algunos estudios que aplican el CMI y su relación con algunas de estas teorías.

En un estudio realizado por Coto Corrales y Molina Villalobos (2023), desde las teorías de los recursos y las capacidades, la medición del desempeño y de la agencia, analizan como la aplicación del CMI en pequeñas y medianas empresas (PYMES) puede maximizar la gestión y mantener los resultados en este tipo de organizaciones.

Villalbí *et al.* (2007), a partir de las teorías de la gestión estratégica, de la nueva gestión pública, de los Stakeholders, de la medición del desempeño y de la gestión del cambio, los autores describen la adopción del CMI en una agencia de salud pública, destacando cómo el CMI ha mejorado la cohesión del equipo directivo y la alineación de las operaciones diarias con los objetivos estratégicos.

En otro estudio de David (2010), analiza cómo el CMI y el presupuesto se utilizan conjuntamente en la gestión estratégica de los hospitales públicos, soportando el estudio desde las teorías de la gestión estratégica, de la medición del desempeño, de los *Stakeholders*, de la nueva gestión pública, y de la agencia, para sostener como el CMI coadyuva para que los directivos tengan una visión integral de la organización y gestionen tanto los aspectos financieros como los no financieros para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio que se ofrece.

La teoría de la medición del desempeño es mencionada por Coto Corrales y Molina Villalobos (2023), Villalbí *et al.* (2007) y David (2010); la teoría de la agencia por Coto Corrales y Molina Villalobos (2023) y David (2010); y las teorías de la gestión estratégica, de la nueva gestión pública y de los *Stakeholders* por Villalbí *et al.* (2007) y David (2010).

Como conceptos de la gestión empresarial y la estrategia organizacional se presentan aspectos relacionados con la planeación estratégica ya que el concepto de cuadro de mando integral surge como una herramienta para orientar la estrategia de la organización en búsqueda del cumplimiento de sus metas.

Chiavenato (2016) define “la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p. 27).

El concepto de *Balanced Scorecard* (BSC) o CMI, surge en 1990 cuando David Norton y Robert Kaplan buscando la manera en que debieran medirse los resultados en las empresas del futuro; en un proyecto de investigación que desarrollaron llegan a la conclusión de que la manera de medir el desempeño de una organización basado únicamente en las estimaciones relacionadas con la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletas y que aún más, estaban siendo un freno para su crecimiento económico (Kaplan y Norton, 2000).

El CMI “ayuda a establecer un vínculo entre los objetivos a largo plazo de una empresa y sus actividades diarias. Se trata de una herramienta de ayuda a la reflexión estratégica que permite adaptarla teniendo en cuenta su enfoque global” (Sanna, 2018,

p. 1).

### **Problema**

Un aspecto importante para el desarrollo empresarial es dar seguimiento a la estrategia global y operativa de la empresa para garantizar que los objetivos y planes de la empresa puedan ser alcanzados. Para poder medir el desempeño empresarial es necesario establecer procesos de control, que permitan conocer la situación de los diferentes aspectos administrativos, financieros, de recursos humanos, entre otros.

Con base en lo anterior, y de acuerdo con Coto Corrales y Molina Villalobos (2023), las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen como uno de sus principales problemas la falta de herramientas adecuadas para medir y gestionar el desempeño empresarial de manera efectiva, situación que se acentúa cuando estas organizaciones coexisten en un sector que es altamente competitivo, lo que implica la necesidad imperante de adaptación ante los cambios del entorno y tecnológicos.

En cuanto a la alineación de las actividades diarias con los objetivos a largo plazo de la organización, en el estudio realizado por Villalbí *et al.* (2007), identificaron que la problemática existe en la falta de un enfoque estratégico y de una articulación entre las actividades diarias y los objetivos a largo plazo de la organización.

En el estudio realizado por David (2010), la problemática se relaciona con la influencia de las características de los integrantes de la organización y la adopción de herramientas de gestión, lo que dificulta la implementación de estrategias equilibradas entre la reducción de costos y la flexibilidad en la prestación de los servicios que ofrecen las organizaciones.

Con base en los estudios realizados por David (2010), Villalbí *et al.* (2007) y Coto Corrales y Molina Villalobos (2023), los problemas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en su gestión empresarial se centran en la carencia de herramientas adecuadas para medir y gestionar el desempeño de manera efectiva, especialmente en sectores altamente competitivos que exigen una rápida adaptación a los cambios tecnológicos y del entorno. Además, existe una desconexión entre las

actividades diarias y los objetivos a largo plazo de la organización, debido a la falta de un enfoque estratégico claro y la falta de articulación entre estos niveles. Y, por último, las características de los integrantes de la organización y la adopción de herramientas de gestión influyen negativamente en la implementación de estrategias que equilibren la reducción de costos y la flexibilidad en los servicios ofrecidos, dificultando así una gestión eficiente y adaptativa.

Los tres estudios coinciden que a partir de la implementación del CMI, estas problemáticas son atendidas teniendo como base las capacidades propias de cada organización, es decir, la disponibilidad de contar con aspectos como claridad en la misión y visión, capacidad de asignación de recursos, adaptación y flexibilidad, visibilidad y transparencia, orientación estratégica, medición y control, y capacidades tecnológicas y de gestión de la información.

Con base en ello, el propósito de la investigación tienen relevancia al conocer la manera en que las empresas ubicadas en la Zona Metropolitana de "Tuxtla Gutiérrez" evalúan su desempeño y con ello identificar sus capacidades, por lo que es necesario documentar las evidencias empíricas por medio de una evaluación diagnóstica siguiendo un diseño metodológico de carácter científico que permita identificar las características de las formas de evaluación de las empresas, para ello se propone conocer el tipo de empresa por tamaño, giro, volumen de ventas anuales y ubicación; el uso y aplicación de tecnologías de información (TI) en los procesos de negocio; los aspectos organizacionales de la empresa; la planeación empresarial y los indicadores utilizados para medir el desempeño de la empresa.

## **Método**

Con base en la problemática descrita, la investigación corresponde a un estudio diagnóstico de corte cuantitativo descriptivo, con un diseño metodológico no experimental de tipo transeccional para poder “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández Sampieri, *et al.*, 2014, p. 154); el carácter descriptivo del diseño contribuye con la identificación de la frecuencia

del grado de incidencia de las variables correspondientes a cada una de las categorías de análisis, las cuales fueron definidas como: a) tipo de empresa, b) capacidad tecnológica, c) infraestructura tecnológica, d) planeación empresarial, y e) indicadores de desempeño, en el grupo de empresas del sector privado de las Mipymes de la Zona Metropolitana "Tuxtla Gutiérrez" (ZMTGZ) participantes (Hernández Sampieri, et al., 2014), que se establecen como las unidades de análisis para los propósitos de este estudio, y su carácter correlacional permite establecer las diferentes relaciones que existan entre las variables mencionadas para responder las preguntas de investigación y lograr los objetivos.

A partir de los objetivos de la investigación y a no tener un padrón que permita conocer el total de Mipymes en la ZMTGZ, se tomó una muestra no probabilística para identificar los casos típicos en las unidades de análisis, por lo que el tipo de muestra fue de participantes voluntarios.

Para recolectar los datos se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento fue un cuestionario integrado por 24 preguntas cerradas de opción múltiple y dicotómicas organizado en cinco secciones para recabar las respuestas de cada una de las categorías de análisis. El instrumento se diseñó mediante los Formularios de la Suite de Google y para su aplicación se distribuyó por varias redes sociales invitando a los empresarios a responder el cuestionario.

En la etapa de análisis de los datos recabados se consideraron las respuestas proporcionadas sobre a) perfil organizacional, b) capacidades tecnológicas e infraestructura, c) planeación estratégica, d) desempeño, y e) conocimiento y uso de herramientas de gestión, para generar indicadores de estos, así como realizar los comparativos de indicadores correspondientes e identificar las barreras y oportunidades de las empresas.

## **Resultados**

### **Análisis del perfil organizacional**

Con base en las respuestas de los participantes en el estudio se obtuvo que 79.2% de

los encuestados son directores de las empresas, esto sugiere que las decisiones estratégicas y la implementación de herramientas de gestión como el CMI podrían estar influenciadas directamente por la alta dirección, además, es un referente del interés que existe de conocer las capacidades de las empresas que dirigen.

En términos de tamaño, la mayoría de las empresas encuestadas son pequeñas, es decir, 70.8% tienen hasta 10 empleados. Esto indica que muchas de las empresas operan con estructuras organizacionales más reducidas, lo que puede implicar diferentes desafíos y oportunidades para la implementación del CMI. Un grupo menor de empresas, 12.5% tienen entre 11 y 30 empleados, y solo un par de empresas se encuentran en la categoría de medianas, con 51 a 250 empleados, que representan 8.3%.

El análisis del volumen de ventas anuales revela que la mayoría de las empresas, es decir, 87.5% tienen un volumen de ventas de hasta cuatro millones de pesos anuales, esto refuerza la idea de que muchas de las empresas encuestadas son pequeñas, lo que puede afectar sus capacidades de inversión en herramientas de gestión avanzada como el CMI. Un 8.3% reportaron volúmenes de ventas entre cuatro y 100 millones anuales, y 4.2% con ventas entre 100 y 250 millones anuales.

En cuanto al sector preponderante, la mayoría de las empresas pertenecen al sector de servicios, es decir 58.3%. Esto es relevante ya que las empresas de servicios pueden tener diferentes necesidades y enfoques en la implementación del CMI en comparación con empresas de los sectores comercial e industrial. El sector comercial también tiene una representación significativa con 29.2% de las empresas, mientras que el sector industrial está menos representado, con solo 12.5% de las empresas participantes en el estudio.

### **Análisis de las capacidades tecnológicas e infraestructura**

A partir de las respuestas proporcionadas por los participantes se obtuvo que la mayoría de las empresas, es decir, 54.2% reportan que entre el 76% y 100% de todos sus empleados tienen acceso a equipos de cómputo. Esto sugiere que una gran parte de las empresas ya cuenta con la infraestructura básica necesaria para soportar

herramientas tecnológicas avanzadas; y 16.7% de las empresas indicaron que del 51% al 75% de sus empleados tienen acceso a equipos de cómputo. Sin embargo, hay un porcentaje de empresas en las que menos del 50% de sus empleados tienen acceso, de estas, 16.7% solo algunos y 12.5% muy pocos, lo que podría limitar su capacidad para implementar el CMI de manera efectiva.

El uso de software y sistemas automatizados es un aspecto crítico para la eficiencia operativa y la gestión estratégica. El análisis de los datos muestra que en un 58.3% de las empresas encuestadas, entre el 76% y el 100% de todos sus empleados utilizan algún tipo de software en su trabajo diario, y solo 8.3% indicaron que entre el 51 al 75% de sus empleados utilizan alguna herramienta tecnológica en sus actividades diarias, siendo un indicador positivo de que están integrando tecnologías en sus procesos operativos al representar estos dos grupos 66.6% de total de participantes. No obstante, aún existen empresas donde el uso de software es limitado ubicándose por debajo del 50%, de este grupo, hubo empresas que manifestaron que del 26% al 50% de sus empleados, es decir, 16.7% del total de participantes, indicaron que solo algunos hacen uso de algún software, y 12.5% que muy pocos, lo que corresponde a un máximo del 25% de su personal. 4.2% indico que ninguno de sus empleados hace uso de algún tipo de software en sus actividades diarias, Lo que representa una barrera significativa para la implementación de herramientas como el CMI.

La conectividad a internet es necesaria para el funcionamiento de cualquier sistema moderno de gestión. La gran mayoría de las empresas, es decir, 79.2% indicaron que todos sus empleados tienen acceso a una red de computadoras o wifi, y del total, 4.2% es decir casi todos. Estos datos son importantes, ya que el acceso a internet es fundamental para la implementación y operación del CMI, que a menudo requiere la integración de diferentes fuentes de datos en tiempo real. Sin embargo, existe un porcentaje de empresas que indica que aún enfrentan desafíos en este aspecto.

La capacitación en tecnologías de la información es esencial para asegurar que los empleados puedan utilizar eficientemente las herramientas tecnológicas disponibles.

50.0% indicaron que todos los empleados reciben capacitación tecnológica, y en 25.0% de las empresas casi todos, lo que demuestra un fuerte compromiso con el desarrollo de las competencias digitales dentro de la organización. Sin embargo, una cuarta parte de los participantes manifestaron que solo algunos (12.5%) y muy pocos (12.5%) empleados reciben capacitación, lo que podría limitar la efectividad de cualquier nueva herramienta de gestión implementada, incluido el CMI.

En cuanto al uso de tecnologías de información para los procesos de negocio u operaciones internas de la empresa, se encontró que menos de la mitad de las empresas participantes en el estudio (45.8%) aseguran que todos sus empleados hacen uso de tecnologías de la información para resolver situaciones relacionadas con los procesos de negocio, es decir, del total de su personal entre 76% y el 100% de estos; y en 25% de estas casi todos, lo que indica un alto nivel de integración tecnológica en las operaciones diarias. Sin embargo, en 12.5%, muy pocos empleados utilizan la tecnología para estos fines, y en 16.7% muy pocos, lo que podría reflejar una dependencia excesiva de procesos manuales o menos eficientes.

Finalmente, la disponibilidad de un área específica o personal dedicado al soporte tecnológico es un indicador de la madurez tecnológica de la empresa. Los resultados muestran una división casi equilibrada con 45.8% de las empresas que cuentan con un área o personal específico para atender necesidades tecnológicas, mientras que 50% de estas no tienen este recurso, y solo 4.2% manifestó desconocer al respecto. La falta de un soporte tecnológico dedicado puede ser una barrera significativa para la implementación exitosa del CMI, ya que las empresas pueden enfrentar dificultades en la resolución de problemas técnicos y en el mantenimiento de la infraestructura necesaria. Este importante considerar este indicador ya que las empresas que no cuentan con este soporte representan la mitad de las participantes en el estudio.

### **Análisis de la planeación estratégica**

De total de empresas encuestadas, 95.8% han definido y comunicado su visión y misión

de manera efectiva, lo que indica que la mayoría de las organizaciones reconocen la importancia de tener una aspiración futura y un propósito claro, y 4.2% respondió que no ha definido ninguna, lo que podría limitar su capacidad para orientar sus operaciones hacia un objetivo común.

En cuanto a los valores y los objetivos estratégicos, el 100% manifestó que los tienen definidos y han comunicado a su personal, lo que es un indicador positivo de que estas organizaciones tienen un fuerte compromiso con la creación de una cultura organizacional coherente y alineada con sus objetivos estratégicos. Los valores claros y compartidos son esenciales para fortalecer la cohesión interna y asegurar que todos los empleados trabajen en consonancia con los principios fundamentales de la empresa.

En cuanto al plan estratégico, 79.2% respondió que han definido y comunicado su plan estratégico, lo que indica que la mayoría de las organizaciones tienen una hoja de ruta clara para el futuro. Sin embargo, 20.8% no sabe o no tiene un plan estratégico, lo que podría poner en riesgo su capacidad para mantener una dirección coherente y enfocada en el largo plazo.

Finalmente, respecto del manual de organización, 58.3% de las empresas participantes manifestaron que han definido y comunicado su manual de organización, y 4.2% del total, indicaron que, si existe, pero no lo conocen. 12.5% dijeron que desconocen si existe un manual de organización y 25% que no existe. La falta de un manual de organización o uno que no esté bien definido puede llevar a confusión en los roles y responsabilidades, lo que puede afectar la eficiencia operativa y la claridad en la ejecución de estrategias.

### **Análisis de los indicadores de desempeño**

Respecto de los indicadores de desempeño, se consideraron cuatro tipos de indicadores: a) financieros, b) herramientas para el conocimiento de los clientes, c) procesos internos y d) formación y crecimiento. De estos, las empresas participantes muestran una preferencia por ciertos tipos de indicadores que se alinean con sus áreas estratégicas prioritarias. La mayoría de las empresas (79.2%), utiliza indicadores relacionados con las relaciones con los clientes, reflejando la importancia de entender y

gestionar las interacciones con los clientes para mejorar la satisfacción y lealtad; un grupo significativo de empresas (58.3%) prefiere hacer uso de indicadores financieros; 37.5% los indicadores sobre procesos internos; y 33.3% los indicadores relacionados con la formación y el crecimiento del talento humano. Solamente 4.2% no utiliza ningún tipo de indicadores.

Del 79.2% que se apoya en indicadores para medir la capacidad de mantener y fortalecer las relaciones con los clientes, dos grupos hacen uso de herramientas tecnológicas, 70.8% utiliza las redes sociales, y 50% páginas web; las empresas que usan herramientas diferentes a las TICs, 33.3% utiliza encuestas de satisfacción, 20.8% reseñas y testimonios, 16.7% entrevistas telefónicas y 16.7% no utiliza ninguno a no sabe, lo que podría limitar su capacidad para comprender y anticipar las necesidades de sus clientes de manera efectiva.

Del 58.3% que se apoya en indicadores financieros, 54.2% se apoya en razones de rentabilidad, 50% en razones de productividad, 33.3% en razones de solvencia, un 16.7% las razones de estabilidad, y 12.5% no sabe o no utiliza ninguna. Estos indicadores financieros son esenciales para evaluar la salud financiera de una empresa y su capacidad para generar valor a largo plazo. Sin embargo, la variedad de indicadores utilizados sugiere que no todas las empresas tienen un enfoque estandarizado en la evaluación financiera, lo que podría llevar a inconsistencias en la toma de decisiones.

Respecto del 37.5% que se apoya en los indicadores de procesos internos, 62.5% se apoya en el Proceso operativo, lo que indica un enfoque en la optimización de las actividades diarias, 33.3% en el Proceso post-venta, y 12.5% en los procesos de innovación. 20.8% indicó que no hace uso de ningún tipo de indicador para medir los procesos internos, lo que podría resultar en una falta de visibilidad sobre áreas críticas de mejora dentro de la organización.

Finalmente, el desarrollo del talento humano es otro aspecto crítico para el éxito a largo plazo de cualquier empresa, en este sentido, 70.8% aprovecha la capacitación del personal, motivación del personal, y los procesos de evaluación del personal como indicador, 37.5%, la medición de las relaciones internas empleado-empleado, y

empleado-cliente, y 33.3% la adquisición de equipos de cómputo y software como indicador de formación y crecimiento. De total de empresas participantes 16.7% manifestaron no utilizar ninguno de estos indicadores

## **Conclusiones**

El perfil organizacional identificado indica que la mayoría de las empresas encuestadas son pequeñas, operan en el sector de servicios, y están dirigidas principalmente por directores con interés en la implementación del CMI. Estas características implican que las estrategias para su implementación deben adaptarse a las particularidades de pequeñas empresas con limitaciones en recursos, tanto humanos como financieros. Además, la alta representación de empresas en el sector de servicios indica la necesidad de un enfoque estratégico que contemple la flexibilidad y la adaptación a un entorno altamente competitivo y en constante cambio. Este análisis proporciona una base sólida para desarrollar recomendaciones específicas que faciliten la adopción y el éxito del CMI en estas organizaciones, considerando sus capacidades actuales y las áreas donde es necesario fortalecer las estructuras y procesos organizacionales.

El análisis de las capacidades tecnológicas e infraestructura sugiere que, aunque muchas empresas ya están bien equipadas tecnológicamente y están en una buena posición para implementar el CMI, todavía existen brechas significativas en algunas áreas. La falta de acceso generalizado a equipos de cómputo, software, y conectividad, así como la insuficiente capacitación tecnológica y soporte especializado, son desafíos que deben abordarse para asegurar una implementación exitosa del CMI. Es necesario que las empresas tomen en cuenta estas áreas de mejora, sean identificadas y abordadas para maximizar el impacto positivo del CMI en la gestión estratégica de las empresas.

El análisis de la planeación estratégica revela que la mayoría de las empresas encuestadas han establecido y comunicado efectivamente su misión, visión, objetivos y valores, lo que es un indicio de una sólida base estratégica. Sin embargo, se observan

algunas debilidades en la definición y comunicación de los planes estratégicos y manuales de organización, lo que podría limitar la capacidad de estas empresas para implementar el CMI.

El análisis de los indicadores de desempeño da cuenta que, si bien muchas empresas están utilizando una variedad de indicadores para medir y gestionar su desempeño en áreas clave, existen oportunidades significativas para mejorar. Algunas empresas no están aprovechando completamente los indicadores disponibles, especialmente en áreas como los procesos internos y las relaciones con los clientes, lo que puede limitar su capacidad para identificar y abordar rápidamente las áreas de mejora. Para maximizar el impacto de los indicadores de desempeño, es esencial que las empresas adopten un enfoque más estructurado y equilibrado en su medición y gestión. Esto incluye la implementación de indicadores claros y específicos en todas las áreas críticas del negocio y la capacitación de los empleados para comprender y utilizar estos indicadores en la toma de decisiones diarias. Con un enfoque más robusto en los indicadores de desempeño, las empresas estarán mejor posicionadas para lograr sus objetivos estratégicos y mantener una ventaja competitiva.

En conclusión, el análisis integral para identificar las capacidades en el sector empresarial en la zona metropolitana de Tuxtla Gutiérrez para implementar el cuadro de mando integral, que contempló los diferentes indicadores sobre el perfil organizacional, las capacidades tecnológicas, la planeación estratégica y los indicadores de desempeño de las empresas encuestadas, proporciona una comprensión profunda de las áreas clave que deben fortalecerse para la implementación exitosa del CMI.

Si bien, muchas empresas muestran una sólida base en varios aspectos, existen áreas críticas que requieren atención para garantizar que el CMI pueda ser implementado de manera efectiva y sostenible. La adopción de estrategias adaptadas a las necesidades específicas de las pequeñas empresas del sector de servicios, junto con el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y la optimización de los indicadores de desempeño, permitirá a estas organizaciones mejorar su gestión estratégica, alcanzar sus objetivos y mantener una ventaja competitiva en un entorno

dinámico y en constante evolución.

## Referencias

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barradas Martínez, M. D., Rodríguez Lázaro, J., & Maya Espinoza, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10(28), 21-40. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968301002>
- Bastidas Bermúdez, E. L., & Moreno F., Z. (2007). El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del sector público. Caso: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. *Compendium*, 18, 5-20. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2955960.pdf>
- Chiavenato, I. (2016). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones.
- Coto Corrales, E. y Molina Villalobos, A. (2023). Gestión del cuadro de mando integral para pequeñas y medianas empresas. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4(3), 1260–1271. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1157>
- David, N. G. (2010). El uso del cuadro de mando integral y del presupuesto en la gestión estratégica de los hospitales públicos. *Gaceta Sanitaria*, 24(3). [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0213-91112010000300008](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112010000300008)
- Fong Reynoso, C. F. (1998). La teoría de recursos y capacidades: un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial. *Carta Económica Regional*, 10(61), 27-31. <https://cartaeconomicaregional.cucea.udg.mx/index.php/CER/article/view/7497>
- Gorbaneff, Y. (2003). Teoría del agente-principal y el mercadeo. *Revista Universidad EAFIT*, 129, 75-87. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512907.pdf>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). El cuadro de mando integral: The balanced scorecard.
- Sandoval Duque, J. L., (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108008>
- Sanna, A. (2018). El Cuadro de Mando Integral. *Mejore su Reflexión Estratégica*. Titivillus ePub.
- Villalbí, J., Guix, J., Casas, C., Borrell, C., Duran, J., Artazcoz, L., Camprubí, E., Cusí, M., Rodríguez-Montuquín, P., Armengol, J. M., & Jiménez, G. (2007). El cuadro de mando integral como instrumento de dirección en una organización de salud pública. *Gaceta Sanitaria*, 21(1).  
[https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0213-91112007000100011](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112007000100011).

## Modelo de gestión para el desarrollo del ecoturismo: Caso Centro Ecoturístico Trepatroncos, Berriozábal Chiapas

*Dra. Carolina Gómez Hinojosa<sup>1</sup>; Dr. Gabriel Velázquez Castillejos<sup>2</sup> Dra. Isabel Pérez Pérez<sup>3</sup>*

### Resumen

La investigación se centra en el modelo de gestión del Centro Ecoturístico Trepatroncos, ubicado en Berriozábal, Chiapas, con el objetivo de identificar variables clave para su desarrollo sostenible. Utilizando un enfoque cualitativo, no exploratorio, descriptivo y documental, se aplicaron entrevistas y grupos focales para analizar la situación del centro desde su apertura en 2004. Los resultados revelaron 26 factores esenciales distribuidos en cinco ámbitos de sostenibilidad: social, económico, ambiental, cultural y político. Aunque el centro ha alcanzado un cumplimiento del 85% en la implementación de estos elementos, se identificaron áreas críticas, especialmente en el ámbito cultural, donde solo se ha abordado el 25% de los factores.

---

<sup>1</sup> Dra. Carolina Gómez Hinojosa, Profesora de Tiempo Completo e Investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I, Tuxtla de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH); Integrante del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT); Coordinadora Nacional de la Red del Consejo para la Acreditación de la Educación Turística (CONAET); Directora Regional de la Academia Mexicana de Investigación Turística (AMIT); Perfil PRODEP. ORCID: 0000-003-1558-7361. [carolina.gomez@unach.mx](mailto:carolina.gomez@unach.mx), Celular: 961 155 7912.

<sup>2</sup> Dr. Gabriel Velázquez Castillejos es Profesor de Tiempo Completo e imparte clases en la Facultad de Contaduría y Administración y del Centro Universidad Empresa Campus I Tuxtla y Responsable Institucional de Contraloría Social de la UNACH; Secretario Técnico de la Red CONAET; Perfil PRODEP. ORCID 0000-0002-8769-6228. [gabriel.velazquez@unach.mx](mailto:gabriel.velazquez@unach.mx), Celular: 961 155 4451.

<sup>3</sup> Dra. Isabel Pérez Pérez, Profesora de Tiempo Completo e Investigadora de la Escuela de Ciencias Administrativas Istmo Costa, Campus IX, Tonalá de la UNACH; Integrante del SNI, Nivel 1 del CONAHCYT; Integrante del Sistema Estatal de Investigadores (SEI); Perfil PRODEP; Certificada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). ORCID: 0000-01-8121-1106. [Isabel.perez@unach.mx](mailto:Isabel.perez@unach.mx). Celular 966 104 57 59.

La investigación destaca la importancia de la participación comunitaria y la necesidad de maximizar beneficios económicos para las comunidades locales. Además, se subraya la falta de financiamiento como un obstáculo para mejorar la infraestructura y los servicios del centro. Se requiere fortalecer la atención a las tradiciones culturales y buscar recursos para asegurar un desarrollo ecoturístico más integral y sostenible, beneficiando tanto a la comunidad como al entorno natural, la conservación ambiental, y el patrimonio sociocultural de la región.

**Palabras clave:** Sostenibilidad, turismo alternativo, participación comunitaria

### **Introducción**

El enfoque de la investigación es de carácter cualitativo, documental, de tipo descriptivo y no exploratorio que permite identificar las variables del modelo de gestión para el desarrollo del centro ecoturístico de Trepatroncos, ubicado en la localidad Montebello del municipio de Berriozábal, Chiapas, México, aproximadamente a 38 kilómetros de la ciudad capital Tuxtla Gutiérrez y 13 kilómetros de la ciudad de Berriozábal, y que colinda con la reserva de la Pera, zona que se encuentra sujeta a la conservación para la protección de las áreas naturales y de la diversidad integrada de la fauna y flora existente en ella (Centro de Investigación Científica de Yucatán, AC, 2023), integrada por 7,506 hectáreas destinadas a la conservación ecológica a partir del año 2006 (Secretaría de Medio Ambiente e Historia Natural del estado de Chiapas, 2013)

Se presenta el marco teórico, la problemática del estudio, la metodología, los objetivos, los resultados de la investigación y las conclusiones.

### **Referentes teóricos**

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que implica el desplazamiento de personas a lugares fuera de su entorno cotidiano. Los viajeros generan gastos que impactan socioeconómica y medioambientalmente a las

comunidades anfitrionas (Organización Mundial del Turismo, 2022).

Para lograr la sostenibilidad en el turismo, es crucial conocer las variables del desarrollo local, el patrimonio biocultural y la participación social, especialmente involucrando a micro, pequeñas y medianas empresas familiares (Peralta L. , 2021). La sostenibilidad implica abordar el ámbito socioeconómico y comprende las implicaciones del uso y la preservación generacional de los recursos medioambientales, así como el respeto al patrimonio sociocultural (Saavedra et al., 2021).

El turismo alternativo, establece la importancia de la conservación del entorno natural y el desarrollo sostenible de las comunidades locales (Nájera et al. 2020), así como la orientación de las acciones en la búsqueda de valorar y respetar las tradiciones culturales de la región, promoviendo la participación activa tanto de turistas como de los residentes (Navas-Ríos (2019).

Este turismo en zonas naturales protegidas es valorado en América Latina, y se revela que la mayoría de la población percibe positivamente los beneficios económicos; la preservación del patrimonio cultural, la mejora en la calidad de vida, la conservación ambiental y la preocupación por el aumento de la contaminación (Villanueva et al., 2023).

El turismo alternativo, especialmente el ecoturismo, busca equilibrar la conservación ambiental con el bienestar de las comunidades locales, promoviendo prácticas sostenibles y acciones comunitarias que fortalecen la resiliencia ecológica y el desarrollo social (Hernández, 2023).

El ecoturismo es una alternativa emergente en el turismo global, enfocándose en la sostenibilidad y conservación del medio ambiente, a diferencia del turismo convencional, que prioriza el entretenimiento sin considerar los impactos ambientales (Parra-Álvarez & Rolón-Rodríguez, 2022).

El ecoturismo impulsa el crecimiento económico en áreas con potencial natural, requiriendo paisajes únicos y biodiversidad (Calvo-Vázquez et al., 2020). Integra

saberes ancestrales de comunidades, combatiendo desigualdades sociales y degradación ambiental al valorar prácticas locales de conservación (Castro et al., 2023).

El ecoturismo va más allá del disfrute de la naturaleza, implicando un compromiso ético hacia un desarrollo sostenible y respetuoso con el medio ambiente y las culturas locales (Pareti et al., 2022). Se enfoca en la conservación y educación ambiental, reduciendo el impacto y fomentando actitudes responsables (Crespo, 2020).

El ecoturismo abarca evaluación de impactos, planificación turística y desarrollo sostenible, buscando equilibrar la protección ambiental con beneficios socioeconómicos para comunidades locales (Cabrera et al., 2024). Promueve la conservación de ecosistemas, mejora el empleo e ingresos comunitarios y fortalece la confianza en instituciones (Fernández et al., 2022).

El ecoturismo es un turismo sostenible y no invasivo basado en la naturaleza, que promueve el aprendizaje sobre el entorno. Gestionado éticamente, minimiza el impacto y favorece beneficios locales, contribuyendo a la conservación y equilibrando el turismo con la protección ambiental (Solares, 2022).

Un modelo de gestión ecoturística en áreas protegidas debe integrar conservación ambiental y desarrollo económico sostenible, coordinando actores estatales y comunitarios y respetando derechos locales (Choles-Povea y Eslava-Rincón, 2023). Debe adoptar un enfoque sistémico, fomentar asociaciones público-privadas, infraestructura rural y garantizar el bienestar social mediante sostenibilidad y compromiso comunitario (Figuroa y Triveño, 2020; Lacruhy y Beltrán, 2022).

El modelo de gestión ecoturística debe incluir sostenibilidad económica, social y ambiental; considera la opinión de la comunidad local; fomenta empleo y desarrollo equitativo, evalúa impactos del turismo y garantiza la colaboración: gobiernos, empresas y comunidades para un turismo sostenible (Calvo y Piñeros, 2023; Molina, 2011).

El modelo de gestión turística es un sistema impulsado por la interacción entre

demanda y oferta. Considera factores externos como financiamientos, recursos culturales y naturales, políticas gubernamentales, competencia, comunidad local, emprendedores y aspectos laborales para un desarrollo sostenible (Gunn, 2011).

Se propone un modelo de gestión turística que integra ambientes físico-empresariales y comunales, destacando la importancia de los servicios como mediadores en la experiencia turística y considerando factores externos políticos, económicos y socioculturales (Ascanio, 2011).

## **Problema**

El Centro Ecoturístico Trepatroncos se encuentra a 13 kilómetros de Berriozábal y a 38 kilómetros de Tuxtla Gutiérrez, en la localidad de Montebello, a 1,100 msnm. Desde 2004, ofrece un espacio de conservación de 10 hectáreas de conservación de bosque de niebla, con infraestructura que incluye un mirador, cabañas para hospedaje, comedor, cabañas con mesas, sillas y asadores, así como áreas de camping.

Los visitantes pueden disfrutar de rutas de senderismo, la observación de árboles como el cedro, cafetales, plantas y flores como las orquídeas; entre la fauna destaca el tucán, entre las aves; y se ha observado el zorro gris y diferentes tipos de serpientes, con total seguridad por las visitas guiadas; cuenta con una granja con animales de traspatio y una biblioteca. Con capacidad para 30 visitantes diarios, el centro se adapta a las necesidades de grupos de campamentos escolares de nivel básico y superior, así como la atención a las familias, brindando un trato cálido y un ambiente seguro. La comida casera, complementa la experiencia en este refugio natural.

El Centro opera en una estructura familiar, cuyos integrantes tienen la formación profesional en biología y pedagogía, y ha operado bajo un esquema de aprendizaje a prueba y error, de acuerdo a las necesidades propias de los visitantes y las condiciones de operación del entorno natural, la infraestructura y los objetivos de conservación.

El problema de investigación se centra en la necesidad de evaluar las fortalezas y debilidades del Centro Ecoturístico. A pesar de su enfoque en la conservación y la atención a las necesidades de los visitantes, el centro ha operado bajo un esquema de aprendizaje informal, lo que plantea interrogantes sobre la efectividad de su modelo de gestión ecoturística. Es crucial identificar los factores que influyen en su funcionamiento y sostenibilidad.

## Método

El enfoque de la investigación es cualitativa centrada en los fenómenos, desde la perspectiva de los participantes en su entorno natural (Hernández et al., 2014); mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas y observaciones (Ñaupas, 2018).

En cuanto al diseño de la investigación es no experimental y transversal (Arias, 2021), de tipo documental (Revilla, 2020), de carácter no exploratorio (Corona y Fonseca, 2023), con alcance descriptivo (Guevara et al., 2020; Sánchez et al., 2018) y se señala las variables que pueden ser causas subyacentes de una problemática, lo que permite vislumbrar soluciones a partir de las relaciones de causalidad (Alvarez, 2020)

## Resultados

La investigación en turismo y desarrollo sostenible, turismo alternativo y ecoturismo han permitido identificar un conjunto de 26 factores clave que deben ser considerados en un modelo de gestión ecoturística. Se han clasificado en cinco ámbitos del desarrollo sostenible: social, económico, ambiental, cultural y político (Ver tabla 1).

**Tabla 1**

*Factores del modelo integral de gestión ecoturística*

No.	Factores del Modelo / ámbitos	Sostenibilidad					Total	%
		Social	Económico	Ambiental	Cultural	Político		

1	Recursos Humanos, Aprendizaje	1	1	0.8%
2	Infraestructura, equipamiento	2	2	1.6%
3	Participación social, participación comunitaria, comunidades anfitrionas, receptoras, bienestar local, beneficios ciudadanía, compromiso comunitario	15	15	11.9%
4	Desigualdad social, convivencia, Confianza y cooperación	4	4	3.2%
5	Participación turistas, visitantes, experiencia	5	5	4.0%
6	Actividades recreativas	1	1	0.8%
7	Principios éticos, fomentar actitudes responsables, respeto derechos de uso y propiedad	4	4	3.2%
8	Economía Local, distribución de beneficios, mejorar empleo, aumentar ingresos, maximización de beneficios	11	11	8.7%
9	Gasto por estancias	1	1	0.8%
10	Mipymes, operadores turísticos, gestión de servicios, Innovaciones ecoturísticas, Transporte, alojamiento, emprendedores	10	10	7.9%
11	Atractivos turísticos: paisajes	2	2	1.6%
12	Financiamiento	1	1	0.8%
13	Biodiversidad	1	1	0.8%
14	Recursos naturales	7	7	5.6%
15	Geodiversidad	1	1	0.8%
16	Paisajes naturales	2	2	1.6%
17	Clima y ecosistemas / Resiliencia ecológica	3	3	2.4%
18	Riqueza medioambiental	2	2	1.6%
19	Preservar recursos naturales, conservación del entorno natural, conservación ambiental, degradación ambiental, protección ambiental, conservación del territorio	18	18	14.3%
20	Patrimonio biocultural	1	1	0.8%
21	Contaminación	1	1	0.8%
22	Tradiciones y costumbres, conocimientos ancestrales, prácticas-saberes locales, culturas locales, turismo cultural, socioculturales	6	6	4.8%
23	Lenguas y expresiones culturales, etnias	1	1	0.8%
24	Gastronomía	2	2	1.6%
25	Patrimonio sociocultural	3	3	2.4%
26	Políticas Públicas: Gestión Sostenible, Sostenibilidad, planificación, instituciones, gobernabilidad del territorio, turismo sostenible, mecanismos de participación, colaboración gobiernos, empresas y comunidades / regulaciones	21	21	16.7%

Suma	32	25	36	12	21	126	100%
% Distribución de Frecuencias	25%	20%	29%	10%	17%	100%	

En el ámbito social se identificaron 7 categorías de análisis con un total de 32 elementos citados (frecuencia), en la construcción de los conceptos que integran el marco teórico, representando el 25% del total. La participación social y comunitaria se destacó con 15 elementos (11.9%), lo que resalta la importancia del compromiso de las comunidades locales en la gestión ecoturística.

En el ámbito económico, se registraron 5 categorías de análisis, con un total de 25 elementos citados, equivalentes al 20% del total. La economía local fue un factor predominante, con 11 elementos (8.7%), lo que indica la necesidad de maximizar los beneficios y mejorar el empleo en las comunidades anfitrionas. Además, se consideraron las mipymes y la gestión de servicios, que aportaron 10 elementos (7.9%).

El ámbito ambiental identificó 9 categorías de análisis, y fue el más representado, con 36 elementos citados, lo que corresponde al 29% del total. La preservación de recursos naturales y la conservación del entorno natural fueron factores más destacados, con 18 elementos (14.3%). Esto subraya la relevancia de la sostenibilidad ambiental en la gestión ecoturística.

En el ámbito cultural, se identificó 4 categorías de análisis, en las que fueron 12 elementos citados, que constituyen el 10% del total. Las tradiciones y costumbres locales, así como el patrimonio sociocultural, fueron factores importantes.

Finalmente, en el ámbito político, se registraron una gran categoría sobre políticas públicas, con 21 elementos citados, 17% del total. Las políticas públicas y la gobernabilidad del territorio son clave, lo que resalta la necesidad de un marco regulatorio sólido para el desarrollo del ecoturismo.

En cuanto al análisis de la información generada por las entrevistas a propietarios, personal, clientes y observaciones de campo, se determinó que los elementos del ámbito cultural sin avances, es la atención a expresiones culturales

locales, atención a las etnias minoritarias y la recuperación de los recursos culturales de la región. Además se logró identificar en el ámbito económico la falta de financiamiento para mejorar la infraestructura y equipamiento. En la tabla 2 se hace el comparativo del modelo integral, frente a los 22 elementos atendidos por el centro ecoturístico.

**Tabla 2**

*Comparación del modelo integral de gestión turística y del Centro Ecoturístico*

No.	Ámbitos	Modelo Integral de Gestión turística	Modelo del Centro Ecoturístico Trepatroncos	Nivel de cumplimiento
1	Social	7	7	100%
2	Económico	5	4	80%
3	Ambiental	9	9	100%
4	Cultural	4	1	25%
5	Político	1	1	100%
<b>Total</b>		<b>26</b>	<b>22</b>	<b>85%</b>

El Centro Ecoturístico ha logrado un cumplimiento del 85% en la implementación del modelo, y se identificaron áreas de mejora en el ámbito cultural, donde solo se ha abordado el 25% de los factores. Se requiere fortalecer la atención a tradiciones locales y buscar financiamiento para mejorar la infraestructura, asegurando así un desarrollo ecoturístico más integral y sostenible.

### **Conclusiones**

El proceso de investigación sobre el modelo de gestión del centro ecoturístico Trepatroncos revela la importancia de un enfoque integral que contemple no solo la sostenibilidad ambiental y económica, sino también el compromiso social y cultural de las comunidades locales. A pesar de los avances significativos en la implementación de prácticas sostenibles, aún existen áreas críticas que requieren atención, como la

preservación de tradiciones culturales y la búsqueda de financiamiento.

Se logró la identificación de 26 factores clave distribuidos en cinco ámbitos de sostenibilidad (social, económico, ambiental, cultural y político) que son esenciales para un modelo de gestión ecoturística efectivo.

Se observó que el ámbito cultural presenta deficiencias significativas, con solo un 25% de cumplimiento en la atención a tradiciones y expresiones culturales locales, lo que indica un área crítica para mejorar.

La economía local es un factor predominante, con un 8.7% de los elementos, lo que sugiere la necesidad de maximizar beneficios y mejorar el empleo en las comunidades anfitrionas.

La investigación destaca la importancia de estar alineados a la instrumentación de políticas públicas, para lograr una adecuada gobernabilidad del territorio.

El Centro Ecoturístico Trepatroncos ha alcanzado un cumplimiento del 85% en la implementación de los elementos del modelo integral de gestión turística, lo que indica un avance significativo, pero también áreas de mejora.

Se identificó la falta de búsqueda de financiamiento como un obstáculo para mejorar la infraestructura y equipamiento del centro, lo que limita su potencial de desarrollo.

Es crucial fortalecer la atención a las tradiciones locales y buscar financiamiento para asegurar un desarrollo ecoturístico más integral y sostenible, beneficiando tanto a la comunidad como al entorno natural.

La investigación del centro ecoturístico Trepatroncos resalta la necesidad de un enfoque integral que priorice la sostenibilidad cultural y económica, garantizando el bienestar de los propietarios, su personal, el rescate cultural de las comunidades locales y la preservación de sus tradiciones.

## Referencias

- Alvarez Risco, A. (2020). Clasificación de las Investigaciones. Lima, Perú: Universidad de Lima. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/531288925/CLASIFICACION-DE-LAS-INVESTIGACIONES-wecompress-com>
- Arias González, J. L. (2021). Diseño y Metodología de la Investigación. Arequipa, Perú: Enfoques Consulting Eirl. Obtenido de [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias\\_S2.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf)
- Ascanio Guevara, A. (2011). Modelo del sistema turístico. En R. M. Ibañez Pérez, C. Cabrera Villa, & E. González Cruz (Ed.), Teoría General del Turismo: un enfoque global y nacional (págs. 171-172). Universidad Autónoma de Baja California Sur. Obtenido de <https://www.amiturismo.org/archivos/pdfs/Teor%C3%ADa-General-del-Turismo-Un-enfoque-global-y-nacional.pdf>
- Cabrera Borraz, J. G., Aguilar Becerra, C. D., & Arroyo Arcos, L. (15 de julio de 2024). Ecoturismo en Reservas de la Biosfera de México: una revisión sistemática del estado de conocimiento y problemas de gestión. (U. A. México, Ed.) El Periplo Sustentable(47), 154-177. Obtenido de <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/21121>
- Calvo López, D. A., & Piñeros Cuervos, V. N. (2023). Modelo de gestión enmarcado en el impacto del ecoturismo con el desarrollo sostenible en Cundinamarca. Caso de estudio: Sopo, Tabio y Cogua. (R. V. Distancia, Ed.) Bogotá-Colombia., Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios. Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/18365>
- Calvo-Vazquez, E.-I., García-Mosqueda, G.-E., García-García, D.-A., García-Aranda, M.-A., Medina-Tello, C., & García-Valdez, M. (23 de marzo de 2020). Aplicación del análisis multicriterio en la valoración del potencial ecoturístico de redes viales

forestales: una revisión. *Revista Latinoamericana de Recursos Naturales*, 1(16), 11-21. Recuperado el 18 de marzo de 2024, de [https://www.itson.mx/publicaciones/rlrn/Documents/RLRN\\_2020\\_1\\_2.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/rlrn/Documents/RLRN_2020_1_2.pdf)

Castro Siqueira, G., Martins Guimarães, H., Toledo Pastre, B., & Horák, M. (16 de mayo de 2023). Conocimiento ecológico tradicional en América Latina: una revisión crítica de la literatura. *Revista Científica de Ciencias Sociales y Humanas*(82), 12-29. Obtenido de <https://revistas.uazuay.edu.ec/index.php/udaver/article/view/638/975>

Centro de Investigación Científica de Yucatán, AC. (2023). La Pera: Área Natural Protegida que atesora alta biodiversidad en Chiapas, México. CICY, CONACYT. Recuperado el 30 de abril de 2024, de [https://www.cicy.mx/Documentos/CICY/Desde\\_Herbario/2023/2023-03-23-AGarcia-La-Pera-Area-Natural-Protegida-atesora-alta-biodiversidad-en-Chiapas.pdf](https://www.cicy.mx/Documentos/CICY/Desde_Herbario/2023/2023-03-23-AGarcia-La-Pera-Area-Natural-Protegida-atesora-alta-biodiversidad-en-Chiapas.pdf)

Corona Martínez, L. A., & Fonseca Hernández, M. (31 de enero de 2023). Las hipótesis en el proyecto de investigación: ¿cuándo sí, cuándo no? *Medisur*, 21(1), 269-273. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v21n1/1727-897X-ms-21-01-269.pdf>

Crespo Jareño, J. A. (2020). Orígenes e impactos del ecoturismo. (C. d.-L. Mancha-España, Ed.) *Kalpana, revista de investigación*(18), 5-32. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7834208.pdf>

Choles-Povea, O., & Eslava-Rincón, J. I. (26 de septiembre de 2023). Desafíos de la gobernanza policéntrica para el ecoturismo en áreas protegidas: el caso del Santuario de Fauna y Flora los Flamencos en La Guajira, Colombia. *Letras Verdes. Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*(34), 7-27. doi:<https://doi.org/10.17141/letrasverdes.34.2023.5818>

Fernández Delgado, E., Cifuentes Noyes, A., & Ramírez Jaramillo, J. C. (2022). Vínculos

territoriales en el municipio de Lejanías: El ecoturismo en la región del Ariari. (S. E.-O. Bogotá, Ed.) Bogotá, Colombia: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de [https://eulacfoundation.org/system/files/digital\\_library/2023-07/s2200041\\_es.pdf](https://eulacfoundation.org/system/files/digital_library/2023-07/s2200041_es.pdf)

Figueroa Rivera, D. G., & Triveño Leon, D. V. (2020). Competencias claves para la gestión del ecoturismo en bosques del Perú categorizados como Áreas de Conservación Privada. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/20316>

Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (1 de julio de 2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo. Revista científica Mundo de la investigación y el Conocimiento*, 163-173. Obtenido de <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>

Gunn, C. (2011). Modelo y sistema funcional turístico. En R. M. Ibañez Pérez, C. Cabrera Villa, & E. González Cruz (Ed.), *Teoría General del Turismo: un enfoque global y nacional* (págs. 169-170). Universidad Autónoma de Baja California Sur. Obtenido de <https://www.amiturismo.org/archivos/pdfs/Teor%C3%ADa-General-del-Turismo-Un-enfoque-global-y-nacional.pdf>

Hernández Martínez, C. (2023). El turismo alternativo como propuesta para el desarrollo comunitario en la microcuenca Río del Carrizal, Querétaro. Universidad Autónoma de Querétaro, Centro Universitario, Querétaro, Qro. Querétaro, Qro.: Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales de Información. Obtenido de <https://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/9605>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

Obtenido de [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)

Lacruhy Enríquez, C. C., & Beltrán Lizárraga, M. G. (25 de marzo de 2022). Áreas naturales protegidas y modelos de negocios sustentables para una economía solidaria. Caso Baja California Sur, México. Relignación. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(31), 1-21. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8422875>

Molina, S. (2011). Componentes del sistema turístico. En R. M. Ibañez Pérez, C. Cabrera Villa, & E. González Cruz (Ed.), *Teoría General del Turismo: un enfoque global y nacional*. Universidad Autónoma de Baja California Sur. Obtenido de <https://www.amiturismo.org/archivos/pdfs/Teor%C3%ADa-General-del-Turismo-Un-enfoque-global-y-nacional.pdf>

Nájera González, A., Carrillo González, F. M., Chávez Dagostino, R. M., & Nájera González, O. (2020). Análisis de métodos de evaluación de la aptitud del territorio para el turismo alternativo. *El periplo Sustentable*, 139-162. Recuperado el 16 de marzo de 2024, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7734591>

Navas-Ríos, M. E. (23 de mayo de 2019). Revisión Sistemática del concepto "turismo alternativo". *Saber, Ciencia y Libertad*, 4(2), 144-162. Recuperado el 17 de abril de 2024, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7445802.pdf>

Ñaupas Paitán, H. (2018). La investigación científica. En H. Ñaupas Paitán, M. R. Valdivia Dueñas, J. J. Palacios Vilela, & H. E. Romero Delgado, *Metodología de la Investigación* (págs. 123-168). Bogotá - México, D.F.: Ediciones de la U. Obtenido de [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf)

- Organización Mundial del Turismo. (24 de agosto de 2022). ONU Turismo. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido de Glosario de términos de turismo: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Pareti, S., Almanza, C., & Córdova, M. (25 de enero de 2022). Ecoturismo y turismo sostenible como conceptos complementarios: una perspectiva de gestión de organizaciones y recursos. (D. A. Gestión, Ed.) *Ciencias de la Gestión*, 10, 1-22. doi:<https://doi.org/10.18800/2520-3312.010>
- Parra-Álvarez, E., & Rolón-Rodríguez, B. (30 de marzo de 2022). Ecoturismo. *Convicciones*, 8(16), 21-25. Obtenido de <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/convicciones/article/view/853/643>
- Peralta, L. (2021). El turismo de Centroamérica y la República Dominicana ante las tecnologías digitales: retos y oportunidades para las mipymes. Ciudad de México: Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL). Recuperado el 01 de mayo de 2024, de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/02e7859c-76e8-4b02-9679-d7e075c58fc5/content>
- Revilla Figueroa, D. M. (2020). El método de investigación documental. En A. O. Sánchez Huarcaya (, D. M. Revilla Figueroa, M. Alayza Degola, L. Sime Poma, L. Mendivil Trelles de Peña, R. Tafur Puente, & A. O. Sánchez Huarcaya (Ed.), *Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación* (págs. 7-22). Lima, Perú: Pontificia Universidad del Perú.
- Saavedra Camargo, J. A., García Revilla, R., Martínez Moure, O., & Mora Forero, J. A. (2021). Análisis del turismo rural comunitario en Colombia y España: Estudio de Casos. Bogotá, D. C. Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/875333.pdf>

Sánchez Carlessi, H., Reyes Romero, C., & Mejía, S. K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palma. Obtenido de <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>

Secretaría de Medio Ambiente e Historia Natural del Gobierno del estado de Chiapas. (2013). Programa de manejo de la zona sujeta a conservación ecológica "La Pera". Gobierno del estado de Chiapas. Recuperado el 30 de marzo de 2024, de [https://sistemaestatalambiental.chiapas.gob.mx/siseiach/descargas/pm\\_anp/PROGRAMA\\_DE\\_MANEJO\\_LA%20PERA.pdf](https://sistemaestatalambiental.chiapas.gob.mx/siseiach/descargas/pm_anp/PROGRAMA_DE_MANEJO_LA%20PERA.pdf)

Solares Ortega, A. I. (2022). La contribución del ecoturismo al desarrollo comunitario en el ejido Emiliano Zapata, Amecameca, México. Texcoco, Estado de México, México: Universidad Autónoma del Estado de México. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.11799/113501>

Villanueva, J. d., Mendoza Castro, C., & Cruz Garcia, A. D. (13 de octubre de 2023). Percepción turística de los habitantes aledaños a las reservas naturales dedicadas al turismo. (U. N. Nicaragua, Ed.) Revista Torreón Universitario. Ciencias Sociales, Educación Empresarial y Educación, 12(35), 39-50. Obtenido de <https://revistas.unan.edu.ni/index.php/Torreon/article/view/1239>

## **Desarrollo económico de microrregiones con enfoque turístico e industria creativas”.**

### **Caso Un día en Coita**

*Mtra. María Elena Paz León<sup>21</sup>; Dra. Laura Patricia Salazar Farias<sup>22</sup>; Dra. Blanca Estela Molina Figueroa<sup>23</sup>; Mtro. Horacio Esponda Cal y Mayor<sup>24</sup>;*

---

<sup>21</sup> Originaria de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Cuenta con la licenciatura en Comunicación por el Tecnológico de Monterrey Campus Chiapas y la Maestría en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento por la Universidad de León, España. Directora de Solar Center, despacho que capacita y asesora a empresas e instituciones educativas desde 1990. Es docente e investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas. Ha impulsado iniciativas ciudadanas como Alimentaria Comida Calientita en la pandemia y Conexiones y Experiencias Chiapas. Miembro fundador de Turismología y Sendas Vivas que gestionan la conformación y operación de colectivos turísticos en diferentes regiones del Estado de Chiapas. Cel.9612178047 [email:elena.unach@unach.mx](mailto:elena.unach@unach.mx)

<sup>22</sup> Originaria de Tuxtla Gutiérrez Chiapas. Es contadora pública por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, maestra en Administración de Educación Superior por el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey y doctora en Desarrollo Educativo por el Instituto de Estudios de Posgrado. Certificada en el EC0217 “Impartición de cursos de formación de capital humano de manera presencial grupal” y en el EC0076 “Evaluación de la competencia de candidatos con base en Estándares de Competencia” del CONOCER. Asesora en finanzas, docente en educación superior y consultores SIMAPRO en la Organización Internacional del Trabajo, consultora en desarrollo de proyectos, elaboración de planes de negocios, facilitadora en procesos de capacitación en diversos temas de administración, contabilidad y desarrollo humano. Cel.9611775372 email: [laura.salazar@unach.mx](mailto:laura.salazar@unach.mx)

<sup>23</sup> Originaria de la Ciudad de México. Egresada de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Chiapas . Con maestría en Mercadotecnia en el Instituto de Estudios Superiores de Tecnológico de Monterrey, Campus, Chiapas y Doctorado en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa. Profesora investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas. Con diversas publicaciones en el campo de gestión organizacional. Cel.961 1559723 email: [bmolina@unach.mx](mailto:bmolina@unach.mx)

<sup>24</sup> Originario de Cintalapa de Figueroa, Chiapas. Licenciado en Administración de Empresas y Maestría en Administración con especialidad en Estrategia Corporativa y Ventaja Competitiva por el Tecnológico de Monterrey, especializado en Liderazgo Transformacional por el Instituto Fred Kofman y cursos en experiencia turísticas y Economía Naranja por el BID. Ha desempeñado su labor profesional en el comercio, finanzas, sustentabilidad, consultoría e intervención turística. Ha intervenido en proyectos ciudadanos y comunitarios: Nodo Ciudadano Chiapas, Grupo Soluciones por Chiapas, Consejo Consultivo Ciudadano de Tuxtla Gutiérrez, COPARMEX Chiapas , Colectivo Juan Crispín, Experiencias y Conexiones Chiapas y miembro fundador de Turismología y Sendas Vivas, marcas que han gestionado la conformación y operación de colectivos turísticos en el Estado de Chiapas. Cel: 9612363090

## Resumen

En octubre del 2020 la iniciativa “Conexiones y Experiencias Chiapas” vinculada a la Confederación Patronal Mexicana en Chiapas (COPARMEX) inicia la inmersión en Ocozocoautla de Espinosa, Chiapas. Su propósito fue la cohesión social para el diseño de experiencias turísticas en entornos verdes seguros como respuesta al aislamiento. Este trabajo se realizó de manera conjunta con empresarios, servidores turísticos, cronistas e historiadores del municipio, ello con el fin de reactivar la economía de la microrregión ante la crisis sanitaria de la Covid-19 y sus repercusiones económicas, emocionales, psicológicas y sociales.

Es de interés académico y productivo el seguimiento metodológico al caso “Un día en Coita” para replicarlo en regiones de México con potencial cultural y turístico a partir del enfoque creativo propuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para el desarrollo de América Latina y el Caribe. La investigación tiene tres dimensiones: factores conductuales, socioculturales y el impacto de dinamizadores territoriales que pueden condicionar la interdisciplinariedad para el diseño de cadenas de valor a nivel territorial. Este proyecto expondrá un análisis con los resultados obtenidos y concluirá con la identificación de los factores antes señalados para generar economía creativa, y con ello aumentar la calidad de vida de la comunidad.

## Palabras Clave

Alianzas, colectivos, condicionamientos, dinamizadores, gobernanza.

## Introducción

La investigación propuesta se realizará en el municipio de Ocozocoautla de Espinosa, Chiapas. Donde, en el 2022, la iniciativa Conexiones y Experiencias Chiapas inició el proyecto de desarrollo económico “Un Día en Coita”. El cual estuvo enfocado a las actividades turísticas y creativas de acuerdo con la denominación del Banco Interamericano de Desarrollo. Morillo (2014) plantea “La actividad turística representa una fuerza de arrastre o motriz para el resto de las actividades económicas si se desea lograr un crecimiento acelerado y autosostenido” (p.88).

En esta introducción se relata la secuencia de acciones que se realizaron para la conformación, integración, cohesión y operación del colectivo Un día en Coita. En las primeras sesiones que acudieron al llamado de diferentes líderes sociales de la comunidad de Ocozocoautla por medio de Coparmex Chiapas y del Nodo Ciudadano de la misma Confederación, se reconocieron como generadores de economía e identificaron sus actividades productivas. Reflexionaron sobre la importancia de la cohesión de un grupo de emprendedores y empresarios con enfoque turístico para reactivar la economía local durante la pandemia. Aceptaron la invitación de la iniciativa Conexiones y Experiencias Chiapas, dando inicio a las primeras capacitaciones sobre Experiencias Turísticas, diseño de cadenas de valor en lugares verdes y abiertos, organización interna y promoción.

En octubre del 2020 se conformó el colectivo turístico Un día en Coita para hacer frente de manera urgente los estragos de la pandemia a nivel psicológico, emocional y económico. La cohesión lograda significó la presencia de una fuerza grupal que influyó en cada uno de sus integrantes. La iniciativa trabajó tres años con el el colectivo en diferentes capacitaciones, certificaciones, pláticas, visitas de expertos para su fortalecimiento y operación territorial En época de pandemia pudieron afrontar la crisis en unidad. El colectivo sesionaba cada mes, desarrollaron una organización interna conformada por una mesa directiva. Al pasar la pandemia, la vinculación se desvaneció, se presentó el poco interés de interactuar y conectarse entre ellos mismos para seguir

impulsando la economía de la región.

El objetivo de este proyecto de investigación es dar a conocer a los miembros y ex integrantes del colectivo Un día en Coita, como a todos aquellos con interés en temas de economía cultural y creativa los condicionamientos individuales, sociales y culturales que impiden la integración de alianzas colectivas interdisciplinarias para el desarrollo económico de una microrregión. En este documento se comparten sugerencias y posibles lineamientos para que la actividad colectiva con enfoque turístico dentro de un territorio sea un instrumento de alianzas promocionales y comerciales sostenibles para el mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes. Para ello fue fundamental conocer las opiniones, reflexiones y datos cuantitativos como cualitativos de especialistas en materia de turismo, de instituciones públicas y privadas que han desarrollado, gestionado, coordinado y aplicado proyectos en el estado de Chiapas con enfoque de Culturas Creativas. Este proyecto presenta tres dimensiones de investigación: 1. Factores conductuales, 2. Factores socioculturales y 3. El impacto de dinamizadores territoriales en las actividades productivas del colectivo. Las conclusiones, sugerencias y recomendaciones de este proyecto de investigación se basan en las aportaciones de las entrevistas realizadas a los integrantes y ex integrantes de Un día en Coita, como también a especialistas e instituciones que aportaron lineamientos, datos cualitativos y cuantitativos para la sostenibilidad del trabajo multidisciplinario en el colectivo de nuestro estudio.

Al inicio de la investigación en agosto del 2023, el colectivo estaba formado por catorce miembros que han permanecido desde sus inicios y otros más que se sumaron. En ese mismo año el colectivo se fracturó derivado de diferencias de tipo personal y organizacional. Los integrantes que permanecen en el colectivo cuentan con un perfil empresarial en el giro turístico formalmente constituidos. La iniciativa Conexiones y Experiencias Chiapas concluye su acompañamiento en octubre del 2023.

## Referentes teóricos

El material documental que se utilizará para esta investigación fue elaborado para América Latina y España con temas sobre el capital humano, la productividad de las regiones, el conocimiento y la innovación como gestores para el desarrollo humano y productivo de los territorios a través de sistemas y redes. La búsqueda de información con respecto al tema y a la problemática a investigar tiene varios enfoques enriquecedores sobre la potencialidad del factor humano para generar riquezas en diferentes aspectos de su vida. Sin embargo, el tejido social no se expresa en el sector turístico como fuente de innovación. En el turismo se expresa como una red interactiva sin unidad y fuera de la creación e innovación colectiva “Gestión de la innovación dirigida a la construcción de tejido social y productivo” de Fernelly Ruíz Gómez, publicado en 2005 donde el autor enfoca el conocimiento como factor de crecimiento a partir de la innovación, tema prioritario para esta investigación.

Ruiz (2005) menciona que la gestión de la innovación no se puede desarrollar satisfactoriamente sin un buen manejo de las interacciones en pro de la innovación con miras de construir un tejido social y productivo. (p.15). Otro tema relevante para esta investigación es el “Tejido social productivo y expectativas económicas” de Luis Pablo Cubas Rojas publicado en 2007 con un enfoque social, económico, político e institucional como actores prioritarios en el crecimiento de una región. Considerando que la sociedad de Cochabamba no asume el rol del cambio y transformación. Las conclusiones son las siguientes: los ciudadanos consideran que hay territorios que les proporcionan mayores factores de desarrollo que otros. Dichos factores son: seguridad alimentaria, capacidad empresarial e institucional, actividades industriales que facilitan una vinculación en mercados nacionales e internacionales.

Barquín S. (2020) menciona en “Turismo y capital social: vacíos y oportunidades de investigación” las dimensiones de acción de lo individual a lo colectivo, el turismo como agente de cambio, turismo y capital social. Este artículo toma en cuenta que los

diferentes factores integrados para satisfacer a los visitantes en un destino conllevan una serie de oportunidades para el desarrollo del territorio como lo es la infraestructura, servicios y el capital social, más no identifica un tejido social como una unidad o producto. Esta nueva forma de ver al factor humano ha brindado la posibilidad que la organización empiece a ver al hombre que piensa y siente en medio de una colectividad y no solo al que trabaja. El tejido social empresarial involucra una serie de elementos que permiten cohesión, logra que se mantenga un norte definido y garantiza la sostenibilidad de la estructura social (Amaya et,al., 2004).

Es crucial que las prácticas de innovación, sostenibilidad, ciudadanía y redes de trabajo para México, América Latina y el Caribe dinamicen los territorios de manera sostenible para hacer frente a la pobreza. Que estas prácticas se han asociadas a entornos con actividades creativas que incentiven el turismo impulsado por la gestión del conocimiento y que por medio de la innovación transforme la actividad turística y las regiones mismas “ La cultura y la creatividad son un activo para tener ciudades resilientes, inclusivas y sostenibles” Forbes (2023)

## **Problema**

El municipio de Ocozocoautla de Espinosa se ubica en la Región II Valle Zoque a 36 kilómetros de la capital del Estado Tuxtla Gutiérrez. Su cabecera municipal lleva el mismo nombre, pero es conocida comúnmente como Coita. De acuerdo a los datos publicados en el portal web del H. Ayuntamiento Municipal de Ocozocoautla la cabecera cuenta con 43, 247 habitantes. Es la novena ciudad por habitantes de Chiapas. Conexiones y Experiencias Chiapas trabajó en Coita desde octubre del 2020 a octubre del 2023 con un grupo de empresarios del ramo turístico y guardianes culturales el desarrollo y vinculación de un colectivo con el nombre “Un Día en Coita.” Que tuvo y tuvo como objetivo impulsar la actividad económica de la microrregión devastada por la pandemia. Conexiones y Experiencias Chiapas es una iniciativa ciudadana con respaldo de la Confederación Patronal Mexicana (COPARMEX S.P) y de un grupo de 32

especialistas en diferentes ramos del turismo, la cultura, arte e historia. En el 2020 La intervención en Ocozocoautla por medio de la iniciativa, respondió a la necesidad de vertebrar la oferta y crear nuevas cadenas de valor por medio de productos turísticos generando circulante y manteniendo puestos de trabajo decentes. Como consecuencia de lo anterior, satisfacer necesidades básicas como alimentación, salud y fortaleza emocional para afrontar un reto jamás imaginado como la pandemia generada por el COVID19.

El colectivo Un Día en Coita estaba formado en el 2020 por 14 microempresarios de la ciudad de Ocozocoautla. Durante el proceso de creación del grupo, pasaron 3 meses aproximadamente para vincularse y reconocerse como actores que podían generar economía y rescatar sus actividades productivas. Iniciaron su integración social y reuniones semanales para prepararse para recibir turismo de municipios cercanos que deseaban salir de sus casas a lugares abiertos y con protocolos de seguridad ante el Covid19. Durante esta preparación, hasta la fecha, tuvieron capacitación permanente para fortalecer y profesionalizar sus servicios. El colectivo trabajó proyectos de promoción turística de manera coordinada con fechas festivas de acuerdo al calendario religioso. Con el apoyo de agencias y operadoras turísticas impulsaron la experiencia “Rancho Monserrat”, la cual ofrece senderismo, la vista a formaciones rocosas inimaginables y la cercanía con un ecosistema único. Durante tres años de trabajo continuo y de persistencia para impulsar la economía por medio de un colectivo ciudadano que no se desvanezca, se han presentado diversos conflictos entre parte de sus integrantes. Lo que suspendió por 3 a 4 meses el avance del grupo en cuanto a la organización de eventos con enfoque turístico y multidisciplinario. No así el avance de cada uno de ellos. Por ello se presenta esta propuesta de investigación. Sin embargo, la cohesión social al interior del grupo es incipiente, en época de pandemia se intensificó y pudieron afrontar la crisis en unidad. Al pasar la pandemia, el tejido social del colectivo se desvaneció poco interés de interactuar y conectarse entre ellos mismos para seguir impulsando la economía de la región. Más aún no consideran relevante la interacción

con otros actores de la comunidad para que el diseño de cadena de valor se logre a nivel territorio.

El contexto social al inicio de los trabajos se relaciona con la pandemia del Covid19. Al igual que aconteció a nivel mundial, la sociedad manifestaba el terror de perder la vida, las fuentes de ingresos y el dolor de familiares fallecidos. Posterior a la pandemia, los países retomaron al 100% su productividad. Ocozocoautla tiene movimiento económico durante toda la semana y en especial los sábados y domingos por la llegada de pobladores de colonias y de visitantes de otros municipios de Chiapas. Es una comunidad donde se conocen a las personas por apellidos y el linaje que tienen. El rumor es un medio de información común y las redes sociales tienen el trabajo de negarlo o verificarlo. Sus costumbres son inquebrantables, los rituales religiosos y los propios de la cultura Zoque permean todo el año en festividades que las familias acostumbran realizar. Ocozocoautla, también denominado “Coita” se caracteriza por su Carnaval Zoque Coiteco donde prácticamente toda la comunidad participa. Este Carnaval es un ícono del municipio ya que refleja su riqueza ancestral. La mayoría de sus habitantes tienen un vínculo cotidiano con la capital del estado Tuxtla Gutiérrez mediante actividades educativas, comerciales y laborales. Lo que permite contar con tecnología, moda y un sistema de vida a la par de la oferta que puedan consumir. Los Coitecos también se dedican al campo, a la ganadería y carpintería.

Ocozocoautla es un municipio altamente político, ya que de esa tierra Chiapas ha tenido un Constituyente de 1917 Don Luis Espinosa López y el gobernador del Estado Samuel León Brindis de 1958 a 1964. Actualmente es gobernado por el Movimiento de Regeneración Nacional (MORENA) Chiapas es un estado de leyendas, donde su población cree en ellas y cuentan sus vivencias al respecto. Sobre todo, los adultos mayores. Ocozocoautla no es la excepción, en la pandemia sus habitantes aseguraban que un hombre lobo había aparecido en la ciudad. Esta historia fue conocida a nivel estatal, nacional e internacional. Coita se hizo presente a tal grado que Discovery Channel tuvo contacto con personas que documentaron los espacios donde aparecía el personaje como también la organización social que se dio para cazarlo.

Las tradiciones, hábitos y festividades de Ocozocoautla le dan identidad única en Chiapas debido a su arraigo en la población. Otro elemento fundamental de su identidad son sus bellezas naturales poco explorables por su acceso limitado a personas preparadas físicamente para hacerlo, como parte del Cañón la Venta. Y otros atractivos más accesibles hoy en día como la Cima de las Cotorras, el Rancho San Luis Monserrat que conduce a una formación natural que se le denomina El Cerebro, el Aguacero e innumerables ríos y lagunas con esplendorosa belleza.

El desarrollo de los territorios o de microrregiones en su conjunto no se concretiza debido al incipiente tejido social y enfoque ciudadano que existe en los mismos. Dejando en manos de los diferentes órdenes de gobierno, como de programas sociales dicho desarrollo y prosperidad.

### **Método**

La metodología a utilizar en esta investigación se basa en el estudio del comportamiento humano dentro del Colectivo turístico Un día en Coita que se conformó en octubre del 2020 como detonador del turismo de proximidad para incentivar la economía del municipio de Ocozocoautla ante un contexto de pandemia. El cual ha crecido y formalizado como grupo de trabajo más no como tejido social que incentive mayor productividad.

Para esta investigación se ha optado por la metodología cuantitativa y cualitativa. Técnicas de investigación cualitativas: entrevistas, observación y grupos de discusión. Técnicas cuantitativas: cuestionario, escala de actitud y observación. El método de estudio a utilizar se sugiere el descriptivo de Mariano Tamayo y Tamayo el cual comprende la descripción actual. La participación de la muestra es de: 14 empresarios integrantes del colectivo un Día en Coita, artesanos, guardianes culturales, miembros de instituciones gubernamentales con tareas en economía y turismo. Además de 21 especialistas de diferentes áreas vinculados a la industria creativa y servidores turísticos integrantes de la Mesa de Turismo vinculada a Coparmex, Chiapas. Las técnicas e

instrumentos a utilizar serán: entrevistas, encuestas, observación y grupos de discusión. El procedimiento para la recolección de datos es el siguiente: Fuentes de datos documentadas: estudios de artículos especializados sobre el tema del proyecto, informes actualizados de organizaciones nacionales y mundiales sobre el desarrollo económico, pobreza y migración en América Latina y el Caribe. Diagnósticos previos sobre el comportamiento del turismo en México post pandemia y la capacidad de las industrias creativas para el desarrollo económico de las microrregiones de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Fuentes de datos en campo: aplicación de encuestas, desarrollo de entrevistas y observación y discusión de grupos de trabajo.

Procedimiento para recolección de datos:

1. Determinación del universo de artículos, informes y diagnósticos a documentar.
2. Análisis de la documentación.
3. Clasificación de resultados
4. Presentación de resultados por medio de gráficas.
5. Interpretación y retroalimentación de los resultados.

Procedimiento para recolección de datos en entrevistas dirigidas será el siguiente:

1. Identificar a los actores
2. Diseño de los instrumentos cuantitativos y cualitativos
3. Aplicación de las encuestas
4. Desarrollo de entrevistas
5. Observaciones al grupo de trabajo
6. Organización de grupos para debate de temas

Análisis e interpretación de datos cualitativos como cuantitativos Procedimiento para el análisis es el siguiente:

1. Definición de categorías y subcategorías que representen a las variables de la investigación; lo anterior, para hacer inferencias válidas y confiables de los datos con respecto a su contexto.
2. Precisión del universo y extracción de una muestra representativa- Establecimiento de las unidades de análisis.

Riesgos o amenazas posibles:

1. Definición de categorías y subcategorías que representen a las variables de la investigación; lo anterior, para hacer inferencias válidas y confiables de los datos con respecto a su contexto. Precisión del universo y extracción de una muestra representativa- Establecimiento de las unidades de análisis.
2. Para afrontar los riesgos y amenazas posibles se plantea diseñar la planeación y calendarización de cada intervención realizada por el cuerpo académico (CA), dar seguimiento previo a citas, optimizar tiempos y espacios para las actividades requeridas. En cuanto a la falta de biografía actualizada se resolverá por medio de consultas en la biblioteca digital y repositorios disponibles

### **Resultados esperados**

El 05 de octubre del 2023 , la iniciativa Conexiones y Experiencias Chiapas, dejó de operar y dar acompañamiento al colectivo “Un Día en Coita” ya que las acciones de integración y vinculación de tres años como la intervención de dinamizadores territoriales como lo fueron especialistas en turismo y culturas creativas fueron insuficientes para mantener activa a una cadena de valor turística para el desarrollo económico de la microrregión Los resultados esperados se vinculan a posibles soluciones para fortalecer la sostenibilidad de un territorio en dimensiones de tipo personal, sociocultural, organizacional y de agentes internos o externos que permitan

una interdisciplinaria para el trabajo colectivo y con ello diseñar y operar experiencias turísticas significativas para los visitantes para desarrollo de la economía local y de las familias que participen en esta dinámica territorial. Con ello puede florecer la identidad territorial, la sensibilización al cuidado del medio ambiente y la paz social. De acuerdo a Mechero M. (2018) “La paz es una condición necesaria para el turismo, pero también la actividad turística puede ser un instrumento para su desarrollo” (párr. 17). Este proyecto de investigación se espera contar con reflexiones y posibles líneas de acción en los siguientes temas: romper esquemas mentales limitantes sobre los saberes personales y territoriales vs la economía personal y familiar, vinculación y vertebración entre los actores territoriales de diferentes actividades productivas y culturales, capacitación organizativa para conformar alianzas con sectores o giros diferentes a los propios, las importancias de los elementos identitarios para una experiencia turística significativa y el papel de agentes dinamizadores en el rol productivo de un territorio, En este caso en el municipio de Ocozocoautla de Espinosa Chiapas.

## Referencias

Banco Interamericano de Desarrollo. (septiembre 2017). Políticas públicas para la creatividad y la innovación: impulsando la economía naranja en América Latina y el Caribe.

[https://publications.iadb.org/es/publicacion/17293/politicas-publicas-para-la-creatividad-y-la-innovacion-impulsando-la-economia#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20naranja%20\(o%20creativa,Estado%20presentes%20en%20estas%20actividades.](https://publications.iadb.org/es/publicacion/17293/politicas-publicas-para-la-creatividad-y-la-innovacion-impulsando-la-economia#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20naranja%20(o%20creativa,Estado%20presentes%20en%20estas%20actividades.)

Cuba, R. L., (2015). Tejido social productivo y expectativas económicas. Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas, volumen 1

[Archivo PDF] <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263139243014.pdf> Data

México.(2024).Ocozocoautla de Espinosa. Gobierno de México.

<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/ocozocoautla-de-espinosa?redirect=true>

Forbes Staff. (2023). BID 10 años impulsando y fortaleciendo la economía con las industrias culturales y creativas.

Forbes Centroamérica.

<https://forbescentroamerica.com/2023/08/24/bid-10-anos-impulsando-y-fortaleciendo-la-economia-con-las-industrias-culturales-y-creativas.>

Mechero, M (2018).Colombia en posconflicto: ¿turismo para la paz o paz para el turismo?. [Archivo PDF] <https://www.redalyc.org/journal/282/28264625027/html/>

Naciones Unidas. (2022). Cumbres y Conferencias de Alto Nivel 2022

<https://www.un.org/es/content/summits2022/#.>

Organización Panamericana de la Salud. (6 de mayo de 2023). Se acaba la emergencia por la pandemia, pero la COVID-19 continúa. [https://www.paho.org/es/noticias/6-5-2023-se-acaba-emergencia-por-pandemia-pero-covid-19-continua,](https://www.paho.org/es/noticias/6-5-2023-se-acaba-emergencia-por-pandemia-pero-covid-19-continua)

## Reclutamiento y selección de personal en la pequeña empresa Tienda Willys en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.

*Dra. Georgette Alexandra Orantes Zenteno<sup>25</sup>; Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez<sup>26</sup>; Dra.  
Laura de Jesús Velasco Estrada<sup>27</sup>*

### Resumen

A partir de un diagnóstico realizado a una tienda de abarrotes instalada en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, que forma parte de un conglomerado de más 400 tiendas en el sureste de México, bajo una metodología cualitativa, se detecta la necesidad de mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que únicamente se ha institucionalizado un cuestionario sencillo para los aspirantes, dejando en la percepción del gerente la aceptación o no del interesado, por lo que se plantea como objetivo encontrar las particularidades socioeconómicas del negocio y de su entorno, para finalmente proponer un modelo mecánico de reclutamiento y selección de bajo costo para la empresa con la finalidad de asegurar en mayor medida, la permanencia del personal contratado y con ello, la mejora continua de sus operaciones.

**Palabras clave:** Contratación, MiPymes, Tuxtla Gutiérrez.

---

<sup>25</sup> Doctora en Gestión para el Desarrollo por la UNACH. Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Chiapas. Perfil PRODEP, Cuerpo Académico Estudio de las Organizaciones UNACH-120. ORCID 0009-000, correo electrónico, celular 96157. ORCID, correo electrónico: georgette.orantes@unach.mx, teléfono celular 9611814672. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.

<sup>26</sup> Doctora en Estudios Organizacionales por la UAM-A. Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Chiapas. SNII Nivel I, Investigadora Científica Honorífica del SEI-Chiapas, Perfil PRODEP. Cuerpo Académico Estudio de las Organizaciones UNACH-120. Vocal del Comité Ejecutivo de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. ORCID 0009-0005-3222-007X, correo electrónico: zmcruz2@hotmail.com, teléfono celular 9615793086. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.

<sup>27</sup> Doctora en Estudios Regionales por la UNACH. Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Chiapas. Perfil PRODEP, Cuerpo Académico Estudio de las Organizaciones UNACH 120. ORCID 0009-0008-5791-3771, correo electrónico: lvelasco@unach.mx, teléfono celular 9611329188.

## **Introducción**

En el gremio empresarial se considera que uno de los activos más importantes para el éxito de una empresa es su personal. Sus conocimientos, creencias, valores, actitudes y comportamiento, se reflejan en el proceso de producción de bienes o servicio, en la comercialización y venta, determinando en gran medida el desempeño y el buen ambiente laboral, así como la satisfacción de los clientes.

En este documento se presenta el diagnóstico realizado sobre el proceso de contratación en una de las empresas del grupo Tiendas Willy en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez y se propone un proceso adecuado al contexto local, que permita la retención laboral exitosa de los trabajadores recién contratados. El objetivo y el proceso de la investigación, así como su soporte teórico-metodológico es abordado con detalle en los apartados denominados Referentes teóricos, Problema, Método, Resultado y Conclusiones.

## **Referentes teóricos**

El proceso de contratación de personal ha sido estudiado, analizado, revisado y propuesto por una amplia cantidad de administradores, autores e investigadores expertos del área, ya que sus efectos son determinantes para el desempeño exitoso de una organización, por más pequeña que ésta sea y se acepta que un adecuado proceso de selección permite encontrar al talento ideal, formar equipos de alto desempeño y reducir la rotación de personal (Runahr, 2024).

Existen tres grandes momentos durante el proceso: 1. El Reclutamiento, qué consiste en localizar y convocar a quienes cumplan con los requisitos de un determinado puesto. 2. La Selección, en dónde se analizan las solicitudes, las primeras entrevistas, se evalúan las habilidades y competencias del aspirante, se verifican sus referencias y finalmente, en caso de proceder, se realiza la entrevista final. 3. En caso de satisfacer los requerimientos, se procede a la Contratación, en ella, se firman los acuerdos de salarios, condiciones (horarios, funciones, prestaciones, responsabilidades) y período

del contrato.

A continuación, revisaremos los conceptos de Reclutamiento y Selección.

De acuerdo con Puchol (2000), el Reclutamiento es el mantenimiento de contactos con órganos e instituciones adecuadas que den un fluido constante de candidatos potenciales para cuando sea necesario el inicio de un proceso de selección.

Chiavenato (2002) señala que es un conjunto de técnicas y procedimientos para atraer buenos candidatos para ocupar los cargos de la organización; “es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar” (Chiavenato, 2002, p.36).

Para Dolan y Schuller (2007) el Reclutamiento es el conjunto de actividades y procesos que se realizan para que la organización pueda seleccionar a los candidatos más adecuadas para cubrir los puestos de trabajo.

El mismo Chiavenato redefine al Reclutamiento, dándole la categoría de un proceso que permite identificar una vacante dentro de la organización (Chiavenato, 2011).

Respecto a la Selección, según Descenzo y Robbins (2013) es el proceso de escoger al candidato que mejor se adapte a las necesidades de la organización y que tenga el mayor potencial para desempeñar el puesto de manera efectiva.

Para Cascio y Montealegre (2016) en la selección de personal se identifican y evalúan a los candidatos más calificados para un puesto específico.

De acuerdo con el portal Runahr (2024), existe una serie de nueve pasos que son indispensables seguir para contar con un proceso de contratación más exitoso y se relacionan a continuación debido a su gran utilidad para el diagnóstico y propuesta a nuestro objeto de estudio:

1. Identificación de la necesidad y a partir de ello, definir el perfil del puesto. Para qué necesitamos a la persona, qué formación y características debe tener esa persona para realizar las actividades que se espera ejecute, considerando incluso días y horarios.
2. Descripción del puesto. Escribir en un documento de manera detallada las tareas, funciones y responsabilidades concretas, los conocimientos y experiencia

requeridos, las habilidades relacionales necesarias (facilidad de palabra, pensamiento analítico o creativo, trabajo en equipo, autogestión, inteligencia emocional, etc.).

3. Publicación de la oferta. Anunciar y promover la vacante en bolsas de trabajo, redes sociales de la empresa y asociados, asociaciones gremiales, buscadores profesionales de talentos, etc.
4. Recepción de solicitudes de candidatos. Recopilar y analizar las solicitudes de candidatos para seleccionar a los que cumplen con la convocatoria.
5. Evaluación inicial. Realizar una primera evaluación, que puede incluir la revisión de sus antecedentes confirmando referencias de antiguos empleos, y/o una breve entrevista a través de llamada telefónica o video llamadas.
6. Entrevistas. Después de la evaluación inicial, se hace una nueva selección de candidatos y con ellos, se lleva a cabo entrevistas más detalladas, que pueden ser en persona, para evaluar las creencias, valores y actitudes de los candidatos, verificando su adecuación a la cultura empresarial, así mismo, se hace un sondeo rápido de sus conocimientos y habilidades.
7. Evaluación de competencias. Aplicación de pruebas que demuestren sus habilidades técnicas de conocimiento y experiencia, así como pruebas psicométricas para evaluar las habilidades específicas de los candidatos.
8. Selección final. Elección del candidato más adecuado y presentación de una oferta de empleo formal que incluya actividades, responsabilidades, salarios y prestaciones comprometidas.
9. Incorporación y orientación. Integrar al nuevo empleado a la organización, proporcionándole información sobre lineamientos y formas de trabajo, capacitación y recursos necesarios para desempeñar sus actividades.

Como podemos observar, este es un proceso muy detallado que involucra la necesidad de personal a cargo para su operación, y supone la existencia de una vasta cantidad de aspirantes que demandan una vacante. Aunque se parte del supuesto de una demanda casi ilimitada por los empleos y una oferta más ajustada, esta realidad no es

precisamente la que se presenta en las micro, pequeñas y medianas empresas locales; sin embargo, resulta de gran utilidad como una guía para ser ajustada a las necesidades reales de este tipo de negocios.

#### Problema

A pesar de la copiosa literatura existente sobre el proceso de contratación de personal, es precisamente en el punto de la selección del personal en donde estriba una de los mayores problemas que no son atendidos debidamente por las micro, pequeñas y hasta medianas empresas, limitándose muchas veces a la recomendación de un familiar o conocido, al llenado de un pequeño y sencillo formulario, o a una breve entrevista sin un guion estructurado ajustado a las necesidades laborales, legales y culturales de la empresa; sino establecido por la experiencia personal del propietario o encargado.

En este sentido, a partir de la experiencia en campo de más de diez años con MiPymes locales, puede observarse que existe ineficiencia en la evaluación de los candidatos ya que, en la práctica, normalmente este tipo de evaluación es muy subjetiva y no siempre se basa en competencias y habilidades relevantes. Resalta el hecho de que tampoco existe una falta de capacitación de los responsables de la contratación en el proceso formal de reclutamiento y selección, por lo que generalmente carecen de habilidades y conocimientos para realizar un proceso efectivo en la contratación del personal.

Al analizar con más detalle este fenómeno, encontramos además las siguientes constantes en los micro, pequeños y medianos negocios:

El tamaño y los recursos limitados que poseen, hacen que las MiPymes tengan dificultades para atraer a los mejores prospectos, ya que éstos buscan empleos en grandes empresas que les proporcionen prestaciones actuales y expectativas de desarrollo superiores y,

Considerando que una formal y eficiente implementación del proceso de contratación, integración y seguimiento de los trabajadores, en donde además se realicen las previsiones de necesidades de personal para eliminar la contratación apresurada y no siempre efectiva, requiere de recursos económicos y tiempo, afectando en los resultados a corto plazo, este proceso es dejado de lado por el o la propietaria o

encargada del negocio.

El desconocimiento de los beneficios a largo plazo para el negocio de contar con personal capacitado, experto e integrado a los valores culturales de la empresa, y de los costos a largo plazo que enfrentan por una alta rotación de personal, ha llevado a los propietarios o encargados de los micro y pequeños negocios, a no poner atención a la importancia de estructurar el proceso de contratación de su personal, tampoco al seguimiento efectivo del desempeño de los nuevos empleados, lo que puede afectar su desarrollo y retención

Ante estas experiencias de campo y evidencia empírica recuperada a lo largo de más de una década en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, nos encontramos con el grupo de Abarrotes Willys.

De acuerdo con la página web de Abarrotes Willys (2024), en el mes de agosto del 2023 se abrió la tienda número 461 de este conglomerado que tiene presencia en cuatro estados del sureste mexicano: Chiapas, Campeche, Quintana Roo y Yucatán.

Abarrotes Willys es una empresa ubicada en México, dedicada a la venta y distribución de abarrotes y productos de consumo popular; esta empresa es un negocio familiar de la familia Abraham. Comenzó con una tienda de telas, llamada “El Trancozo” que fundaron Asis y William Abraham Xacur Dáguer, tío y padre del presidente 2019 de CANACINTRA Yucatán, el señor Alberto José Abraham Xacur, quien en repetidas entrevistas ha manifestado el origen del nombre de las tiendas: “Cuando estaban buscando un nombre para la tienda de abarrotes, surgió la idea de ponerle Willys por William que es mi papá” (Abarrotes Willys, 2024).

Las tiendas están dedicada a la venta y distribución de abarrotes y productos de consumo popular de marcas líderes en el mercado, manejando precios de mayoreo en una gran variedad de productos. En ellas es posible realizar pagos de los servicios de CFE, Telmex, AT&T, Telcel, Movistar, IZZI, Dish, Megacable, Vetvsky; créditos y ahorro con Finsol, Infonavit; transferencias y servicios bancarios de Avon, DineroExpress, Impulsarte, Inpa, Alternativa del Sur y Western Union, entre otros (Abarrotes Willys, 2024).

En ellas, a través de un programa de redondeo y donativos se entregan apoyos a los albergues San Vicente de Mérida A.C., El Renacer del Mayab, A.C., Asilo Brunet Celarain, Eleonora Mendoza A.C. y el Albergue infantil Salesiano A.C. Estos programas no tienen fines de lucro y las tiendas Willys no deducen impuestos con las donaciones otorgadas a estas instituciones (Abarrotes Willys, 2024).

Aunque Abarrotes Willys está conformada por una red de sucursales muy amplia y tener en su página web un espacio para un formulario que deben de llenar quienes deseen incorporarse a la actividad laborales de estas tiendas, al acercarnos a observar el proceso de contratación en la sucursal Vergel ubicada en Tuxtla Gutiérrez, observamos que, pese a la conformación sólida del negocio, presentan serias carencias en el proceso de contratación de su personal, lo que los lleva a tener un alto índice de rotación que no les permite la profesionalización de sus trabajadores a largo plazo. Ante esta situación nos planteamos las siguientes preguntas de investigación:

¿Al ser un grupo comercial ampliamente conocido en el sureste del país, con 20 tiendas de abarrotes en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, cómo lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de su personal, si en una de ellas se observa de inmediato que no hay un procedimiento establecido?

¿Qué proceso de contratación y retención puede ser sugerido a esta microempresa en el Vergel Tuxtla Gutiérrez, considerando sus condiciones y entorno particular?

## **Método**

Para responder a las preguntas de investigación nos planteamos los siguientes objetivos:

General:

Realizar un diagnóstico del proceso actual de reclutamiento y selección de la Abarrotes Willys Vergel Tuxtla Gutiérrez, para proponer un procedimiento con mejores prácticas, acorde a las necesidades y recursos disponibles, así como a al entorno social y cultural de la sucursal en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Específicos:

1. Conocer las estrategias de reclutamiento y selección de personal utilizadas en la tienda y sus resultados.
2. Identificar las fuentes de reclutamiento más efectivas para la tienda analizada.
3. Analizar las formas de selección más funcionales para la tienda y su contexto.

Se utilizó una metodología cualitativa, exploratoria y descriptiva.

Cualitativa: se exploran y comprenden las experiencias, percepciones y prácticas del propietario y gerente de Abarrotes Willys Vergel en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Exploratoria: Se descubren nuevos conocimientos y patrones en relación con el reclutamiento y selección de personal en este tipo de grupos de tiendas de abarrotes.

Descriptiva: Se describe y caracterizan los procesos y prácticas de reclutamiento y selección identificando patrones y tendencias.

El enfoque cualitativo se centra en la comprensión profunda y detallada de las experiencias y prácticas de las MiPymes, más que en la generalización de resultados a una población más amplia.

El método de recolección de datos que se utilizó en esta investigación fueron entrevistas con gerentes y colaboradores de la empresa para identificar patrones y temas emergentes, revisión de documentos y materiales de reclutamiento y selección de la tienda, para identificar sus prácticas y comportamientos durante el proceso de reclutamiento y selección.

Se utilizaron dos instrumentos: Cuestionario 1 para colaboradores de la empresa, y Guion de Entrevista 1, para gerente o propietario.

## **CUESTIONARIO 1**

### **COLABORADORES**

Estamos aplicando una encuesta para conocer su opinión sobre el nivel de satisfacción del reclutamiento y selección de personal de la empresa. Por lo que solicitamos conteste las siguientes preguntas.

¿Nivel de estudios alcanzados? (primaria, secundaria, preparatoria, universidad, otro)

R:

¿Edad que tiene Usted? R:

Género (masculino/ femenino) R:

Antigüedad en el trabajo en años y meses. R:

Una vez llenado los datos anteriores, por favor marque la respuesta que más se acerque a lo que usted considere correcto. Se le darán cinco alternativas:

1 completamente de acuerdo

2 bastante de acuerdo

3 de acuerdo

4 algo en desacuerdo

5 completamente en desacuerdo

5 ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el proceso de reclutamiento y selección en su empresa? conteste según la escala mencionada (1 Completamente de acuerdo / 5 Completamente en desacuerdo.)

R:

6. ¿C Armstrong (Consultoría Administrativa Integral, 2017) ómo se enteró de la vacante que usted cubre actualmente en Tiendas Wallys? (redes sociales, sitio web, recomendaciones)

R:

7. ¿Cuál fue el factor más importante para decidir postularse a la vacante?(sueldo, beneficios que ofrece, cultura empresarial)

R:

8. ¿Cuánto tiempo tardó en completar el proceso de reclutamiento y selección, en días?

R:

9. ¿Cuál es su nivel de respuesta a la afirmación: “El proceso de reclutamiento y selección fue justo y transparente” (1 Completamente de acuerdo / 5 Completamente en desacuerdo.)

R:

10. ¿Se sintió valorado(a) durante el proceso de reclutamiento y selección?

R:

11. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la comunicación durante el proceso de reclutamiento y selección? (Escala de 1-5)

R:

12. ¿Se le brindo retroalimentación constructiva durante el proceso de reclutamiento y selección? (1 Completamente de acuerdo / 5 Completamente en desacuerdo).

R:

13. ¿Cuál es su nivel de acuerdo con la afirmación: ¿La empresa cumplió con las expectativas generadas durante el proceso de reclutamiento y selección”? (Escala de 1-5)

R:

14. ¿Se siente comprometido(a) con la empresa después del proceso de reclutamiento y selección? (1 Completamente de acuerdo / 5 Completamente en desacuerdo).

R:

15. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la inducción y capacitación recibida después de ser contratado(a)? (1 Completamente de acuerdo / 5 Completamente en desacuerdo).

R:

16. Se le brindaron los recursos y herramientas necesarios para desempeñar su trabajo de manera efectiva? (1 Completamente de acuerdo / 5 Completamente en desacuerdo).

R:

17. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el proceso de reclutamiento y selección en la empresa?

R:

Muchas gracias por participar.

## GUIÓN DE ENTREVISTA 1

### PROPIETARIOS/ GERENTES /ENCARGADOS

En la presente entrevista esperamos conocer su opinión sobre el nivel de satisfacción del reclutamiento y selección de personal de esta Tienda Wally. Por lo que amablemente le solicitamos conteste las siguientes preguntas:

¿Nivel de estudios alcanzados? (primaria, secundaria, preparatoria, universidad, otro)

R:

¿Edad que tiene Usted? R:

Género (masculino/ femenino) R:

Antigüedad en el puesto actual. R:

Antigüedad en el trabajo desde que inició en Tiendas Wallys, en años y meses.

R:

Además de lo anterior, usted podrá platicarnos con mayor especificación, lo que desee comentar a las siguientes preguntas:

¿Existe un proceso de reclutamiento y selección de personal para Tiendas Wally, que sea utilizado por todas las sucursales?

En caso de existir, ¿cómo es ese proceso?

En caso de existir un proceso establecido, ¿se realiza verdaderamente en la práctica cotidiana y con todos los puestos?

¿Los candidatos llegan al proceso de selección con conocimiento previo de la empresa? Cuando existe una vacante, de acuerdo con su experiencia, ¿qué tan difícil resulta cubrirla?

¿Por qué considera que sucede lo anterior?

¿Existen dentro de la empresa personas capacitadas ampliamente para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal?

¿En qué medios y formas se publicita la existencia de una vacante en la tienda, y cuál es el más utilizado por quienes vienen a una entrevista?

¿Quiénes vienen a la entrevista, saben con claridad sobre el puesto ofertado y los requisitos que deben de cumplir para aplicar a la vacante?

¿Dónde encuentra la empresa mayor actividad en el mercado laboral?

- A. En redes profesionales (Linkedin),
- B. Redes sociales (Twitter, Facebook),
- C. Comunicaciones virtuales (meet up, zoom),
- D. Webs de empleo (zonas job, bumeran),
- E. En programas de radio o similares.
- F. En las asociaciones gremiales (cámaras)
- G. En el de recomendación personal (de boca a boca, familia, amistades, trabajadores, y a través de distintas universidades).

¿Bajo qué modalidad y por qué, considera más ventajoso para la Tienda Wallys llevar adelante el proceso de reclutamiento y selección de perfiles?

Equipos internos de reclutamiento

Contratación de servicios de reclutamiento

Ambas

De acuerdo con su experiencia, ¿Qué valoran los candidatos en las propuestas laborales? Puede mencionar más de una, en orden de importancia para el candidato:

Propósitos u objetivos de la empresa

Bonos, beneficios

viajes

capacitación

oportunidades de desarrollo profesional

uso de tecnologías modernas en la empresa

flexibilidad en los horarios y en la labor

salario

R=

De acuerdo con su experiencia, ¿por qué se retira de la empresa un trabajador recién contratado?

¿Existen algunos valores, actitudes y comportamientos que son apreciados por la

empresa ya que se identifican con ella? ¿Cuáles son y por qué?

¿Se trabaja y se mide el compromiso de los empleados con indicadores concretos como:

Con encuestas de compromiso laboral

Con evaluaciones de desempeño

Con indicadores de performance basado en objetivos

Con reuniones y charlas abiertas entre colaboradores y recursos humanos

Con indicadores de rotación y otro tipo de reportes y estadísticas

R:

Gracias por brindarnos el tiempo necesario para esta entrevista.

## **Resultados**

A partir del diagnóstico, de la revisión teórica y de consultar el software Armstrong (Consultoría Administrativa Integral, 2017), se diseñó la siguiente propuesta para el proceso de reclutamiento y selección de la Tienda estudiada:

Propuesta Mecánica para la Tienda WALLY Sucursal Vergel Tuxtla Gutiérrez

Etapa 1: Planificación. (Dessler, 2017)

1. Definir la necesidad de personal por cada área de la empresa
2. Identificar los requisitos indispensables del puesto
3. Establecer el perfil del candidato ideal en una sola hoja.

Etapa 2: Difusión. (Bratton, 2017)

1. Publicar la vacante en anuncio en la misma tienda, en tiendas del mismo grupo, en redes sociales y sitios web de empleo
2. Compartir la vacante con contactos y redes de la empresa
3. Colocar anuncios en lugares estratégicos cercanos a la tienda solicitante.

Etapa3: Recepción de candidaturas. (Ulrich, 2015)

1. Establecer un plazo para recibir candidaturas con documentos básicos.
2. Crear un formulario de aplicación simple
3. Recibir y organizar las candidaturas

Etapa 4: Selección (Consultoría Administrativa Integral Armstrong, 2017)

1. Revisar y evaluar las candidaturas
2. Realizar entrevistas personales o telefónicas
3. Realizar Pruebas o evaluaciones prácticas si son necesarias, de acuerdo con el puesto.

Etapa 5: Selección final (Dessler, 2017)

1. Seleccionar al candidato ideal
2. Realizar una oferta de trabajo que sea atractiva y con proyección de crecimiento para el empleado.
3. Establecer un plazo para la respuesta del candidato

Etapa 6: Inducción (Bratton, 2017)

1. Programar una sesión de inducción para el nuevo empleado
2. Proporcionar información sobre la empresa y el puesto
3. Establecer objetivos y expectativas claras.

Este modelo es una adaptación para el contexto estudiado, ya que se observa que la mayor cantidad de los puestos son operativos y, el transporte requerido para el traslado a Abarrotes Willys Vergel puede ser un factor decisivo para la decisión de aplicar de un candidato y luego, de mantenerse en el puesto.

Conclusiones

El diagnóstico sobre el proceso de reclutamiento y selección de la sucursal Vergel de Tiendas Willys, nos permitió observar que el proceso aún se realiza de manera muy elemental, dejando toda la responsabilidad al gerente, quien únicamente tiene como herramientas para la toma de decisiones, su experiencia y la breve solicitud realizada en línea por el aspirante. Conocer el entorno socioeconómico de esta microempresa, revisar diversos modelos teóricos y uno de los softwares especializados, permitió proponer un proceso mecánico que, sin requerir mayores recursos de la empresa, le garantice atraer y contratar para sus vacantes a personal más idóneo, con capacidades, actitudes y valores afines a las necesidades y filosofía de la empresa.

## Referencias

Bratton (2017). *Work and Organizational Behavior*. Palgrave Macmillan

Cascio W. y Montealegre, R. (2016). Cómo la tecnología está cambiando el trabajo y las organizaciones. *Revisión Anual de Psicología organizacional y comportamiento organizacional*. Comportamiento Organizacional.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>

Chiavenato, Idalberto (2000). *Gestión del talento humano*. 3ra. Ed. Mc.Graw Hill.

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>

Consultoría Administrativa Integral, S.C. (2017). Programa de software para el reclutamiento y selección de personal ArmSTRONG. [ARMSTRONG \(conadin.com\)](http://conadin.com)

Descenzo D. y Robbins S. (2013). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. 3ª. Ed. Pearson Prentice Hall.

<https://books.google.com.mx/books?id=yly3Ak0GLykC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Dessler, G. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Prentice Hall.

Dolan y Schuller (2007). *La gestión de los recursos humanos, cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Mc Graw Hill.

Puchol, Luis (2000). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Diaz de Santos.

[https://books.google.com.mx/books/about/Direcci%C3%B3n\\_y\\_gesti%C3%B3n](https://books.google.com.mx/books/about/Direcci%C3%B3n_y_gesti%C3%B3n)

[de recursos humano.html?hl=es&id=yFEV7E1iy0IC&redir\\_esc=y](#)

Runahr (2024). Contratación: ¿Qué es y cuál es el proceso? runahr.com/mx/recursos/hr-management/contratación.

Abarrotes Willys (Julio, 2024). Abarrotes Willys.com  
<https://abarroteswillys.com.mx/nueva-apertura/>

Ulrich (2015). H.R. Champions. Harvard Business Review Press

## **Alfabetización Informacional en la formación de estudiantes de la Licenciatura en Pedagogía de la UNACH.**

*Mtra. Ileana del Carmen Carrillo González<sup>28</sup>, Dra. Marisol de Jesús Mancilla Gallardo<sup>29</sup>, Dra. Verónica Concepción Castellanos León<sup>30</sup>, Mtra. Marisol García Cancino<sup>31</sup>*

### **Resumen**

El presente documento hace referencia a un estudio por demás necesario sobre la competencia en Alfabetización Informacional, habilidades que permiten desenvolverse en la nueva cultura digital, tanto en el ámbito académico como en el de la vida cotidiana para manejarse en los nuevos contextos digitales, como construir una identidad; hacer compras online, convivir en redes sociales, aprender nuevos conocimientos y sobre todo gestionar procesos necesarios para la convivencia ciudadana, por lo que primeramente, se hace mención al concepto de Alfabetización Informacional, su importancia en la educación superior y las estrategias para desarrollar habilidades de lectura, escritura y comunicación de la información, lo que nos lleva a plantear el nivel de desarrollo que tienen los alumnos y las alumnas de primer semestre de la Licenciatura en Pedagogía en Alfabetización Informacional; desde un enfoque descriptivo-interpretativo, asimismo

---

<sup>28</sup> Licenciada en Bibliotecología, Maestra en Educación, Candidata a Dra. en Educación. Profesora de tiempo completo de los programas de la licenciatura en Pedagogía y de Tecnologías de la información aplicadas a la Educación de la Facultad de Humanidades, Campus VI, de la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Correo electrónico: carrillo@unach.mx. Tel. 9613050433

<sup>29</sup> Licenciada en Psicología, Maestra en ciencias de la educación y Doctora en educación. Profesora de tiempo completo del programa de la licenciatura en Pedagogía y de Tecnologías de la información aplicadas a la Educación de la Facultad de Humanidades, Campus VI, de la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Correo electrónico: marisol.gallado@unach.mx. Tel. 9611154501

<sup>30</sup> Licenciada en Derecho, Maestra en Administración con Formación en Organizaciones, Doctora en Estudios Organizacionales. Profesora de tiempo completo de los programas de la licenciatura en Pedagogía y de Tecnologías de la información aplicadas a la Educación de la Facultad de Humanidades, Campus VI, de la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Correo electrónico: veronica.castellanos@unach.mx. Tel. 9612333977

<sup>31</sup> Licenciada en Ingeniería en Sistemas Computacionales, Maestra en Administración de Tecnologías de Información, candidata a Dra. en Pedagogía. Profesora de tiempo completo en programas de licenciaturas en pedagogía y de Tecnologías de Información y Comunicación Aplicadas a la Educación de la facultad de Humanidades, Campus VI, de la universidad Autónoma de Chiapas. marisol.garcia@unach.mx. Tel. 9612255636.

se presentan los resultados del estudio con una marcada tendencia al uso generalizado de los dispositivos electrónicos pero poca eficiencia en la gestión de información, lo que precisa concluir que la universidad, tiene el compromiso de sumarse a formar habilidades de gestión de información, uso de herramientas tecnológicas y desarrollo de pensamiento lógico y crítico, componentes esenciales de la Alfabetización Informacional.

### **Palabras clave**

Competencias, Formación Universitaria, Gestión de Información, Universidad.

### **Introducción**

En la era digital actual, la Alfabetización Informacional se ha convertido en una competencia esencial para los estudiantes universitarios. Los contextos digitales han obligado a cambiar las formas de leer, escribir y comunicarse y por lo consiguiente, a convivir en el mundo del internet y las redes sociales por las tecnologías de información y comunicación que tan fervientemente los jóvenes han adoptado, sin embargo, la preocupación principal en esta investigación radica en la insuficiente gestión de información que influye en el desempeño académico del estudiantado, porque según Zavala (2009) “se asume que los estudiantes en la educación superior ingresan a estas instituciones listos para responder a las demandas de habilidades informacionales que les exige este nivel” (p. 1); Es decir, que posean una sólida alfabetización informacional desde la cual puedan comenzar a aprender las prácticas de su disciplina. Por lo que urge un diagnóstico que permita tener el panorama detallado de los usos, formas y hábitos en la gestión de información que las y los estudiantes de primer semestre de licenciatura tienen para ver, tanto el impacto de estos ante las exigencias en la universidad como las habilidades de la Alfabetización Informacional con las que cuentan.

Esta investigación tiene como objetivo identificar la Alfabetización Informacional en el

estudiantado de primer semestre de la Licenciatura en Pedagogía de la UNACH, con la finalidad de diseñar estrategias que contribuyan a la formación académica, bajo un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo ya que esto permite contar con un panorama real del fenómeno y establecer metas razonables y efectivas.

### **Referentes teóricos**

“La alfabetización informacional incluye un conjunto de habilidades y capacidades que todas las personas necesitamos para realizar tareas relacionadas con la información: por ejemplo, cómo descubrirla, acceder a ella, interpretarla, analizarla, gestionarla, crearla, comunicarla, almacenarla y compartirla. Pero es mucho más que eso: se refiere a la aplicación de las competencias, las cualidades y la confianza necesarias para utilizar la información de la mejor manera posible e interpretarla de forma juiciosa. Incluye el pensamiento crítico y la conciencia crítica, así como la comprensión de los aspectos tanto éticos como políticos relacionados con el uso de la información.” (Sales Salvador, 2023, p.1)

Pero también se refiere a la capacidad de buscar, evaluar, utilizar y crear información a través de tecnologías digitales, esta habilidad no solo incluye el manejo de herramientas digitales como computadoras y dispositivos móviles, sino también la comprensión de cómo se produce y se difunde la información en línea y usarla para el desarrollo propio y la convivencia social.

Desde una perspectiva pragmática, particularmente en el contexto de la educación superior, Julien (2016) [citado en González Estrada, 2021] define la Alfabetización Informacional como el “conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer una persona para acceder a la información de manera efectiva, eficiente y ética, que debe incluir el saber interpretar y evaluar la información, y cómo usarla en diferentes contextos para la toma de decisiones, en actividades creativas, académicas, en la vida cotidiana y laboral”. (par. 34)

La importancia de la alfabetización Informacional en el contexto universitario radica en que, con el aumento de la información disponible en línea, el estudiantado universitario debe ser capaz de discernir entre fuentes confiables y no confiables, seleccionarlas y evaluarlas para que contribuya a una buena formación académica, por lo que la Alfabetización Informacional es crucial para el desarrollo académico de las y los estudiantes, ya que necesitan habilidades para investigar y acceder a recursos académicos relevantes; para la preparación profesional pues en el mercado laboral, se espera que los graduados sean competentes en el uso de herramientas digitales y en la gestión de información y para ejercer una ciudadanía informada, ya que una ciudadanía activa requiere la capacidad de participar en discusiones informadas sobre temas sociales y políticos a través de plataformas digitales.

Lo que obliga a proponer estrategias para desarrollar la Alfabetización Informacional en las y los estudiantes universitarios, como la incorporación de la Alfabetización Informacional en los programas académicos y no solo en cursos de tecnología; diseñar talleres y seminarios con formación específica en habilidades de búsqueda y recuperación de información digital y fomentar el aprendizaje colaborativo en proyectos que requieran el uso de herramientas digitales y de colaboración en línea.

Por lo tanto, los desafíos en la enseñanza de la alfabetización informacional implican erradicar la desigualdad de acceso, ya que no todos los estudiantes tienen internet o dispositivos tecnológicos, lo que puede afectar su desarrollo en estas habilidades. Además, la sobrecarga de información es abrumadora debido a la abundancia de información en línea, dificultando la selección y evaluación crítica de las fuentes; por último, la rápida evolución de la tecnología, con herramientas digitales y plataformas de información en constante cambio, que requiere una actualización continua en la enseñanza.

De acuerdo con diversos estudios sobre la Alfabetización Informacional en estudiantes universitarios, se reflejan tendencias significativas en la forma en que acceden y consumen información, uno de ellos es que, pesar de que ingresan a la universidad, como lo señala González Bello (2018) es un reto para los estudiantes incorporar las herramientas digitales y recursos de información en sus actividades académicas, por las múltiples potencialidades que ofrecen para la construcción de conocimiento nuevo, al igual que por los hábitos erróneos, difíciles de vencer y de reproducir la información sin aplicar algún criterio.

Siguiendo con González Bello (2018) dado que el conocimiento práctico de los estudiantes sobre la gestión de información y las herramientas digitales puede ser aprovechado en el ámbito universitario para maximizar sus posibilidades de producción en el entorno digital, es fundamental reconocer el desafío que enfrentan al desarrollar estas habilidades digitales. Dichas habilidades pueden cultivarse de dos maneras: a través de la autoformación, en la que el estudiante utiliza sus propios recursos para aprender, o mediante programas formales ofrecidos por la educación formal y fundamentalmente en la universidad. En ambos casos, el objetivo es alcanzar un nivel especializado en el uso de recursos y contenidos digitales como parte integral de su formación profesional.

Otro dato importante, según Medina Calzada (2020) en el ámbito de la educación superior, la alfabetización informacional está intrínsecamente vinculada con las habilidades de lectura y escritura de textos académicos específicos de cada disciplina. Este concepto también se relaciona con lo que se ha denominado alfabetización académica, la cual implica no solo la capacidad de manejar información de manera eficaz, sino también de producir textos que cumplan con los estándares académicos requeridos.

Diversos estudios han abordado esta cuestión desde diferentes perspectivas. En los

países de habla inglesa, investigadores como Brian Street (1996), Patricia A. Johns (1997) y el dúo Lea y Street (1998, 2006) han explorado cómo los estudiantes universitarios enfrentan desafíos en la comprensión y producción de textos académicos, así como la importancia de integrar la alfabetización informacional en la formación universitaria. Estos estudios destacan que el éxito académico no solo depende de la capacidad para acceder a información, sino también de la habilidad para interpretar y producir conocimiento dentro de un contexto disciplinario específico.

En el ámbito hispano, el interés por estos temas también ha crecido. Carlino (2005, 2013) ha investigado cómo los estudiantes universitarios en contextos hispanohablantes enfrentan las demandas de la escritura académica y cómo se puede mejorar su formación en este ámbito con el desarrollo de habilidades informacionales. Por su parte, Castelló, Mateos, Castells, Iñesta, Cuevas y Solé (2012) han abordado las dificultades que los estudiantes encuentran al interactuar con textos especializados y han propuesto estrategias para fortalecer su competencia en la lectura y escritura académica. Otros estudios, como los de Núñez (2013) y Yubero y Larrañaga (2015), también han puesto de manifiesto las carencias existentes en la alfabetización académica y la necesidad de una formación más estructurada para abordar estas deficiencias.

Estos estudios en conjunto evidencian que los estudiantes universitarios a menudo enfrentan dificultades significativas al enfrentarse a textos académicos especializados. También subrayan la importancia de una formación adecuada en alfabetización informacional para superar estas barreras y lograr una integración efectiva en los estándares del conocimiento académico. La inversión en el desarrollo de estas habilidades es crucial para garantizar que los estudiantes no solo puedan acceder y utilizar información de manera efectiva, sino también para que sean capaces de generar conocimiento de forma crítica y competente en su área de estudio. Esta formación integral les permitirá no solo cumplir con los requisitos académicos, sino también contribuir significativamente al avance de su disciplina, integrando la información de

manera reflexiva y creativa cuando ejerzan una profesión.

### **Problema**

En la experiencia cotidiana de la labor docente, vemos a la comunidad estudiantil cómo manifiesta un bajo desempeño en la gestión de la información en los estudiantes de primer semestre de Licenciatura en Pedagogía de la UNACH, no hay eficacia en las búsquedas en internet y uso de fuentes de información, falta de conocimientos en discernir las fuentes de información y sobre todo no hay aprendizaje colaborativo, puesto que no hay trabajo eficiente en equipo ni mucho menos intercambio de conocimientos.

Asimismo, desconocen los diversos formatos en los que se presenta la información y hay deficiente adaptabilidad y falta de ética en el uso de herramientas tecnológicas que emergen constantemente y que son esenciales en el entorno académico y profesional. Como señala Bañales, Casteló y Vega (2016) [citados por Hernández y Hernández, Salado Rodríguez y Vargas Franco, 2020] “Las investigaciones han demostrado que los estudiantes universitarios tienen problemas para satisfacer las demandas de lo que implica elaborar textos académicos en la educación superior” (p. 1)

Por lo tanto, tener competencias en Alfabetización Informacional nos permite garantizar en gran medida el éxito en el desempeño académico del estudiante durante su transición por la universidad, asegurando formar un profesional que le permita afrontar las vicisitudes y retos de la vida profesional, lo que nos obliga a preguntar ¿Qué habilidades de la Alfabetización Informacional tienen los estudiantes de primer semestre de la Licenciatura en Pedagogía de la UNACH que permita determinar el nivel de dominio?

### **Método**

La investigación fue un estudio descriptivo-interpretativo, bajo el método estudio de

caso, en la idea de comprender un contexto o situación en la que se desea estudiar exhaustivamente bajo características esenciales, ya que “este tipo de investigación es apropiado en situaciones en las que se desea estudiar intensivamente características básicas, la situación actual, e interacciones con el medio de una o unas pocas unidades tales como individuos, grupos, instituciones o comunidades.” (Monje, 2011, p.102). Se encuestó a una población de estudiantes de primer semestre de la Facultad de Humanidades de la UNACH para tener un diagnóstico de las habilidades de literacidad electrónica que han desarrollado en el Nivel Medio Superior y cuáles no han sido desarrolladas con la finalidad de diseñar estrategias que permita potencializar las competencias para contribuir al éxito de su desarrollo académico, por lo que el objetivo general de investigación es identificar la Alfabetización Informacional en el estudiantado de primer semestre de la Licenciatura en Pedagogía de la Facultad de Humanidades, con la finalidad de diseñar estrategias que contribuyan a la formación académica.

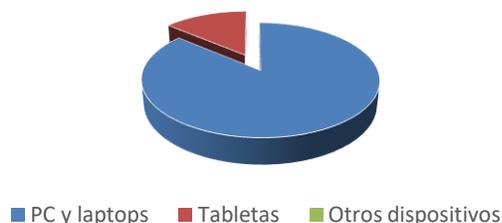
Participaron 33 estudiantes del 1º B de la Licenciatura en Pedagogía, grupo al que se les impartió la unidad de competencia Taller de Herramientas de Cómputo y Alfabetización Informacional, con edades entre 18 y 20 años, mayoritariamente mujeres que representan 87.2%.

Los participantes respondieron un cuestionario de 22 preguntas, que les fue enviado por correo electrónico con las siguientes variables: uso de dispositivos electrónicos y formatos digitales, acceso a recursos digitales, rendimiento académico y uso efectivo de recursos digitales (bases de datos, bibliotecas virtuales, etc.), uso de plataformas online y preferencias y tiempo de lectura en línea.

## **Resultados**

Dentro de los resultados más destacados, podemos mencionar:

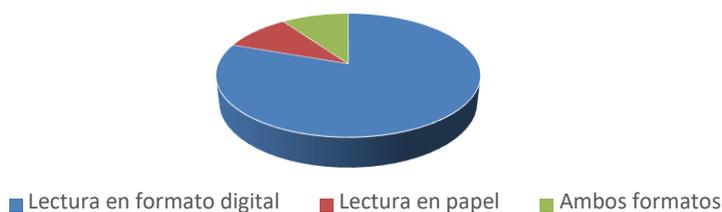
### Dispositivos tecnológicos



**Nota:** Datos obtenidos de la encuesta realizada a los estudiantes de 1er. Semestre de Pedagogía de la UNACH

Respecto al uso de dispositivos electrónicos se observa que 100% de los estudiantes usa los celulares inteligentes (smartphones), mientras que 75% de ellos también utilizan computadoras y laptops y solo 10% tabletas, lo que indica que el teléfono celular es el dispositivo en el que realizan todas sus actividades, como las tareas y proyectos escolares, acceso a la plataforma educativa y búsquedas de información, así como gestiones de otra naturaleza como uso de redes sociales, compras y procesos financieros.

### Formatos de Lectura

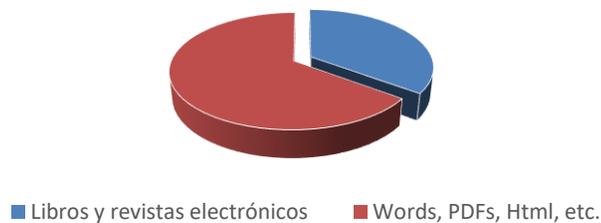


**Nota:** Datos obtenidos de la encuesta realizada a los estudiantes de 1er. Semestre de Pedagogía de la UNACH

En el caso de las preferencias de lectura, los formatos digitales presentan un alto

porcentaje, 82% prefieren leer en formato digital y tan solo 10% se inclina por la lectura en papel, especialmente para materiales académicos; esto considerando que el celular es el dispositivo de uso por excelencia por la facilidad de tenerlo, conectarse y usarlo, pero no garantiza la efectividad de que todo lo que realiza en él, ni mucho menos cumpla con las exigencias de la actividad académica.

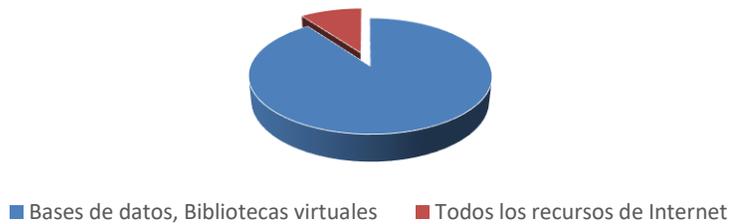
Formatos electrónicos



**Nota:** Datos obtenidos de la encuesta realizada a los estudiantes de 1er. Semestre de Pedagogía de la UNACH

Sobre el uso de formatos electrónicos, 35% del estudiantado utilizan libros electrónicos y revistas online mientras que 65% utiliza otros formatos como PDFs, textos en línea, archivos de Word que encuentran en blogs, wikis, páginas web, etc. al menos una vez por semana para sus estudios, esto demuestra que, aunque hay un uso generalizado de los formatos electrónicos, no se asegura de que la información encontrada sea verídica y confiable.

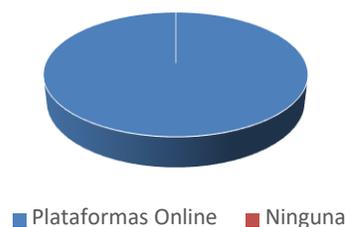
### Recursos Electrónicos



**Nota:** Datos obtenidos de la encuesta realizada a los estudiantes de 1er. Semestre de Pedagogía de la UNACH

En cuanto al acceso a recursos electrónicos como bases de datos, bibliotecas virtuales y revistas electrónicas, se observa que el 90% de los estudiantes los utilizan, lo que facilita en gran medida tanto la lectura digital como la gestión de información. Sin embargo, este acceso no garantiza la eficacia en la información que encuentran, ya que muchos estudiantes carecen de estrategias adecuadas para realizar búsquedas efectivas. La falta de conocimiento sobre el uso de operadores booleanos y la escasa habilidad para evaluar la calidad de las fuentes de información evidencian una carencia significativa en las estrategias de búsqueda y recuperación de información.

### Plataformas Educativas



**Nota:** Datos obtenidos de la encuesta realizada a los estudiantes de 1er. Semestre de Pedagogía de la UNACH

En el uso de Plataformas Online, 100% de los estudiantes la utilizan, pero por que se ven obligados por la misma universidad, pero lamentablemente han aprendido de manera empírica a utilizarlas, pues en el mejor de los casos, les han dado un raquítico curso que los ha dejado con más dudas que con un aprendizaje sólido de la plataforma. Respecto al uso de otras plataformas, hacen referencia que solo las usan porque los profesores les han dado oportunidad para trabajar en ellas y/o porque ocasionalmente encuentran información importante para sus clases.

Tiempo de lectura Online



**Nota:** Datos obtenidos de la encuesta realizada a los estudiantes de 1er. Semestre de Pedagogía de la UNACH

El 75% de los estudiantes universitarios dedica un promedio de 4-5 horas a la semana a la lectura en formato digital. Esto indica un aumento en el tiempo dedicado a la lectura electrónica, lo que significa que el estudiantado ha generado una serie de prácticas que muchas veces no son correctas ni nada éticas, como copiar y pegar o el uso del ChatGPT. Este aumento de la lectura digital causa una sensación en las y los estudiantes (82%) de que las tecnologías han mejorado su capacidad para encontrar y utilizar información académica.

Estos resultados subrayan la creciente importancia de entender que el desarrollo de habilidades informacionales son parte esencial de la vida del estudiante y es urgente que la universidad integre, a sus planes y programas de estudio el uso de éstas, pues vemos cómo esta tendencia está moldeando las experiencias de aprendizaje de los

estudiantes universitarios y nos está dejando un desafío a los docentes en cuanto a la actualización en la gestión de información.

### **Conclusiones**

Para concluir, la Alfabetización Informacional es una competencia vital para los estudiantes universitarios en el mundo actual y de acuerdo con los resultados se concluye que, aunque hay un manejo de dispositivos electrónicos y recursos digitales al 100 por cien, esto no garantiza el uso eficaz y eficiente de los mismos y menos para contribuir a su formación académica, porque hay un desconocimiento sobre cómo gestionar información.

Para garantizar que los estudiantes estén preparados para enfrentar los desafíos de la información digital, las instituciones de educación superior deben adoptar un enfoque proactivo en la enseñanza de estas habilidades, comprometerse a una constante actualización, tanto en el quehacer pedagógico como en el de conocimientos tecnológicos, por lo que se recomienda:

- Realizar un seguimiento constante de las habilidades informacionales de los estudiantes desde el ingreso a la universidad hasta el egreso de estos, con la intención de asegurar una buena formación profesional.
- Fomentar la colaboración entre los departamentos (coordinaciones académicas, atención a estudiantes, tutorías, servicio social, biblioteca, etc.) de las facultades y escuelas de la universidad para entender la naturaleza de la Alfabetización Informacional y añadirla en todas las áreas para el éxito de las gestiones educativas.
- Integrar en los programas de actualización esta competencia como un eje transversal para que los docentes se adapten y adopten las nuevas tecnologías y tendencias que surgen día con día.

- Evaluar y dar seguimiento con un cuerpo colegiado que permita garantizar la aplicación de esta competencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Por lo consiguiente y con palabras de Pirela Morillo y Cortés Vera (2014) podemos concluir que las universidades deben asegurar que sus estudiantes adquieran las competencias necesarias para utilizar eficazmente tanto los recursos electrónicos como las fuentes de información, no solo para su formación profesional, sino también para fomentar un aprendizaje continuo a lo largo de toda su vida, lo que les permitirá mantenerse integrados socialmente. Pero este objetivo solo puede lograrse mediante una acción coordinada entre todos los miembros de la comunidad universitaria con una participación proactiva y comprometida.

## Referencias

González Bello, E. O. (2016). Habilidades digitales en jóvenes que ingresan a la universidad: realidades para innovar en la formación universitaria.

DOI: <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.363>

González Estrada, G. (2021). La alfabetización informacional: un camino hacia la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2307-21132021000100018&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132021000100018&lng=es&tlng=es).

Hernández y Hernández, N. D., Salado Rodríguez, L.I. y Vargas Franco, A. (2020). Literacidad académica en la educación superior: el caso de la Universidad Estatal de Sonora. DOI: <https://doi.org/10.32870/dse.v0i23.968>

Julien H. (2016). Más allá de la hipérbole: la alfabetización informacional reconsiderada.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_nlinks&pid=S2307-2113202100010001800000&lng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S2307-2113202100010001800000&lng=en)

Medina Calzada, S. (2020). La alfabetización informacional en el alumnado de Estudios Ingleses: un estudio de caso. *Aula de Encuentro*, volumen 22 (núm.1), pp. 81-110

Monje, C. (2017). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/guia-didactica-metodologia-de-lainvestigacion.pdf>

Pirela Morillo, Johann, & Cortés Vera, José de Jesús. (2014). El desarrollo de competencias informacionales en estudiantes universitarios: Experiencia y

perspectivas en dos universidades latinoamericanas. *Investigación bibliotecológica*, 28(64), 145-172. Recuperado en 07 de agosto de 2024, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-358X2014000300008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2014000300008&lng=es&tlng=es).

Sales Salvador, D. (2023). Alfabetización Informativa. <https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/202002/ProDigital%20Alfabetizaci%C3%B3n%20informativa.pdf?sequence=2&isAllowed=>

Zavala, V. (2009). ¿Quién está diciendo eso?: Literacidad académica, identidad y poder en la educación superior. En J. Kalman; B. Street (eds.). *Lectura, escritura y matemáticas como prácticas sociales. Diálogos con América Latina*. México: Siglo XXI, 348-363.

## Características Administrativas Necesarias en Médicos con Cargos Administrativos: Un Análisis de la Falta de Formación en Gestión

*Dr. Juan Elías Del Rio Ojeda<sup>32</sup>; Dra. Nitzary Mayela Cortes Recio<sup>33</sup>;*

### Resumen

Este artículo explora las características administrativas esenciales para médicos en cargos administrativos en instituciones de salud. La transición de roles clínicos a administrativos presenta desafíos significativos debido a la falta de formación en gestión. La capacidad para administrar recursos, liderar equipos y tomar decisiones estratégicas es fundamental, pero a menudo ausente en el currículo médico tradicional.

La gestión eficaz en salud depende no solo de conocimientos clínicos, sino también de competencias administrativas. La falta de estas habilidades puede conducir a una mala gestión de recursos y a decisiones subóptimas que afectan la calidad del cuidado del paciente. Este artículo identifica competencias clave como gestión financiera, recursos humanos, liderazgo transformacional, gestión del cambio y manejo de tecnologías de la información.

---

<sup>32</sup> Dr. Juan Elías del Río Ojeda, Doctor en Investigación y Docencia por la Universidad UNICEPES, con una especialidad en Medicina de Urgencias de la Universidad de Coahuila. Actualmente se desempeña como Director Médico del HGZ 1 y médico adscrito al Servicio de Urgencias del HG No. 1 del ISSSTE. Cuenta con una Maestría en Administración de Hospitales y Servicios de Salud de la Universidad Cuauhtémoc en Aguascalientes. Es candidato a doctorado en Alta Dirección por la Universidad UNINNOVA, lo que refuerza su perfil como líder y gestor en el ámbito de la salud. Sus competencias se extienden a la gestión de la calidad y la administración hospitalaria, siendo un puente vital entre la atención médica directa y la administración efectiva de recursos en entornos de alta presión.

<sup>33</sup> Dra. Nitzary Mayela Cortés Recio, especialista en Cirugía General por la Universidad de Monterrey, complementa su formación clínica con una Maestría en Administración de Servicios de Salud otorgada por FUNIBER y un Doctorado en Salud Pública. Actualmente, ejerce como Jefa del Departamento de Cirugía General en el HGZ 1. Su extensa formación y experiencia la posicionan como una líder capaz de manejar los complejos desafíos de la gestión hospitalaria, enfocando sus habilidades tanto en la mejora de procesos quirúrgicos como en la optimización de la atención al paciente y la administración eficaz de los recursos de salud.

Mediante una revisión sistemática de la literatura, se ofrece una visión exhaustiva de los requisitos administrativos para médicos en roles de liderazgo. Se analizan los impactos de la falta de estas habilidades en la eficiencia organizacional y la calidad de la atención, proponiendo además vías para el desarrollo profesional en gestión. Se sugiere la inclusión de módulos de gestión y liderazgo en la educación médica y la promoción de formación continua en estas áreas.

En conclusión, la formación en gestión es esencial para preparar a los médicos para roles administrativos, mejorando la eficiencia operativa y la calidad del cuidado, y fortaleciendo su capacidad de liderazgo para enfrentar los retos del sistema de salud con competencia.

### **Palabras claves**

Médicos, Administración, Gestión, Formación en Administración, Liderazgo.

### **Introducción**

En el entorno de la salud, los médicos frecuentemente ascienden a posiciones de liderazgo y administración sin una formación formal en gestión. Esta transición, aunque natural por la experiencia clínica y el conocimiento del sistema de salud, a menudo se ve obstaculizada por una falta de competencias administrativas. Esta carencia puede afectar la eficiencia y calidad de los servicios de salud. La falta de formación en gestión puede resultar en decisiones subóptimas e ineficiencias operativas.

La integración de habilidades administrativas en la formación médica es crucial. Los médicos en cargos de gestión enfrentan desafíos complejos que incluyen la toma de decisiones estratégicas, la gestión de recursos, la dirección de personal y la implementación de políticas de salud efectivas y sostenibles. La falta de estas competencias puede llevar a una mala gestión de los recursos y a una atención al

paciente de menor calidad.

Este artículo de revisión busca explorar y definir las características administrativas esenciales para los médicos en roles administrativos. Mediante el análisis de la literatura existente y estudios de casos, se identificarán las habilidades clave necesarias y se propondrán recomendaciones para la formación administrativa en la educación médica. Además, se analizarán diferentes modelos de formación en gestión y su posible integración en la formación médica.

La integración de habilidades administrativas en la formación médica es esencial para el desarrollo profesional de los médicos y para la eficiencia y calidad de las instituciones de salud. Este artículo ofrece una visión comprensiva de los desafíos y soluciones en este ámbito, subrayando la necesidad de una preparación más robusta y sistemática en gestión para los médicos que asumen roles de liderazgo.

### **Referentes teóricos**

En la administración de instituciones de salud, es fundamental que los médicos que asumen roles de liderazgo y gestión posean un compromiso firme y una competencia integral en gestión de calidad. Este requisito se alinea con los principios de la normativa ISO 9001, que enfatiza la importancia de la calidad y eficacia en la gestión, destacando la necesidad de que los profesionales involucrados no solo estén calificados, sino plenamente comprometidos con los objetivos de calidad y eficiencia organizacional.

El compromiso de los médicos en la gestión juega un rol crucial en el mantenimiento y mejora de los estándares de calidad en los servicios de salud. Esta responsabilidad se traduce en una participación activa en la formulación y ejecución de políticas, asegurando que los estándares de calidad sean comprendidos y aplicados consistentemente. La integración de conocimientos médicos y habilidades administrativas facilita la colaboración efectiva y la confianza entre el personal,

elementos esenciales para crear un ambiente de trabajo positivo y orientado al mejoramiento continuo.

La norma ISO 21001, específica para sistemas de gestión en organizaciones educativas pero aplicable por analogía en el sector salud, sugiere que la formación administrativa para médicos debería incluir competencias clave en gestión de recursos, liderazgo transformacional y manejo de tecnologías de la información. Estas habilidades son vitales para que los médicos en cargos administrativos puedan liderar con eficacia, responder a los cambios del entorno de la salud y mejorar la calidad del servicio ofrecido.

Además, es imperativo que se establezca un sistema continuo de evaluación y desarrollo de competencias para el personal médico y administrativo. Esta evaluación debe centrarse en garantizar que todos los involucrados no solo entiendan los principios de la gestión de calidad, sino que también sean capaces de implementarlos adecuadamente. Según Hernández et al. (2016) y Sánchez et al. (2021), el desarrollo profesional continuo y la formación en habilidades de gestión son fundamentales para el desempeño eficaz de los médicos en roles administrativos. Estas formaciones deben diseñarse para equipar a los líderes médicos con las herramientas necesarias para gestionar eficientemente los recursos, liderar equipos y fomentar la innovación dentro de sus organizaciones.

La implementación efectiva de programas de capacitación en administración para médicos no solo mejorará la gestión y la eficiencia operativa de las instituciones de salud, sino que también contribuirá a una atención al paciente de mayor calidad. Estos programas deben ser diseñados para abarcar una amplia gama de habilidades administrativas y de gestión, desde la planificación estratégica hasta el manejo de conflictos y la toma de decisiones basadas en evidencia.

La integración de habilidades administrativas en la educación médica es crucial para

preparar a los médicos para enfrentar los retos administrativos que presentan sus roles en la gestión de instituciones de salud. Al mejorar estas competencias, las instituciones no solo optimizarán sus operaciones, sino que también promoverán un entorno en el que la calidad del cuidado al paciente se mantenga como la prioridad principal, asegurando así la efectividad y sustentabilidad de los servicios de salud en un entorno cada vez más complejo y exigente.

### **Problema**

El principal problema abordado en esta investigación es la notable deficiencia en formación administrativa entre médicos que desempeñan funciones de gestión en entidades sanitarias. A pesar de su extenso conocimiento clínico y experiencia en el cuidado de pacientes, muchos médicos encuentran desafíos significativos al asumir responsabilidades administrativas debido a la falta de habilidades esenciales en liderazgo, gestión de recursos y administración efectiva. Esta brecha en su formación puede conducir a una serie de consecuencias adversas que incluyen decisiones subóptimas, gestión ineficiente de los recursos y una inevitable reducción en la calidad del cuidado ofrecido a los pacientes.

Además, esta carencia se manifiesta en una incapacidad para enfrentar y adaptarse a las demandas administrativas que requieren no solo conocimiento técnico, sino también una comprensión profunda de la gestión operativa y estratégica en el contexto sanitario. Los médicos en roles gerenciales, sin el entrenamiento adecuado, pueden verse abrumados por las exigencias de equilibrar las prioridades clínicas con las necesidades organizativas, lo que a menudo resulta en un liderazgo deficiente y en la implementación ineficaz de políticas esenciales para el funcionamiento de la institución.

Este problema no solo afecta la eficiencia interna de las organizaciones de salud, sino que también tiene un impacto directo en la satisfacción y seguridad del paciente, dos indicadores críticos de calidad en el cuidado de la salud. La falta de competencias

administrativas en médicos líderes puede llevar a una disminución en la moral del personal, conflictos internos y una menor capacidad para implementar innovaciones necesarias que podrían mejorar los resultados del paciente y optimizar las operaciones hospitalarias.

Por lo tanto, es imperativo abordar esta deficiencia mediante la integración de módulos de formación en gestión y liderazgo dentro del currículo médico, así como ofrecer oportunidades de desarrollo profesional continuo que equipen a los médicos con las herramientas necesarias para asumir eficazmente roles de gestión. Resolver este problema no solo mejorará la gestión de las instituciones de salud, sino que también elevará la calidad general del cuidado al paciente, asegurando que las decisiones se tomen con una base sólida tanto en conocimiento médico como en principios administrativos efectivos.

### **Método**

Para realizar esta revisión, se llevó a cabo una búsqueda exhaustiva de literatura en bases de datos académicas como PubMed, Scopus y Google Scholar. Se incluyeron artículos publicados entre 2010 y 2023 que abordan la formación administrativa en médicos, las competencias en gestión y el impacto de estas habilidades en el desempeño institucional. Los estudios seleccionados se analizaron para identificar patrones comunes y diferencias significativas en las competencias administrativas necesarias para médicos en roles de gestión.

### **Resultados**

#### Características Administrativas Necesarias en un Médico

La investigación revela que la transición de médicos desde roles clínicos hacia posiciones administrativas y de gestión sin la adecuada formación en habilidades administrativas genera significativas brechas en la operatividad de las instituciones de

salud. Esta sección presenta los principales hallazgos que subrayan las repercusiones de esta falta de preparación y propone soluciones basadas en datos recopilados y analizados durante el estudio.

#### Principales Hallazgos

1. **Desafíos en la Toma de Decisiones:** Los médicos sin formación administrativa tienden a realizar decisiones subóptimas que no solo afectan la eficiencia operativa sino también la calidad del cuidado al paciente. Esta situación se debe a una falta de comprensión de los principios de gestión y economía de la salud, lo que lleva a una mala asignación de recursos y a políticas de gestión inefectivas.
2. **Ineficiencia Operativa:** La investigación identifica una correlación directa entre la falta de habilidades administrativas y la ineficiencia en la gestión de las operaciones del hospital. Esto se manifiesta en largos tiempos de espera, uso inadecuado de los recursos médicos y administrativos, y dificultades en la implementación de cambios necesarios para mejorar el servicio.
3. **Impacto en la Calidad del Cuidado:** El estudio muestra que la falta de formación administrativa en médicos conduce a una disminución en la calidad del cuidado proporcionado a los pacientes. Esto se debe a la incapacidad de integrar efectivamente prácticas clínicas con estrategias administrativas que aseguren un servicio de salud óptimo.
4. **Brechas en Liderazgo y Gestión de Recursos:** Los resultados destacan la necesidad crítica de habilidades de liderazgo y gestión de recursos en médicos en roles administrativos. La falta de estas habilidades es una barrera significativa para el desarrollo de equipos efectivos y la gestión eficiente del personal y los recursos materiales.
5. **Propuestas de Mejora:** Se sugiere la integración de módulos de gestión en la formación médica y la implementación de programas de desarrollo profesional continuo que aborden específicamente la gestión de la salud y el liderazgo administrativo.

Estos hallazgos refuerzan la necesidad de reformas educativas y organizacionales que

preparen mejor a los médicos para los desafíos administrativos que enfrentarán en sus carreras, asegurando así que las instituciones de salud operen de manera más eficiente y efectiva

### Conocimientos Médicos y su Importancia

Los conocimientos médicos son fundamentales para la toma de decisiones informadas en el contexto administrativo. La comprensión profunda de los procesos clínicos y las necesidades de los pacientes permite a los médicos en roles administrativos diseñar e implementar políticas que mejoren la calidad del cuidado (Sánchez-Mendiola, 2015). Esta comprensión abarca no solo diagnósticos y tratamientos, sino también una percepción holística de la experiencia del paciente.

La importancia de los conocimientos médicos en la administración se refleja en la capacidad de identificar y priorizar necesidades clínicas dentro del marco organizativo. Por ejemplo, un médico con experiencia en cuidados intensivos puede tomar decisiones presupuestarias que reflejen la necesidad de equipos médicos o personal especializado. Además, la experiencia clínica permite evaluar críticamente la efectividad de protocolos y procedimientos existentes y proponer mejoras basadas en evidencia científica (Danet et al., 2016).

Estos conocimientos son esenciales para establecer una comunicación eficaz entre el personal clínico y la gestión superior, actuando como un puente que facilita el entendimiento mutuo y asegura decisiones administrativas viables. La integración de conocimientos médicos en la toma de decisiones administrativas contribuye a la creación de políticas más efectivas y centradas en el paciente, elevando así la calidad del cuidado (Muñoz Soto, 2019).

Los conocimientos médicos son vitales para la gestión del cambio dentro de las instituciones de salud. Permiten anticipar las implicaciones clínicas de nuevas tecnologías, tratamientos o políticas, facilitando la implementación de cambios con menor resistencia por parte del personal. Este entendimiento asegura que las transiciones sean suaves y beneficiosas para todos los involucrados (Moreno-

Domínguez et al., 2023).

Además, son imprescindibles para evaluar el impacto de las decisiones administrativas en la calidad del cuidado y los resultados de salud. Los médicos administradores pueden utilizar métricas y datos clínicos para monitorear y evaluar continuamente el rendimiento de la organización, identificando áreas de mejora y asegurando que las estrategias implementadas beneficien a los pacientes. Este enfoque basado en datos mejora la calidad del cuidado y aumenta la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la organización (Stoller, 2008).

### **Liderazgo Transformacional en la Gestión Sanitaria**

El liderazgo transformacional se destaca por su capacidad para inspirar y motivar a los equipos, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y orientado al cambio. Este tipo de liderazgo es especialmente relevante en el sector salud, donde la cohesión del equipo y la colaboración interdisciplinaria son cruciales para la calidad de la atención (Danet, García Romera, & March Cerdà, 2016). Al fomentar una visión compartida y alentar la innovación, los líderes transformacionales pueden mejorar significativamente la eficiencia operativa y la satisfacción del personal, lo que a su vez se traduce en una mejor atención al paciente. Además, estos líderes son adeptos en gestionar el cambio, una habilidad esencial en el entorno dinámico y a menudo desafiante de la atención sanitaria. La capacidad de un líder transformacional para conectar con su equipo a nivel emocional y profesional crea una cultura de confianza y compromiso, esencial para el éxito organizacional (Danet et al., 2016)

#### **Impacto en la Calidad de la Atención**

Los líderes transformacionales pueden influir significativamente en la calidad de los servicios de salud al fomentar la innovación y la implementación de nuevas tecnologías y prácticas clínicas. Este enfoque no solo mejora la eficiencia operativa al optimizar procesos y reducir costos, sino que también tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral del personal. La satisfacción laboral es crucial en el sector salud, ya que el

bienestar y la motivación del personal sanitario están directamente relacionados con la calidad de la atención al paciente. Cuando los líderes transformacionales promueven un ambiente de trabajo positivo y apoyan el desarrollo profesional continuo, el personal se siente más valorado y comprometido con su trabajo. Esto, a su vez, se traduce en una atención al paciente más compasivo y de mayor calidad (Danet et al., 2016).

Además, la capacidad de estos líderes para inspirar y guiar a sus equipos a través de cambios organizacionales complejos es esencial para la implementación exitosa de nuevas tecnologías y prácticas clínicas. Los líderes transformacionales facilitan la adopción de innovaciones al crear una cultura de aprendizaje y adaptación, donde el personal se siente capacitado para experimentar y mejorar continuamente. Esta cultura de mejora continua no solo beneficia a los pacientes al proporcionarles acceso a los tratamientos y tecnologías más avanzados, sino que también fortalece la posición competitiva de la institución en el sector salud. En resumen, el liderazgo transformacional tiene un impacto profundo y multifacético en la calidad de la atención, mejorando tanto la eficiencia operativa como la satisfacción del personal y la experiencia del paciente (Danet et al., 2016).

#### Habilidades Administrativas y de Gestión

Las habilidades administrativas abarcan desde la planificación estratégica hasta la gestión financiera. Estas competencias incluyen la capacidad de desarrollar y ejecutar planes operativos, gestionar presupuestos y optimizar recursos para mejorar la eficiencia organizacional (Sánchez-Mendiola, 2015; Danet et al., 2016). Además, los médicos en roles administrativos deben poseer habilidades en gestión de recursos humanos, incluyendo el reclutamiento, la capacitación y la retención de personal talentoso. La capacidad de manejar conflictos y fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo es crucial. Estas habilidades permiten a los líderes crear estrategias sostenibles que alineen los objetivos organizacionales con la mejora continua de la calidad del cuidado del paciente, asegurando una administración efectiva y eficiente en

entornos de salud complejos y dinámicos (Sánchez-Mendiola, 2015; Danet et al., 2016).

#### Habilidades Interpersonales y de Liderazgo

La capacidad de liderar equipos, comunicarse efectivamente y manejar conflictos es crucial para cualquier administrador. Los médicos en roles de gestión deben inspirar y motivar a su personal, así como fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y productivo (Sánchez-Mendiola, 2015; Danet et al., 2016). Además, estas habilidades incluyen la capacidad de escuchar activamente, proporcionar retroalimentación constructiva y reconocer los logros del equipo. Un líder efectivo también debe ser capaz de construir relaciones de confianza y respeto, lo cual es esencial para la cohesión del equipo y la consecución de objetivos comunes. Al desarrollar estas habilidades interpersonales y de liderazgo, los médicos pueden mejorar la moral del personal, reducir la rotación y aumentar la eficiencia operativa, contribuyendo así a un entorno de atención al paciente más eficaz y armonioso (Sánchez-Mendiola, 2015; Danet et al., 2016).

#### Competencias en Toma de Decisiones y Resolución de Problemas

La toma de decisiones informada y la resolución efectiva de problemas son competencias esenciales. Los médicos deben evaluar múltiples variables y perspectivas, considerando tanto los datos clínicos como los administrativos, para tomar decisiones que beneficien a la institución y a los pacientes (Sánchez-Mendiola, 2015; Danet et al., 2016). Estas competencias también implican la capacidad de analizar situaciones complejas, identificar problemas subyacentes y desarrollar soluciones innovadoras. Un enfoque basado en datos permite a los líderes tomar decisiones basadas en evidencia, lo cual es crucial para mejorar la calidad del cuidado y la eficiencia operativa. Además, la resolución de problemas requiere habilidades de pensamiento crítico y la capacidad de adaptarse rápidamente a cambios inesperados. Al desarrollar estas competencias, los médicos en roles administrativos pueden implementar estrategias efectivas que optimicen los recursos, mejoren los procesos y

promuevan un entorno de atención al paciente más seguro y eficiente (Sánchez-Mendiola, 2015; Danet et al., 2016).

### Desafíos Comunes para Médicos en Roles Administrativos

Los médicos a menudo enfrentan dificultades para equilibrar sus responsabilidades clínicas con las administrativas. La falta de formación específica en gestión puede resultar en decisiones ineficaces y en una mala administración de recursos. Además, pueden surgir conflictos de interés entre las prioridades clínicas y las administrativas, lo que requiere un manejo cuidadoso y equilibrado. Sin una formación adecuada, los médicos pueden sentirse abrumados por las demandas administrativas, lo que puede afectar su desempeño tanto en el ámbito clínico como en el administrativo (Sánchez-Mendiola, 2015; Danet et al., 2016).

La gestión del tiempo es un desafío significativo, ya que los médicos deben dividir su tiempo entre el cuidado de los pacientes y las tareas administrativas, lo que puede resultar en una sobrecarga de trabajo y estrés. Esta dualidad de roles puede disminuir la calidad del cuidado y la eficiencia administrativa. Además, la falta de habilidades en gestión financiera puede complicar la administración de presupuestos y recursos, llevando a un uso ineficiente de estos y a la insatisfacción del personal y los pacientes (Sánchez-Mendiola, 2015; Danet et al., 2016).

La resistencia al cambio es otro desafío. Los médicos pueden encontrar difícil adaptarse a nuevas políticas y prácticas administrativas, lo que puede obstaculizar mejoras y la adopción de nuevas tecnologías beneficiosas para la organización. Además, deben navegar por las complejidades de la política organizacional y manejar las expectativas de múltiples partes interesadas, lo cual es especialmente desafiante sin una formación adecuada en liderazgo y gestión (Sánchez-Mendiola, 2015).

Finalmente, la comunicación efectiva es crucial, pero puede ser problemática. Los médicos en roles administrativos deben comunicarse claramente con el personal clínico y la administración superior para alinear los objetivos organizacionales con las necesidades clínicas y del paciente, promoviendo así un entorno colaborativo (Danet et

al., 2016).

#### Importancia del Conocimiento Médico en la Gestión Administrativa

El conocimiento médico es esencial para la gestión efectiva de las instituciones de salud. Permite a los administradores médicos entender mejor las necesidades de los pacientes y del personal clínico, lo que resulta en una mejor toma de decisiones y en políticas más efectivas. Este conocimiento también ayuda a asegurar que las políticas administrativas estén alineadas con los estándares clínicos y las mejores prácticas. Los médicos en roles administrativos pueden actuar como un puente entre el personal clínico y la administración, facilitando la comunicación y asegurando que las decisiones administrativas apoyen la calidad del cuidado (Sánchez-Mendiola, 2015; Danet et al., 2016).

#### Estrategias para Integrar la Formación en Gestión

La integración de la formación en gestión en la educación médica es crucial para preparar adecuadamente a los médicos para roles administrativos. Según Céspedes Santacreu (2020), se necesita una formación continua en áreas como el liderazgo en enfermería y la gestión de la seguridad del paciente, que también son aplicables a los médicos en roles administrativos. Esto incluye la implementación de programas de desarrollo de liderazgo y gestión que aborden las necesidades específicas de los profesionales de la salud (Céspedes Santacreu, 2020).

#### Hacia la Excelencia en Gestión Hospitalaria

En el estudio realizado por Jabalera et al. (2019), se implementó un modelo de gestión estratégica en el Hospital Sant Joan de Déu. Este modelo, conocido como EMC2, integra la metodología, el conocimiento clínico y la experiencia del paciente para mejorar los resultados clínicos y operativos (Jabalera et al., 2019). La excelencia en la gestión hospitalaria se logra mediante la adopción de enfoques integrales que consideren todos los aspectos de la atención y administración de salud.

El estudio resalta la importancia de utilizar metodologías de gestión eficientes, como Lean Health, que se centran en identificar y eliminar actividades que no agregan valor. Estas metodologías pueden mejorar significativamente la eficiencia operativa y la calidad de la atención al paciente (Jabalera et al., 2019).

### **Liderazgo en la Gestión de la Salud**

El liderazgo en la gestión de la salud es fundamental para alcanzar la excelencia operativa. Moreno-Domínguez et al. (2023) destacan que un liderazgo transformacional, que incluye la creación y explotación del conocimiento, es crucial para mejorar la eficiencia hospitalaria (Moreno-Domínguez et al., 2023). Este enfoque promueve un ambiente de trabajo positivo, mejora la calidad de la atención al paciente y aumenta la satisfacción laboral.

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad de inspirar y motivar a los equipos, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y orientado al cambio. Los líderes transformacionales pueden influir significativamente en la calidad de los servicios de salud al fomentar la innovación y la implementación de nuevas tecnologías y prácticas clínicas (Moreno-Domínguez et al., 2023).

En el estudio realizado en el Hospital Clínico de la Universidad de Chile, se encontraron varios beneficios asociados con el liderazgo transformacional, entre ellos:

1. Mejora en la Eficacia del Liderazgo: Los líderes que adoptan un enfoque transformacional son capaces de inspirar y motivar a sus equipos, lo que resulta en una mayor satisfacción laboral y compromiso por parte del personal de salud.
2. Desempeño de los Equipos de Salud: Los equipos bajo liderazgo transformacional mostraron mejoras significativas en el desempeño, con un aumento en la eficiencia y la calidad de la atención brindada a los pacientes.
3. Reducción del Estrés y el Burnout: La consideración individualizada y la motivación inspiracional ayudan a reducir los niveles de estrés y burnout entre el personal,

promoviendo un ambiente de trabajo más saludable y sostenible.

Para implementar efectivamente el liderazgo transformacional en el ámbito hospitalario, se recomienda:

- Capacitación Continua: Desarrollar programas de formación y desarrollo de liderazgo específicos para el personal médico con cargos administrativos, enfocándose en las competencias transformacionales.
- Evaluación de Liderazgo: Implementar herramientas de evaluación que permitan medir la efectividad del liderazgo transformacional y su impacto en los resultados hospitalarios.
- Promoción de la Cultura Organizacional: Fomentar una cultura organizacional que valore y apoye el liderazgo transformacional, incentivando a los líderes a adoptar y perfeccionar este enfoque.

### **Gestión del Cambio en Instituciones de Salud**

El liderazgo transformacional no solo implica inspirar y motivar a los equipos, sino también gestionar el cambio dentro de las instituciones de salud. Los médicos en roles administrativos deben ser capaces de liderar procesos de cambio organizacional de manera efectiva. Esto incluye gestionar la resistencia al cambio, comunicar claramente la visión y los beneficios del cambio, y asegurar la participación y el compromiso de todo el personal (Muñoz Soto, 2019).

### **Tecnologías de la Información en la Gestión Sanitaria**

La alfabetización digital y la gestión de datos son cada vez más importantes en la administración de servicios de salud. Los médicos en roles administrativos deben estar familiarizados con las tecnologías de la información y cómo pueden utilizarse para mejorar la eficiencia y la calidad de la atención. La implementación de sistemas de información hospitalaria (HIS), registros electrónicos de salud (EHR), y otras herramientas tecnológicas puede facilitar la toma de decisiones basada en datos y mejorar la coordinación del cuidado (Jabalera et al., 2019).

Perspectivas Internacionales

En diferentes países, la formación en gestión para médicos varía considerablemente. Por ejemplo, en el Reino Unido, el NHS Leadership Academy ofrece programas específicos para médicos que incluyen módulos sobre liderazgo y gestión (Ham et al., 2011). En Estados Unidos, programas como el Master of Medical Management (MMM) están diseñados específicamente para médicos en roles de gestión (Stoller, 2008). Estos programas internacionales pueden ofrecer valiosas lecciones y mejores prácticas que podrían ser adaptadas y aplicadas en otro contexto

Habilidad de Liderazgo y Gestión	Estado Actual	Estado Deseado	Sugerencias de Mejora
Toma de decisiones estratégicas	Limitada debido a la falta de formación administrativa	Alta capacidad de tomar decisiones informadas	Integrar cursos de estrategia y toma de decisiones en el currículo médico
Gestión de recursos	Ineficiente uso de recursos y mala asignación	Uso óptimo de recursos y asignación efectiva	Capacitación en gestión financiera y administrativa
Dirección de personal	Falta de habilidades para motivar y liderar equipos	Liderazgo efectivo y equipos motivados y productivos	Talleres de liderazgo y desarrollo de habilidades interpersonales
Implementación de políticas	Implementación lenta y a menudo inefectiva	Implementación rápida y efectiva de políticas	Formación en gestión del cambio y habilidades de negociación
Manejo de	Uso subóptimo de	Uso avanzado y	Cursos en tecnologías

Habilidad de Liderazgo y Gestión	Estado Actual	Estado Deseado	Sugerencias de Mejora
tecnologías de la información	tecnologías disponibles	eficiente de la tecnología	de la información aplicadas a la salud

Esta tabla proporciona un resumen claro de las áreas clave en liderazgo y gestión donde los médicos en roles administrativos muestran deficiencias, junto con sugerencias para mejorar estas habilidades y alcanzar un estado deseado más efectivo.

### Conclusiones

Este artículo de revisión destaca la necesidad de una formación integral que combine competencias médicas y administrativas para médicos en cargos de gestión. Las instituciones de salud deben considerar la implementación de programas de capacitación en administración para médicos, lo cual podría mejorar significativamente la eficiencia y la calidad de los servicios de salud. La falta de formación en gestión puede resultar en decisiones subóptimas, ineficiencias operativas y una capacidad limitada para responder a las demandas dinámicas del entorno sanitario.

Además, integrar habilidades administrativas en la formación médica es crucial para que los médicos puedan equilibrar sus responsabilidades clínicas con las administrativas. Esto incluye una comprensión profunda de los principios de gestión financiera, la capacidad para liderar y motivar a equipos diversos, y la habilidad para implementar cambios organizacionales que mejoran los procesos y la eficiencia.

Futuras investigaciones deberían centrarse en desarrollar y evaluar programas de formación administrativa específicos para médicos. Estos programas pueden incluir

módulos de gestión financiera, gestión de recursos humanos, liderazgo transformacional, gestión del cambio y manejo de tecnologías de la información. Equipar a los médicos con estas habilidades no solo mejorará la eficiencia operativa y la calidad del cuidado, sino que también fortalecerá su capacidad de liderazgo, permitiéndoles guiar a sus equipos con eficacia y afrontar los retos del sistema de salud con competencia.

En resumen, la integración de formación en gestión dentro de la educación médica es esencial para preparar a los médicos para los desafíos administrativos que enfrentarán en sus carreras, contribuyendo así a la mejora global de los sistemas de salud.

## Referencias

- Danet, A., García Romera, I., & March Cerdà, J. C. (2016). Liderazgo transformacional en las organizaciones sanitarias. Una revisión bibliográfica. *Revista de Comunicación y Salud*, 6, 83-97.
- Sánchez-Mendiola, M. (2015). Liderazgo en medicina: ¿debemos enseñarlo y evaluarlo?. *Inv Ed Med*, 4(14), 99-107.
- Céspedes Santacreu, M. (2020). Liderazgo de enfermería y seguridad del paciente en quirófano: una revisión de la literatura. Universitat Internacional de Catalunya.
- Bedriñana Sotomayor, J. L., & Saavedra Muñoz, M. J. (2023). Leadership styles and job performance in medical professionals at hospital Vitarte – Lima, 2018. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 23(3), 92-99.
- Jabalera, M., Pons, M., Gómez, E., del Castillo, M., & Grupo de Trabajo EMC2. (2019). Hacia la excelencia en gestión hospitalaria. Un modelo de gestión estratégica. *Journal of Healthcare Quality Research*, 34(3), 148-153.
- Moreno-Domínguez, M. J., Escobar-Rodríguez, T., & Pelayo-Díaz, Y. M. (2023). Influencia del liderazgo en gestión del conocimiento y eficiencia hospitalaria. *Gaceta Sanitaria*, 37,
- Muñoz Soto, C. (2019). *Liderazgo Transformacional en la gestión hospitalaria: Un estudio empírico sobre la eficacia del liderazgo y el desempeño en equipos de salud del Hospital Clínico de la Universidad de Chile*. Universidad de Lleida.
- Ham, C., Clark, J., Spurgeon, P., Dickinson, H., & Armit, K. (2011). *Medical leadership: From the dark side to centre stage*. London: The King's Fund.
- Stoller, J. K. (2008). Developing physician-leaders: A call to action. *Journal of General Internal Medicine*, 23(5), 620-622.

## Liderazgo y motivación para la administración contemporánea

*Dr. Raúl Gómez Cárdenas<sup>34</sup>*

### **Resumen:**

La forma de dirigir y ejercer el liderazgo, así como la implementación de estímulos que motiven al personal a identificar sus metas personales con las de la institución, son los dos temas cruciales y fundamentales en la administración clásica y también de la contemporánea, especialmente con la aparición de nuevas reglamentaciones que exigen el respeto a los derechos humanos y la minimización de afectaciones socioemocionales entre los colaboradores de una empresa. Este trabajo pretende identificar y conjuntar los elementos que han hecho las escuelas y teorías administrativas, así como la normatividad ISO9001 en estos importantes temas, para sugerir un modelo de liderazgo que guíe la actuación de los gerentes modernos.

**Palabras clave:** Liderazgo, motivación, administración contemporánea, normatividad, Derechos humanos.

---

<sup>34</sup> Licenciado en Economía, Maestro en Administración, Doctor en Enseñanza Superior y Maestro en ciencias políticas y sociales. Profesor de Tiempo Completo en El Colegio de Morelos. Experiencia laboral en el sector público federal, en la docencia, investigación social y difusión. ORCID 0009-0004-1077-6395. Correo [raul@elcolegiodemorelos.edu.mx](mailto:raul@elcolegiodemorelos.edu.mx). Celular 7773700910.

## Introducción

El liderazgo y la motivación son dos temas cruciales para la administración contemporánea, e históricamente las diferentes escuelas administrativas han venido ocupándose de ellos y proponiendo diversos elementos que permitan mejorar la labor directiva y los sistemas de desarrollo y estímulo para el personal de las empresas.

Conforme aumenta la complejidad del entorno que enfrentan las empresas, especialmente por la mayor competencia empresarial y las regulaciones gubernamentales, se han venido incorporando en normatividades como la ISO9001, aquellos requisitos que los sistemas de gestión deben cumplir para fortalecer ambos procesos administrativos.

Desde que Taylor propone los fundamentos de la escuela clásica de la administración, a principios del siglo XX, estableciendo la necesidad de una labor directiva fuerte con una supervisión estrecha hacia el personal, hasta llegar al modelo de empresa inteligente, donde se pondera el carácter desarrollador del liderazgo y se empodera al personal, la discusión prevalece especialmente sobre el grado de supervisión o cercanía que debe prevalecer para lograr un clima organizacional adecuado para lograr los objetivos organizacionales.

Podemos entender la administración como la ciencia o el arte de combinar los recursos de la empresa para lograr que se alcancen los objetivos organizacionales, y se han reconocido tradicionalmente cuatro fases del proceso administrativo: planeación organización, dirección y control. La importancia del liderazgo y la motivación es que tienen influencia importante en todas las fases del proceso administrativo.

El liderazgo se refiere la influencia que ejercen las personas sobre otros para que éstas dirijan sus acciones hacia un fin predeterminado, y la motivación es el conjunto de estímulos que pueden llevar a las personas hacia la realización o el cumplimiento de

objetivos. Ambos procesos son determinantes para que las empresas puedan desarrollarse y afianzarse en un mercado cada vez más competitivo. Crosby (199) señala que el liderazgo implica tres tareas: 1) establecer los requisitos a cumplir, 2) proporcionar los medios para cumplirlos y 3) apoyar al personal para hacerlos realidad.

Debemos considerar que contexto empresarial se ha modificado en los últimos años, no solo por una mayor competencia en los diferentes mercados y por la globalización del consumo, las finanzas y las cadenas productivas, sino también por la aparición de normatividades o regulaciones que tienen por objetivo defender al trabajador y su salud socioemocional.

Por ejemplo, los derechos humanos plasmados en la Constitución Política de México, la Ley Federal para prevenir y eliminar la discriminación, la norma NOM-035-STPS-2018, referida a Factores de riesgo psicosocial en el trabajo para su identificación, análisis y prevención, así como en general, los derechos humanos protegidos por ley, mismos que se pueden denunciar y atender por la Comisión Nacional de los Derechos Humanos y las comisiones estatales establecidas con el mismo fin.

Este trabajo se desarrolla en tres partes siguientes: los planteamientos y aportaciones que han hecho las distintas teorías y escuelas, o planteamientos teóricos; el contexto y las reglamentaciones actuales que acotan esta temática y, finalmente, una propuesta de liderazgo para la administración contemporánea.

## **Referentes teóricos**

### **A) Aportaciones de las diferentes teorías y escuelas.**

La escuela clásica de la administración presenta dos puntos de vista diferentes con respecto a liderazgo y motivación. Para Taylor, ambos procesos tienen que ver con la

naturaleza perezosa que reconoce en el ser humano. Ante esto, el premio y el castigo es la forma de dirigir y estimular al personal. Sin embargo, Taylor reconocía una responsabilidad compartida, recomendando cercanía entre supervisores y obreros,

Para Fayol, que crea el proceso administrativo, por lo menos la mitad de sus 14 puntos los dedica a ambos temas, destacando la necesidad del directivo para ejercer autoridad y responsabilidad, establecer la disciplina, la unidad de mando y de dirección, la equidad y justicia y el trabajo en equipo. Enfatizó la necesidad de que los jefes dieran buen ejemplo a sus trabajadores.

Por su parte, la escuela de las relaciones humanas, mediante algunos experimentos y estudios, verificó que el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo y el ambiente de trabajo, por lo que se debía humanizar el proceso de producción y estimular la productividad del trabajador mediante factores que lo motiven psicológicamente. Esta labor debía asumirlo los mandos administrativos, es decir, los líderes.

La escuela del comportamiento humano, a mediados del siglo XX, se enfoca en el manejo adecuado de la conducta humana, estableciendo el importante papel del liderazgo por la influencia que ejerce en las personas. Establece que los directivos deben emplear las mejores prácticas de las relaciones humanas, capacitación, comunicación y motivación para mejorar el comportamiento organizacional y de las personas.

Posteriormente, la Calidad Total como enfoque administrativo nos lleva más allá, señalando que la culpa de la falta de calidad no es del trabajador, sino de los líderes. Establece que el auténtico compromiso del dirigente de la organización, con visión de largo plazo, es necesario para cambiar la cultura de trabajo, apoyado en sistemas integradores que incluyan a todas las áreas y procesos de la empresa, así como capacitación permanente para gestionar la calidad.

Posteriormente vendrían la reingeniería, proceso de rediseño radical para procesos podridos; el seis sigma, sistema para mejorar estadísticamente el proceso y minimizar el error a su mínima expresión; el sistema de empresa inteligente, el cual empoderaba completamente al colaborador creando el concepto de liderazgo providencial. Este último hizo una importante aportación tanto de liderazgo como de facultamiento a las empresas, haciendo énfasis en el talento humano como creador de valor.

Señalaba Basurto (2005), que el principio y fin de toda relación laboral es el respeto a la dignidad humana, pues es lo más valioso que tienen las personas. Al respecto, Atienza (2022) señala que la dignidad es el fundamento de los derechos humanos. Significa tratarnos, a nosotros mismos y a los demás como fines, y no como medios para obtener algo. Dignidad, igualdad y autonomía son los fundamentos de la moral.

El respeto a la dignidad humana, es la primera regla del liderazgo providencial postulado por Amparano (2005). El liderazgo providencial se ejerce promoviendo y desarrollando a las personas que colaboran en la organización. Dedicar tiempo para capacitar, asesorar y acompañar a las personas en su crecimiento.

Mención especial merece el modelo de liderazgo situacional, el cual planteaba que el liderazgo es más efectivo en la medida en que el líder se adapta a la conducta de tarea y de relación que tienen sus colaboradores. Es decir, no hay un único estilo de liderazgo que debe emplearse en las organizaciones, sino que este debe ser específico y adaptable al grado de madurez de cada persona que labora en la organización.

Con la dinámica década de los noventa se consolida en México la normalización y la ISO-9001 cobró gran importancia. Buscando una producción con niveles homogéneos de calidad, se creó un modelo que incluyó los requisitos de Liderazgo y clima de trabajo como parte de una gestión de calidad.

En su versión 2015, la más reciente, la normatividad ISO 9001 establece su criterio 5, en el cual señala que la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad; debe establecer la política de calidad que seguirá la empresa, enfocada en todo momento a la satisfacción del cliente, y de las partes interesadas.

Según la norma, el líder debe asegurarse de: que se incorporen los requisitos de calidad en los procesos de la organización y que existan los recursos necesarios; que haya un enfoque a procesos; que haya comunicación institucional; que se logren los resultados, así como su mejora. Además, y muy importante, debe comprometer, dirigir y apoyar a las personas en estas tareas.

Una de las novedades de la versión 2015 de la norma es la necesidad de estudiar y comprender el contexto de la organización, así como el desarrollo del criterio 7, llamado apoyo, el cual hace énfasis en todos los aspectos que deben considerarse para lograr la política y objetivos de calidad, como son los recursos, capacitación, toma de conciencia, comunicación y documentación de los procesos.

## **B) Contexto y reglamentaciones**

Planificar para lo incierto es la frase con la que Druker (2014), caracteriza el proceso evolutivo del entorno y las organizaciones en los años recientes, en el cual la administración se va ajustando a una realidad cada vez más compleja (término usado como sinónimo de complicación o turbulencia), que exige el rompimiento de los moldes anteriores y el replanteamiento de gran parte de la teoría administrativa vigente a finales del siglo XX (Gomez y Fuentes Penna, 2024).

Lo mismo señalan Hammer y Champy (1994), quienes resaltan que ahora es el pensamiento discontinuo el que debe gobernar la administración y el análisis de procesos.

Esto significa que se deben identificar y abandonar reglas obsoletas y supuestos tradicionales que dejaron de funcionar, para incorporarse a un mundo gobernado por el cambio súbito e incesante.

Uno de los cambios más importantes que se han dado en el entorno es el reconocimiento, respecto y legislación de los derechos humanos. En 1948 la Asamblea General de las Naciones Unidas proclama la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH) estableciendo, por primera vez, derechos humanos fundamentales que deben respetarse en todo el mundo.

Desde su aprobación en 1948, la DUDH inspiró y modificó las constituciones de muchos Estados, especialmente en los sistemas democráticos. En 1976 entra en vigor El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales y se crea un comité internacional que supervisa la implementación del Pacto y crea un protocolo, que entró en vigor en 2013.

En el artículo 2 del Pacto, se establece que los países integrantes se comprometen a garantizar el ejercicio de los derechos humanos, sin discriminación alguna por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición social.

Entre los derechos humanos que este pacto busca promover y proteger (Organización de las Naciones Unidas [ONU] 1976) se encuentran el derecho a trabajar en condiciones justas y favorables; derecho a la protección social, a la salud, a la educación y al goce de los beneficios derivados de la libertad cultural y el progreso científico.

En México, las reformas relativas a los derechos humanos se incorporan a la Constitución Política en el artículo 1, comprometiéndolo al Estado a promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos, reparar las violaciones a los mismos, así como

estableciendo la prohibición de discriminar a cualquier persona por razones de género, nacionalidad, condición social o de salud, religión, etc. (Cámara de Diputados del Congreso de la Unión 2024).

En 2003 se publica en México la Ley Federal para prevenir y eliminar la discriminación, con el objeto de prevenir y eliminar la discriminación que se ejerza sobre cualquier persona, en todas sus formas, en los términos que señala el la Constitución, así como para promover la igualdad de trato y de oportunidades para todos.

A finales de los noventas e inicios del siglo XXI se instrumentaron e implementaron reconocimientos gubernamentales y empresariales como son el Premio Nacional de Calidad, el premio Intragob, los modelos de gestión de equidad de género; la responsabilidad social empresarial y el Great Place to Work (Gran lugar para trabajar). Todos ellos con metodologías y visitas de supervisión que buscaban acreditar que las organizaciones públicas, privadas o sociales estuvieran implementado mejoras en esos aspectos, en forma sistémica, con la finalidad de mejorar el liderazgo y el clima de trabajo

Más recientemente, se crea la norma oficial mexicana NOM 35 que pretende identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, con la finalidad de promover un clima laboral agradable, evitando la violencia laboral. Es una norma de observancia obligatoria, por tanto, se supervisa y puede dar lugar a sanciones en caso de encontrarse violaciones a la misma (Secretaría de Trabajo y Previsión social [STyPS], 2018).

Entre los factores de riesgo psicosocial que la norma reconoce están las condiciones peligrosas e inseguras de trabajo; las cargas excesivas de trabajo o la falta de control sobre los procesos; las jornadas laborales que excedan los tiempos previstos por la ley; rotación de turnos que incluyan turno nocturno pero que no prevean períodos de descanso adecuado; afectación de la relación trabajo-familia, así como un liderazgo negativo o malas

relaciones laborales.

No podemos olvidar que, incluso, la negociación del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá incluyó un capítulo laboral, en donde se exige una atención especial en los derechos laborales, específicamente el de libre asociación y el derecho a una negociación colectiva que represente auténticamente los intereses de los trabajadores.

Todo lo anterior significa que, en el entorno actual, existe total consenso respecto a la obligatoriedad de respetar los derechos laborales y crear las condiciones necesarias para que el trabajador realice su labor en condiciones dignas y que tenga perspectivas de crecimiento en su empresa o institución, sino que, además, existen leyes y normas que buscan reglamentar esta nueva realidad y sancionar a aquellas organizaciones que no cumplan con estas condiciones.

Dentro de estas condiciones el liderazgo cobra una enorme importancia. El líder ya no tiene solo la misión de establecer los objetivos y la política de calidad; proporcionar los medios para cumplir ambos e impulsar el esfuerzo institucional, dando seguimiento y reconocimiento al personal, sino que, además, debe garantizar, explícitamente, que las condiciones laborales sean las adecuadas para que el personal pueda realizar eficientemente su trabajo, y que goce de una buena calidad de vida, tanto dentro como fuera de la organización. Es decir, sin afectar la vida personal y familiar de los colaboradores.

**Problema:**

Nuestras preguntas de investigación son ¿Qué elementos forman parte de un liderazgo efectivo en la administración contemporánea? ¿Qué principios deben regir los sistemas de estímulos o incentivos que deben implementarse para propiciar un clima organizacional positivo, facilitando el logro de los objetivos de las organizaciones?

## **Método**

El método utilizado en esta investigación es documental, descriptivo y analítico. La parte documental nos ha permitido revisar las principales obras y posturas de los diferentes autores e identificar a aquellos elementos que aporten para la solución de las preguntas de investigación.

Se revisaron las reglamentaciones existentes, vinculadas al tema central de esta investigación, y, usando el método descriptivo, presentamos la nueva realidad que se presenta como contexto para nuestro constructo. Mediante el análisis de los hallazgos encontrados, se formulará una propuesta de liderazgo congruente con la realidad descrita.

## **Resultados.**

El liderazgo en la administración contemporánea es una labor fundamental para lograr los resultados organizacionales. Sus tres funciones fundamentales son establecer la visión, política y objetivos a seguir; proporcionar los medios para alcanzarlos, así como dar seguimiento y reconocimiento al esfuerzo institucional.

En un contexto de estricto respeto a los derechos humanos, no solo por consenso social sino por obligatoriedad legal, el liderazgo hoy debe volcarse a respetar profunda e irrestrictamente a las personas, a su dignidad. Tratarlas como fines y no como medios para que la empresa avance. Hacer sentir a los colaboradores que se les valora no solo por su contribución al esfuerzo institucional, sino también por su valor como personas.

Esto implica que la gestión que el liderazgo ejerce debe trascender, en la medida de lo posible y lo permisible, el puro trato laboral. El directivo, tanto mandos superiores como medios y supervisores en general, deben interesarse en la vida personal y familiar de los colaboradores, y procurar un trato humano y solidario a todos sin distinción.

Está claro que no todas las personas acceden a abrir su vida personal y esa limitante debemos respetarla, pero el talento del líder radica en la forma en que sabe acercarse a cada persona usando un estilo específico que haga sentir bien al otro. Hay quién prefiere que se valore su trabajo, otros que prefieren el anonimato laboral, pero la cortesía debe imperar siempre en el trato del líder a los demás.

Quizá más importante que la cortesía, de la cual no se debe prescindir en ningún caso, es el acompañamiento que el líder debe hacer sentir a cada uno de sus colaboradores. Ellos deben tener la confianza en que pueden recurrir a su superior con la confianza de que contará con la asistencia, capacitación o apoyo que se requiera para realizar el trabajo.

Lo anterior no significa que no se establezcan reglas y políticas para que el trabajo se cumpla eficientemente. Debe haber una labor de dirección, orientado a la tarea y la realización de objetivos, pues la efectividad del líder se mide por alcanzar los resultados comprometidos, apoyado en su equipo de trabajo.

En este sentido, tampoco se debe renunciar a la supervisión. Toda orden dada, cuando no es supervisada, puede ser ignorada. La supervisión es un deber fundamental de quienes ejercen el liderazgo. La forma en que se supervisa es la que debe cuidarse. No hay mejor fórmula de supervisar, que hacerlo en base a un contrato programa firmado con todas las áreas de la empresa, en la cual se midan mensualmente los avances en los indicadores trazados. Así, la supervisión se hace a por áreas y no a las personas.

Tampoco significa que el trato a todas las personas debe ser igual. Como sostuvo en su momento el liderazgo situacional, el estilo de liderazgo debe adaptarse a las características de las personas para ser más efectivo. No tratar igual a los desiguales, sino acentuar ciertos rasgos como la cortesía y cercanía personal, cuando ello sea estimulante para la persona, o acentuar el reconocimiento laboral, para quienes se sienten mejor con ello.

### **Conclusiones: propuesta de un nuevo liderazgo para el siglo XXI en las empresas**

De acuerdo a lo anterior, es el equipo de administración, encabezado por el líder, quién debe estar pendiente de que la gente se encuentre capacitada para desempeñarse con éxito en su puesto y que cuente con los recursos necesarios para cumplir con el mismo: computadora, software, internet, herramientas, equipo en general, todo bien actualizado para que no haya falta de resultados porque no supo cómo hacerlo o no tuvo los elementos para cumplir.

En general hay ocho motivos importantes por los que las personas no cumplen adecuadamente con su trabajo:

- 1) No son aptas para esa función.
- 2) No están capacitadas para desempeñarlo de acuerdo al estándar requerido.
- 3) No cuentan con el equipo y materiales necesarios.
- 4) No están facultadas para tomar decisiones básicas inherentes a su función, y deben esperar que la decisión la tome otro.
- 5) No hay un buen líder o buen ambiente de trabajo.
- 6) No se respetan sus derechos laborales y/o humanos.
- 7) No hay estímulos para superarse (La empresa no ofrece escalafón o un plan de carrera)
- 8) Hay situaciones personales que afectan su desempeño.

Las causas de un rendimiento laboral deficiente se encasillan en algunas de los ocho motivos descritos. Pero debemos hacer notar que los primeros siete son atribuibles a la administración y al equipo directivo. Solo el número ocho es algo difícilmente previsible e inclusive puede ser difícil de manejar, pero, aun así, la empresa que quiere conservar el talento humano de sus colaboradores debería estar preparada para afrontarlo.

El líder, encabezando el equipo administrativo de la organización, debe implementar una

gestión administrativa de calidad que considere los ocho factores de influencia para el desempeño de las personas:

- 1) Que las personas se encuentren desempeñando el puesto correcto para sus aptitudes.
- 2) Que estén capacitadas y actualizadas para desarrollarlo con eficiencia.
- 3) Que cuenten con los materiales y equipo necesarios.
- 4) Que estén facultadas para tomar las decisiones básicas de su puesto, especialmente las que conciernen a una rápida atención al cliente.
- 5) Que haya capacitación y encuestas para mejorar el liderazgo y el clima organizacional.
- 6) Que, además de las encuestas de clima organizacional existan comités de ética y protocolos para la no discriminación en la organización.
- 7) Que exista un plan de carrera y sistema de incentivos (De acuerdo a las posibilidades de la empresa), con mecanismos transparentes de ascenso laboral.
- 8) Que, dentro del plan de incentivos, se prevean días de permiso para que el personal atienda asuntos familiares, y que haya mecanismos de acompañamiento, internos o externos, para acompañar al trabajador en una posible crisis personal.

El liderazgo es una fuerte responsabilidad porque no existe nada más inspirador que el ejemplo. Si quiere puntualidad, la persona que ejerce el liderazgo debe ser puntual; si espera responsabilidad, la líder debe cumplir con sus funciones. Si quiere un buen clima de trabajo, debe ser el primero en saludar y mantener un trato cordial hacia los demás.

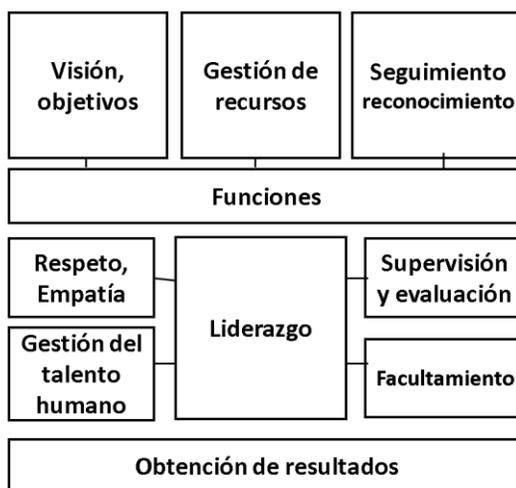
Este nuevo liderazgo se ejerce en todas direcciones, incluyendo al equipo de colaboradores inmediato. Muchas veces el trato que da un gerente a sus subordinados directos es diferente al que brinda al resto de los trabajadores. Es duro y exigente con sus allegados, y muestra otra cara con los demás. Debe buscarse que haya coherencia, sin caer en la complacencia. La gente es escéptica cuando el director general es un dulce ante

ellos, pero trata a sus gerentes en forma despótica y tirana.

Finalmente, el líder no es un ser extraterrenal que no se enoja o que no se desanima. Quienes ejercen el liderazgo deben ser duros con los problemas, pero suaves con la gente. Tener energía para tomar las decisiones fuertes que sean necesarias, pero que no se personalicen en perjuicio de alguien. Cuando alguien, probada y reiteradamente, ya no da resultados, debe separarse de su puesto siguiendo los procedimientos a los que haya lugar, sin afectar su dignidad ni sus derechos humanos o laborales.

Concluyo esta propuesta presentando un modelo de liderazgo para la administración contemporánea:

**Figura 1: Modelo de liderazgo para la administración contemporánea**



Fuente: Construcción propia

De acuerdo a este modelo, las funciones principales del liderazgo son establecer la visión y objetivos, gestionar los recursos, así como dar seguimiento y reconocimiento. Siendo las personas el elemento fundamental de la empresa, el respeto y la empatía deben regir las relaciones humanas y laborales, a la vez que se implementa la gestión del talento humano para que la gente crezca con la empresa y se identifique con ella. La o el líder debe ejercer

una supervisión, evaluación y autoevaluación constantes, brindando facultamiento a cada persona dentro de sus puestos. Dado que la medida de su eficiencia son los resultados, todo el modelo de liderazgo debe orientarse a ello.

**Bibliografía:**

Atienza M. (2022) Sobre la dignidad humana. Editorial Trotta

Basurto, A. (2005) *Sistema Empresa Inteligente, una propuesta al mundo sobre cómo debe ser la Empresa de la Era del Conocimiento*. Ed. Empresas Inteligente.

Cámara de Diputados del Congreso de la Unión (2024), Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Crosby; Philip (1999), *Calidad sin lágrimas, el arte de administrar sin problemas*. Ed. Cecsca.

Druker, Peter f. (2014), *La administración en una época de grandes cambios*. Grupo Editorial Penguin Random House.

Fuentes Penna, A., Gómez R. y González. J. (2024), La complejidad en las organizaciones educativas: aproximación a un modelo teórico. *Ciencia latina* 7(6).  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.9122](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9122)

Hammer M. y Champy J., *Reingeniería*. Ed. Norma.

Organización de las naciones Unidas, ONU (1976), Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-economic-social-and-cultural-rights>

Organización ISO, sitio oficial (2024). *Norma ISO9001:2015*  
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Secretaría de Trabajo y Previsión social [STyPS] (2018), *NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo, Identificación, análisis y prevención*. Diario Oficial de la Federación.  
[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018)

## **Estrategias de Marketing Digital para la Promoción de Destinos turísticos en Chiapas: Caso Unión Juárez, Chiapas**

*Mtra. Díaz Gutiérrez Clarissa*

### **Resumen**

El presente artículo de investigación analiza las estrategias de marketing digital necesarias para la promoción del turismo en Unión Juárez, Chiapas, México. Se evalúa la efectividad de las estrategias empleadas actualmente en términos de su alcance, engagement y capacidad para atraer visitantes. También se realiza un análisis de la oferta de alojamiento y servicios turísticos en la región con el objetivo de comprender la variedad de opciones disponibles para los visitantes. El estudio se basa en una metodología cualitativa que incluye análisis de contenido, entrevista a la directora de turismo del municipio, encuestas a turistas y revisión de plataformas digitales del municipio de Unión Juárez, así como la Secretaría de Turismo Estatal para la atracción de turistas a la zona.

Los resultados de la metodología empleada muestran que las estrategias de marketing digital implementadas en Unión Juárez han tenido un impacto positivo, pero reducido, en la promoción del destino. La región ofrece una amplia gama de opciones de alojamientos y servicios que se adaptan al presupuesto y estilo de viaje para satisfacer las necesidades de diversos tipos de turistas, enriqueciendo la experiencia turística.

### **Palabras clave:**

Centros turísticos, ecoturismo, experiencias turísticas, marketing digital.

## Introducción

Unión Juárez, Chiapas, ubicado en la región soconusco del estado de Chiapas se presenta como un destino turístico con un enorme potencial. Su clima fresco diferente al del resto de la región, sus festividades culturales y sus encantadores atractivos naturales la convierten en un oasis para los amantes de la aventura y la naturaleza. Sin embargo, a pesar de sus atributos, este municipio no recibe la afluencia turística que merece, principalmente debido a la falta de promoción a nivel estatal y nacional.

Si bien es cierto, Unión Juárez tiene un tránsito turístico considerable en la temporada de enero a mayo de cada año donde alrededor de 8,000 personas ascienden más de 4,000 metros sobre el nivel del mar del único volcán localizado en la región. Sin embargo, los esfuerzos deben redoblar el resto del año para seguir atrayendo a la demanda potencial y con ello, el desarrollo económico y turístico de la región.

En la presente investigación se analizan las estrategias de marketing utilizadas por el municipio de Unión Juárez, mismas que, de acuerdo a los resultados de la metodología (encuestas y entrevista) utilizada nos dan a conocer que han sido positivas en la atracción de turistas y visitantes, sin embargo, no han sido suficientes.

El municipio cuenta con oferta turística para que los visitantes puedan tener acceso a ella. De acuerdo con Boullon (2016), la oferta turística está integrada por los servicios que suministran los elementos de la planta turística y por algunos bienes no turísticos, los cuales se comercializan mediante el sistema turístico.

En Unión Juárez podemos encontrar una variedad en alojamiento como hoteles y cabañas, restaurantes tipo campestres, terminal de transporte de corto recorrido, así como prestadores de servicios turísticos que permiten al turista conocer la variedad de atractivos turísticos de la ciudad.

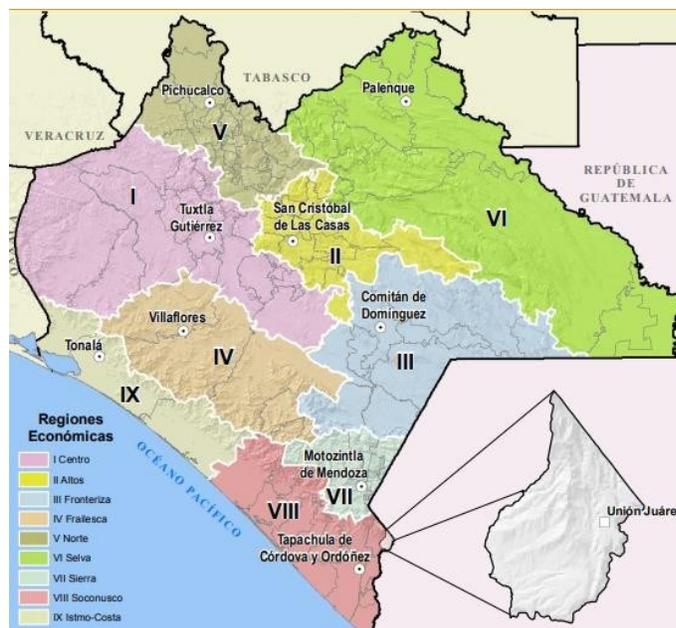
## Referentes teóricos

### Unión Juárez, “La Suiza Chiapaneca”,

Unión Juárez es uno de los 123 municipios de Chiapas en donde, según el INEGI 2020 habitan 16,008 personas; cuenta con un excelente clima semicálido subhúmedo y se encuentra ubicado en la región Soconusco del estado, justo en las faldas del volcán Tacaná, a 1,280 msnm. Limita al Norte, al Sur y al Este con la República de Guatemala y al Oeste con Cacahoatán (Véase en la figura 1).

Unión Juárez se erige como un destino turístico y cultural único en Chiapas, ofreciendo una experiencia auténtica y enriquecedora a sus visitantes. Su riqueza natural, cultural, gastronómica e histórica, aunada a la calidez de su gente y grandes atractivos naturales, hacen de este municipio un lugar imperdible para aquellos que buscan conectar con las raíces de México y disfrutar de la belleza sin igual del Soconusco.

Figura 1: Localización de Unión Juárez



Fuente: <http://chiapas.gob.mx/media/gobiernos-municipales/105.pdf>

El conductor y presentador mexicano Raúl Velasco, al conocer Unión Juárez en uno de sus viajes, nombró a esta enigmática ciudad como la “Suiza Chiapaneca” gracias a sus paisajes verdes, su fresco clima que contrasta con el que predomina en la región del soconusco, además de los hermosos paisajes y las construcciones hechas en madera tipo chalet con techos rojos.

El municipio que se estudia para esta investigación cuenta con distintos atractivos turísticos, los cuales se mencionan en la tabla 2.

Tabla 2.- Atractivos turísticos de Unión Juárez

<b>NOMBRE DEL ATRACTIVO TURÍSTICO</b>	<b>UBICACIÓN</b>
Finca Santo Domingo	Ejido Santo Domingo
Pico de Loro	Ejido Cerro del Carmen
Plaza Colonial	Unión Juárez, centro
Mirador Terraza Don Julio	Unión Juárez, Centro
Mirador El Pocito	Ejido. Córdoba Matasanos
Restaurante la Suiza	Ejido. Córdoba Matasanos
Mirador el Rincón Mágico	Ejido Córdoba Matasanos
Cascada La Chocollera	Ejido Santo Domingo
Volcán Tacaná	Ejido Talquián

En un radio muy cercano al centro de Unión Juárez existen distintos atractivos turísticos que se podrían visitar, los cuales son aptos para toda la familia; además de ellos se cuentan con distintos restaurantes tipo campestre en donde predominan las carnes asadas, caldo de pollo, café de olla, chocolate caliente, etc. En el centro de la ciudad, justo en el parque central podemos encontrar cafeterías, fondas y tiendas de artesanías. Si se realiza una ruta turística partiendo de la ciudad de Tapachula, nos encontraríamos primeramente por la Zona Arqueológica de Izapa, pasando por el centro de la ciudad de Cacahoatán y enseguida pasaríamos a los distintos restaurantes tipo campestres, el

ejido Santo Domingo, que es donde se encuentra la casa Braun (Casa Grande) hasta llegar a Unión Juárez.

De acuerdo con las respuestas de los cuestionarios aplicados en el parque central de Unión Juárez, en el Mirador el Pocito, en la Finca de Santo Domingo, Talquián y el Mirador Terraza Don Julio podemos concluir que el 85% de los encuestados son originarios de la región Soconusco (Tapachula, Cacahoatán, Tuxtla Chico, Huixtla, Mapastepec), el 8% provienen de la Ciudad de México, el 5% del estado de Oaxaca, mientras que el 2% de otros estados.

La principal motivación (40%) de los encuestados es salir de la cotidianidad y de la rutina de la ciudad, el 40% acude para estar en contacto con la naturaleza y por el clima fresco, mientras que el 20% restante es conocer y ascender el Volcán Tacaná.

Gracias a los cuestionarios aplicados se puede conocer que solo el 5 % de los encuestados acude a alguno de los atractivos de Unión Juárez por la curiosidad de conocerlo debido a alguna publicidad que se han encontrado en línea, mientras que el 95% de ellos acuden por recomendación de algún familiar, amigo, conocido o vecino.

Solo el 1% de los encuestados ha observado publicidad de algún atractivo turístico del municipio, siendo el Tik Tok, la plataforma en la que se lo han encontrado principalmente, seguido por Instagram. Los atractivos con mayor publicidad son el Volcán Tacaná (por temporadas), la Casa Grande (Santo Domingo) y el Mirador El Pocito.

El 98% de los encuestados desconoce que el municipio cuenta con página de Facebook, Instagram o Tik Tok, nunca la han visto, no han escuchado acerca de ello, ni han visitado su perfil.

El 97% de los encuestados opinan que el municipio debe invertir más en promoción y publicidad tanto del municipio, como de sus atractivos debido a que existen distintos

restaurantes, miradores y atractivos en los que pueden pasar el día o un fin de semana, pero no son conocidos ni si quiera por los municipios cercanos.

Podemos concluir con los resultados de las encuestas que la mayoría de las personas conocen Unión Juárez o alguno de sus atractivos por publicidad de sus familiares, amigos, conocidos; sin embargo, no han observado publicidad del municipio en ninguna plataforma digital en donde se promocione el destino en sí con los servicios disponibles para los y las visitantes que acuden al destino por cualquier motivo. Otro resultado que obtuvimos es que la principal motivación de las personas es salir de lo cotidiano, pasar tiempo en familia en un clima agradable y escalar y conocer el Volcán Tacaná.

Es por ello que es imprescindible que el municipio de Unión Juárez, en coordinación con las distintas dependencias tanto públicas como privadas, ponga manos a la obra en cuanto a la creación de marketing digital para promocionar el municipio, lo cual traerá como consecuencia una mayor derrama económica en la zona. La carretera es un poco reducida, sin embargo, se encuentran en buenas condiciones para el tránsito vehicular.

Se puede acceder al municipio ya sea por transporte público o en carro particular.

En el municipio podemos encontrar diversos miradores en donde se pueden apreciar unas vistas maravillosas y los turistas y visitantes pueden tomarse fotografías impresionantes.

Además del alojamiento, Unión Juárez ofrece una amplia gama de servicios turísticos para mejorar la experiencia de los visitantes. Los tours guiados a los principales atractivos turísticos, como las cascadas de Volcán Tacaná y Pico de Loro, son muy populares y están disponibles en varios idiomas. Estos tours suelen incluir transporte, guía turístico y acceso a las atracciones, lo que facilita a los turistas explorar la región de manera cómoda y segura.

Asimismo, la gastronomía local juega un papel importante en la experiencia turística de Chiapas. Además, se organizan eventos culturales y festivales a lo largo del año, que muestran la rica diversidad cultural de Chiapas y brindan a los turistas la oportunidad de participar en celebraciones locales. Una de las festividades principales se lleva a cabo el viernes Santo de la Semana Santa. Para poder tener una mayor captación de demanda potencial de turistas, es imprescindible contar con estrategias de marketing tanto físicas como digitales para atraer la atención de turistas y visitantes.

De acuerdo con Boullón (2006) la demanda potencial es la que podría obtenerse desde una plaza de mercado emisor no conquistada, hacia otra plaza de mercado receptor y también los incrementos adicionales que podrían conseguirse de la demanda futura como consecuencia del mejoramiento de los servicios y del aumento de la capacidad de alojamiento o por el efecto de los sistemas de publicidad que, para corregir una oferta sub aprovechada, apuntan a nuevos segmentos de mercado en esas mismas plazas.

Las estrategias de marketing son planes de acción diseñados para alcanzar los objetivos de una organización a través de la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores. Estas estrategias involucran la identificación de un mercado objetivo, la creación de una propuesta de valor única y la implementación de un conjunto de tácticas de marketing para lograr una ventaja competitiva. (Kotler & Armstrong, 2013).

Pero ¿Cómo podemos conocer las necesidades y deseos de nuestros turistas? ¿Cómo podremos saber que después de su visita el turista se va satisfecho con las experiencias que vivió en el destino? Son dos preguntas ciertamente muy importantes para poder conocer la satisfacción de nuestros visitantes, aunque de naturaleza muy subjetiva.

Para ello, necesitamos conocer qué es una necesidad y cuál es la diferencia entre una necesidad y un deseo. Para Kotler & Armstrong (2013) las necesidades humanas son estados de carencia percibida. Incluyen las *necesidades físicas* de comida, vestido, calor y seguridad; las *necesidades sociales* de pertenencia y afecto; y las *necesidades*

*individuales* de conocimiento y autoexpresión. Mientras que, de acuerdo al mismo autor, los deseos son la forma que toman las necesidades humanas a medida que son procesadas por la cultura y la personalidad individual.

Gracias a las respuestas de los encuestados pude percatarme que la mayoría de los visitantes tienen el deseo de salir de la cotidianidad visitando un municipio con un clima fresco, muy diferente al de la zona Soconusco en donde puedan consumir alimentos en restaurantes de estilo campestre. Algunos otros la necesidad de recreación, deseando escalar el Volcán Tacaná. Sin embargo, no toda la oferta turística es de calidad, existe la necesidad de más servicios y atractivos turísticos que se puedan ofrecer a los y las visitantes.

Lo primero que necesitamos realizar es potenciar las riquezas naturales y culturales de Unión Juárez para impulsar su desarrollo económico y turístico. De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas propongo las siguientes estrategias de marketing para impulsar el desarrollo económico y turístico de la ciudad de Unión Juárez, Chiapas:

1. Como primer punto le apuesto a la creación de una nueva marca turística que incluya un logo integrado con algunos atractivos y colores representativos de Unión Juárez, así como un slogan breve que incite a la visita del destino.
2. Posicionarse como destino de turismo de aventura, destacando la belleza de ríos, cascadas, miradores, el volcán y la biodiversidad de la región, dando a conocer los principales atractivos naturales y culturales y enfatizando en las prácticas amigables con el medio ambiente y las comunidades locales.
3. Desarrollar productos turísticos de acuerdo con la preferencia de la demanda turística, diseñando rutas turísticas que integren los atractivos culturales, naturales y gastronómicos y organizando festivales culturales, ferias gastronómicas, degustación de café para atraer mayor número de visitantes.
4. Hacer uso del marketing digital a través de las principales redes sociales (Tik Tok, Instagram y Facebook) compartiendo imágenes impactantes y hermosas,

realizando la belleza de los principales atractivos del destino. De igual forma crear un sitio web atractivo y fácil de navegar, con información detallada sobre los atractivos turísticos.

5. Colaborar con influencers locales y nacionales para promover los atractivos naturales y culturales del municipio.
6. Desarrollar la infraestructura turística del municipio mejorando el sistema carretero para que los visitantes puedan trasladarse con mayor facilidad, instalando señalización turística entendible, garantizando la calidad de los servicios básicos y fomentando la creación de nuevos establecimientos turísticos.
7. Poner en práctica las relaciones públicas organizando eventos para presentar los nuevos productos turísticos y difundiendo noticias relevantes, como los eventos, sobre el destino en medios locales, regionales y nacionales y sobre todo, asistir a ferias turísticas nacionales e internacionales para dar a conocer el destino.
8. Crear alianzas estratégicas el gobierno local con empresas privadas para desarrollar nuevos proyectos turísticos, involucrando a las comunidades locales en el desarrollo turístico y garantizando su participación en los beneficios.
9. Por último, pero no menos importante me gustaría proponer la capacitación a los prestadores de servicios turísticos para mejorar la calidad de la atención al cliente y que los y las visitantes mantengan una imagen positiva del municipio. De igual forma, que los establecimientos turísticos cuenten con certificaciones turísticas para mantener la calidad debida en la prestación de los servicios.

### **Planteamiento del problema:**

Chiapas, estado ubicado en el extremo sureste de México es un estado con una gran riqueza cultural y natural. Su territorio alberga una gran diversidad de ecosistemas, desde selvas tropicales hasta playas vírgenes. Esta diversidad se refleja en la amplia oferta de experiencias turísticas que ofrece el estado. Chiapas cuenta con 6 pueblos Mágicos y, de acuerdo con el portal web del estado,

Chiapas.gob.mx/conocechiapas/ecoturismo, existen 41 centros turísticos y ecoturísticos

en total en el estado, uno de ellos localizado en Unión Juárez.

De acuerdo con el reporte estadístico de indicadores del sector turístico del estado de Chiapas, de enero a mayo 2024 arribaron al estado 3,684,857 visitantes, el 81% de ellos son procedentes de la República Mexicana. De acuerdo con el mismo reporte, los principales destinos turísticos visitados son los que se comparten en la tabla 1:

**Tabla 1.- Principales destinos turísticos visitados en Chiapas**

DESTINO TURÍSTICO	TOTAL DE VISITANTES
<b>TUXTLA GUTIÉRREZ</b>	652, 245
<b>SAN CRISTÓBAL DE LAS CASAS</b>	511,724
<b>TAPACHULA</b>	421,290
<b>PALENQUE</b>	394,858
<b>TONALÁ</b>	217,909
<b>COMITÁN</b>	217,903
<b>CHIAPA DE CORZO</b>	176,158

Fuente: Reporte Estadístico de Indicadores del Sector Turístico del Edo. de Chiapas. Mayo 2024

Como podemos observar en la tabla anterior, Tapachula es el único municipio que comparte la región Soconusco con Unión Juárez; se encuentra ubicado a 47 km de distancia (1 hora aproximadamente) y es la afluencia principal que visita a este municipio y sus atractivos turísticos por la cercanía y por el agradable cambio de clima que pueden tener a escasos kilómetros.

Unión Juárez, es uno de los municipios productores de café y a la vez en donde se desarrolla la turística ruta del café en Chiapas. Cuenta con una variedad de atractivos principalmente de naturaleza, pero lo que más llama la atención de los visitantes es el clima fresco, sus restaurantes tipo campestre y sus construcciones de madera. El centro turístico Santo Domingo es uno de los más importantes en la región, aquí se puede observar un edificio de madera traída de Estados Unidos construida en los años 20's.

A pesar de contar con una variedad de atractivos, edificaciones mayormente de madera, paisajes paradisíacos, una gran cantidad de vegetación que lo rodea, una vasta cantidad de restaurantes tipo campestre y un clima inigualable, la falta de promoción turística ha impedido que Unión Juárez alcance su máximo potencial como destino turístico. Esto se traduce en una menor derrama económica para la región, una infrautilización de los recursos turísticos y una falta de oportunidades para el desarrollo local.

De acuerdo a Marvin Bautista, el edil de Unión Juárez, Isaías Verdugo Roblero confirmó que la falta de atención al turismo, provocó que la Suiza Chiapaneca, quedará fuera del programa de Pueblos Mágicos.

En una entrevista otorgada al periódico de la región, Diario del Sur, el ejecutivo municipal, expuso que se cumplieron todas las expectativas, solo faltó el impulso para aumentar la difusión y promoción de su localidad.

Es por ello que lo que se desea conocer en la presente investigación es:

¿Qué factores han contribuido a la falta de promoción turística de Unión Juárez y qué estrategias de promoción turística podrían implementarse para aumentar la afluencia de visitantes al municipio potencializando sus principales atractivos turísticos?

### **Objetivo general de la investigación:**

El objetivo general de la investigación es diseñar estrategias integrales de marketing digital para la promoción turística de Unión Juárez, con el fin de maximizar su potencial como destino turístico, impulsar la derrama económica regional, optimizar el aprovechamiento de los recursos turísticos y fomentar el desarrollo local.

### **Objetivos específicos:**

- Enlistar los principales atractivos turísticos naturales y culturales con los que cuenta el municipio para realizar las estrategias que permitan la promoción efectiva de sus principales festividades y atractivos.
- Distinguir las estrategias digitales de promoción turística que se han implementado por parte del municipio para conocer su alcance.
- Identificar los canales de comunicación más efectivos para llegar a los mercados meta para darle una mayor promoción tanto al municipio como a sus principales atractivos.

### **Alcance de la investigación:**

A través de la recopilación de la información que se obtendrá por las respuestas de entrevistas y cuestionarios realizados a las y los visitantes de la ciudad de Unión Juárez Chiapas, se realizarán propuestas de estrategias de marketing para atraer la atención y posteriormente la visita de turistas.

**Metodología de la investigación:**

La investigación se lleva a cabo utilizando una metodología mixta debido a que el objeto de estudio es una ciudad localizada en la zona alta de la región Soconusco en donde se realizaron entrevistas a actores clave del sector turístico como son los encargados de distintos establecimientos turísticos y en el H. Ayuntamiento municipal; de igual forma se realizaron encuestas tanto a visitantes de la ciudad y de los principales centros turísticos para conocer la percepción en cuanto a calidad y variedad de servicios de alimentos y bebidas y de hospedaje, la variedad de centros turísticos, la razón por la cual volverían o no visitar el municipio y la principal razón por la que lo visitan.

Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2006), mencionan que los estudios con enfoque mixto representan un “conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”.

**Conclusión**

A pesar de sus numerosos atractivos, Unión Juárez enfrenta varios desafíos en el desarrollo de su industria turística. La falta de infraestructura en algunas áreas remotas dificulta el acceso a ciertos atractivos turísticos, limitando así su potencial de crecimiento. Además, la preservación del medio ambiente y la cultura local es fundamental para garantizar un turismo sostenible en la región.

En conclusión, Unión Juárez se presenta como un mosaico de experiencias turísticas que combina la belleza natural, el patrimonio histórico y la cultura vibrante. Sin embargo, es necesario un enfoque integral para mejorar la oferta de alojamiento y servicios turísticos, así como para abordar los desafíos que enfrenta la industria. Con el adecuado

manejo y promoción, Unión Juárez tiene el potencial de convertirse en un destino turístico líder en Chiapas y atraer a visitantes de todo el mundo.

Es imprescindible contar con las estrategias de marketing necesarias para que las personas de todo México o del mundo conozcan las bellezas naturales, culturales y gastronómicas que posee el municipio. Como bien se sabe, lo que más está ayudando a las empresas, destinos y atractivos turísticos a darse a conocer son las colaboraciones con los influencers y de igual forma promocionarse en las principales redes sociales como Tik Tok, Instagram y Facebook. Al implementar las estrategias proporcionadas con anterioridad de manera integral, Unión Juárez podrá consolidarse como un destino turístico atractivo y sostenible, generando beneficios económicos para la comunidad local.

## REFERENCIAS

- Carrasco, M. (2018). Los olmecas. Fondo de Cultura Económica.
- Florescano, E. (2015). Memoria mexicana. Taurus.
- López Austin, A. (1991). Los mayas. UNAM.
- Ochoa, L. M. (2013). Chiapas: una historia. Siglo XXI Editores.
- Osorio, C. (2006). Chiapas: testimonio de un pueblo en lucha. UNAM.
- [https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm\\_83rev1s.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83rev1s.pdf)
- Cevallos, H. (2020). Ecoturismo: Un enfoque sostenible para el desarrollo local. En J. J. Torres & A. L. González (Eds.), Turismo sostenible: Enfoques y experiencias (pp. 123-142).

## **Pox: cultura, historia e innovación: Propuesta de seis cócteles de autor.**

*Álvarez Rateike<sup>35</sup>; Mtro. Iván Sangeado Izquierdo<sup>36</sup>. Kristelly Maldonado Estrada<sup>37</sup>;  
Dra. Verónica Lagunes Quevedo<sup>38</sup>; Dra. Lurline*

### **Resumen**

El presente documento tiene el objetivo de documentar el proceso de elaboración artesanal del destilado y describir sus variedades, además de la creación de seis cócteles a base de este ingrediente principal. El pox o posh como se pronuncia, es una bebida fermentada originaria de la región Altos Tsotsil-Tseltal de Chiapas, utilizada en ceremonias y algunos rituales y que ostenta un gran valor cultural además de histórico. El sistema conceptual de la investigación agrupa los términos de mixología, la composición de un cóctel y la distinción entre mixología y la coctelería. El enfoque metodológico es mixto con diseño secuencial, dividida en cuatro etapas: la primera etapa consiste en realizar la recopilación de información acerca del destilado de pox orientada al proceso de elaboración, ingredientes, historia y cultura; la segunda

---

<sup>35</sup> Lurline Álvarez Rateike. Licenciada en Pedagogía, Maestra en Educación Superior, Doctora en Educación, Profesora Investigadora de Tiempo Completo, Líder del Grupo de Investigación GIMECIG, Responsable de Tutorías del programa educativo de Gastronomía en la Facultad de Ciencias de la Nutrición y Alimentos, Docente de las materias: Seminario de Titulación I y Seminario de Titulación II de la licenciatura en Gastronomía, ORCID 0009-0000-3803-9937, correo: [lurline.alvarez@unicach.mx](mailto:lurline.alvarez@unicach.mx), Número de celular: 9612022010, UNICACH.

<sup>36</sup> Ivan Sangeado Izquierdo. Licenciado en Gastronomía, Maestro en Profesor de Asignatura de la Facultad de Ciencias de la Nutrición y Alimentos, Colaborador en el grupo de investigación GIMECIG de la UNICACH, Docente de las materias: Gastronomía Mexicana I, Técnicas Culinarias II, correo: [ivan.sangeado@unicach.mx](mailto:ivan.sangeado@unicach.mx), Número de celular: 9611864644, UNICACH.

<sup>37</sup> Kristelly Maldonado Estrada. Estudiante de la Licenciatura en Gastronomía, correo: [al055121016@e.unicach.mx](mailto:al055121016@e.unicach.mx), Número de celular: 9616585130, UNICACH.

<sup>38</sup> Verónica Lagunes Quevedo. Licenciada en Gastronomía. Maestra en Administración, Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias de la Nutrición y Alimentos, Coordinadora de Servicio Social de la Licenciatura en Gastronomía, Docente de las materias: Enología, Mixología y Equipos e instalación de cocinas, Integrante del grupo de investigación GIMECIG de la UNICACH, correo: [veronica.lagunes@unicach.mx](mailto:veronica.lagunes@unicach.mx), Número de celular: 9611145507, UNICACH.

versa sobre la aplicación de una encuesta con el propósito de determinar el conocimiento acerca del pox, la tercera etapa donde se efectuaron pruebas y mezclas con técnicas de coctelería para la producción de recetas y por último la cuarta etapa que consistió en la aplicación de la evaluación sensorial de dichos cócteles con la participación de jueces semi-entrenados de la Facultad de Ciencias de la Nutrición y Alimentos de la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH).

Como resultado se presentan seis cócteles de autor innovadores con el ingrediente principal pox denominados: Snich, Pox BlackBerry, Dulce Amargor, Iced Coffee Pox, Pox Green y Tropical Bomb, éstos confeccionados con ingredientes: fresas, pepino, zarzamoras, mango bola, Jamaica, aceituna, licor de naranja, limón, hierbabuena, menta, canela, helado de vainilla y piña miel; que hacen al paladar una experiencia única.

**Palabras claves:** artesanal, cultura, elaboración, mixología, pox

### **Introducción**

El pox ha sido una bebida con gran importancia en la cultura maya y es muy tradicional de la región Altos Tsotsil-Tseltal de Chiapas, principalmente de los municipios San Cristóbal de las Casas y San Juan Chamula, en donde normalmente se habla el tsotsil y tseltal.

Este destilado fue creado a partir de los tiempos coloniales cuando en ese entonces Chiapas era parte de la Capitanía general de Guatemala. Para el año 1599, la Nueva España y la Capitanía general de Guatemala trataron de pausar la producción del pox ya que se estaba dando una gran demanda de azúcar, lo cual causó que la producción de la bebida solamente fuera vendida entre comunidades indígenas. Para el año de 1776 las autoridades de la Nueva España permitieron la producción del pox, dando la oportunidad a que las regiones cañeras tuvieran mayor venta de sus productos (Vallejo, 2024).

Por otra parte, cuando se habla de un producto artesanal, son aquellos que se producen totalmente a mano y no de manera industrial. Así también, se invierte mucho tiempo y se cuidan los detalles para obtener un resultado único.

### **Referentes teóricos**

El pox es un destilado elaborado normalmente por familias indígenas de la región de los Altos Tsotsil-Tseltal específicamente en los municipios de: San Cristóbal de las Casas y San Juan Chamula, considerándose una bebida tradicional entre ellos. A través de la revisión de la literatura se ha mencionado que la destilación del maíz con azúcar se obtuvo a partir de la conquista de los españoles, ya que ellos fueron los que trajeron los materiales y las técnicas que las comunidades aprovecharon para realizar recetas y con ello la técnica de destilación que los españoles practicaban con el maíz y la caña de azúcar.

Los ingredientes principales del pox son: agua de manantial, caña de azúcar, maíz y salvado de trigo. La palabra pox en tsotsil y tseltal tiene el significado de medicina o curación (Pacheco, 2017).

El origen del pox se remonta a los tiempos coloniales, cuando Chiapas era parte de la Capitanía General de Guatemala, el cual estuvo bajo el poder español hasta el año 1821. Para el año de 1528 los encomenderos españoles, capitanes, sacerdotes y algunos nuevos productos que fueron enviados desde Europa y Asia llegaron a las tierras del norte de Chiapas (Posh Chiapas, 2024), de los cuales los encomenderos se quedaron en la Ciudad Real (hoy conocida como San Cristóbal de las Casas) y Villa Real de Chiapas (conocida actualmente como Chiapa de Corzo). Dentro de los nuevos productos que fueron enviados desde Europa y Asia se encontraban el trigo y la caña de azúcar.

En el año de 1776 la autoridad de Nueva España dio acceso a la producción del destilado de pox. Lo cual permitió que esta bebida se saliera de la situación semiclandestina para así poder obtener ingresos municipales (Vallejo, 2024).

De acuerdo a la entrevista a Jesús Velasco (2024) quien es un emprendedor en la elaboración y venta del pox señala que existen tres diferentes variedades en el que se divide el destilado de pox: el primero es la punta o snich, sigue el corazón y por último la cola. Cada variedad tiene un grado de alcohol diferente; la punta o snich puede ser de 70°, esto se debe a que es el primer chorro del líquido que sale de los alambiques. Refiere también, que el corazón puede llegar a tener entre 60° a 40° y la parte llamada cola puede estar entre 30° a 20° y para poder determinar los grados de alcohol, él utiliza un densímetro.

El destilado de pox tiene muchas variedades de sabores en el mercado de venta, entre ellos resaltan el de mango, mora, coco, nance y café. Cabe señalar, que en algunos casos los sabores pueden llegar a ser amargos, dependiendo de la fruta que se le adicione.



Figura 1. Variedades de sabores de Pox Chiapas© (Maldonado, 2023).

En este tenor, Velasco (2024) trae a colación que en la elaboración del destilado del pox se requiere de cuatro tipos de maíz (amarillo, rojo, negro y blanco). Cada color tiene un significado para los que elaboran el pox (amarillo: vida, rojo: sangre, negro: oscuridad y blanco: paz); así también se requiere de caña de azúcar, salvado de trigo y agua de manantial.

#### Procedimiento de elaboración del pox

Para la elaboración de este destilado se utiliza material de cobre como es el caso de las serpentinas y los alambiques. El primer paso es secar los maíces, después desgranar y poner todos los ingredientes en las tinas para dejar fermentar, posteriormente, evaporar la fermentación y por último obtener ya el destilado de pox.

De acuerdo a la entrevista realizada a Jesús Velasco (2024) ésta bebida es muy utilizada en los municipios de: San Cristóbal de las Casas, Chenalhó, Tenejapa, Huixtán, San Juan Chamula, San Juan Cancuc, Ocosingo, Chanal, San Andrés Larrainzar, Aldama y Zinacantán. Algunos usos y costumbres que están vinculados con el destilado, es el curativo ya que en los pueblos en donde se elabora lo emplean para ayudar a aliviar los dolores de cabeza, de estómago y el dolor de huesos. Aunado a lo anterior, en eventos sociales se consume para el brindis en bautizos, bodas, quince años, inauguraciones, el nacimiento de un bebé e incluso lo toman cuando fallece alguna persona; es así donde se aprecia el valor cultural y espiritual que le atribuyen al pox.

#### Origen del cóctel

Resulta fundamental determinar el origen del cóctel, la literatura alude que proviene del

término inglés “cocktail” que significa “cola de gallo” (Kanashiro, 2012). Según datos de Lexus (2018) el cóctel se remonta al siglo XVIII, en donde un francés servía brebajes en vasos para huevos los cuales su nombre en francés era “coquetiers”.

En México, la historia del cóctel se da en el siglo XVII en Campeche, donde los piratas y aventureros que se quedaban en esa zona normalmente tomaban una bebida llamada “Drac” la cual era hecha de ron o de otros destilados. Pero esto cambió cuando un tabernero empezó a mezclar bebidas distintas, haciendo así unas mezclas sofisticadas para los diferentes paladares de la gente que tenía el gusto por esas mezclas (López, 2011).

### Componentes de un cóctel y utensilios

Los cócteles están conformados por mezclas de diversos ingredientes como bebidas alcohólicas, jarabes, zumos de frutas e incluso leche y especias.

La palabra cóctel en el área de la gastronomía se basa en combinaciones ya sea de dos o más ingredientes y pueden prepararse con o sin alcohol. Su composición se basa por cinco ingredientes: destilados, modificador para dar color, sabor y textura algunos de estos pueden ser las cremas, lácteos, zumos, un ingrediente para dar amargor, algún aditivo y por último una garnitura (Rebón, 2021).

Normalmente dentro de las garnituras se utilizan trozos de frutas, cáscaras de limón o de naranja, hoja de hierbabuena o de menta e incluso flores comestibles. Los agitadores, también son parte de la decoración de los cócteles y ayudan a que el comensal pueda mezclarlo. Otro tipo de decoración son los escarchados, ejemplo de ello, puede ser espolvorear canela; característica típica del cóctel medias de sedas (Diageo Bar Academy, 2024).



Figura 2. Decoraciones en cócteles (Maldonado, 2023).

Los utensilios básicos de la coctelería son:

- Coctelera
- Bailarina
- Medidor/ Jigger
- Colador de gusano
- Vasos
- Hielera
- Pinzas para hielo
- Macerador
- Colador fino
- Sacacorchos
- Cuchillo y tabla para cortar
- Tapete de plástico
- Exprimidor

- Licuadora

### **Diferencia entre mixología y coctelería**

No obstante, la diferencia entre mixología y coctelería es que la primera es el arte de hacer mezclas con bebidas alcohólicas para poder crear nuevos cócteles, dentro de esta disciplina se investiga mucho los licores y sus propiedades (IFEMAMADRID, 2023). Mientras que la coctelería, está basada en una gran gama de bebidas que van desde las más clásicas hasta las más simples, siendo éstas las que fueron inventadas por otras personas (Food & Wine en español, 2024).

### **Técnicas y métodos de mixología**

Para la elaboración de cada cóctel se necesita una técnica en específico, las más utilizadas son:

- Construidos/ Directos
- Enfriados/ Refrescados
- Macerados
- Agitados
- Licuados/ Frozen
- Modificados

### **Problema**

El pox es un destilado que normalmente se consume de manera local, es decir, en los municipios en donde se elabora. Sin embargo, el conocimiento de este destilado la mayoría de las veces se limita al exterior; por lo cual, esta investigación desarrolla una propuesta de innovación utilizando al pox, describiendo el valor cultural, el proceso de

elaboración explicado desde el área gastronómica; vertir información sobre las variedades de sabores, su historia y el significado ancestral.

La coctelería es un área fértil, pero a través de este estudio y el trabajo de campo se manifiesta que, en la zona metropolitana de Chiapas, no se tienen opciones de cocteles elaborados con este destilado.

### **Método**

La presente investigación es de enfoque mixto con diseño secuencial, ya que se recolectaron datos cualitativos y cuantitativos para su análisis e integración. Se documentó el proceso de elaboración artesanal del destilado con productores que llevan muchos años en el oficio y expresaron sus experiencias a través de entrevistas a profundidad.

Por otro lado, se aplicó una encuesta a 50 participantes con el propósito de determinar el conocimiento del destilado. Por otra parte, se desarrollaron pruebas en el Laboratorio de bebidas de la Facultad de Ciencias de la Nutrición y Alimentos de la UNICACH para la experimentación de sabores en la creación de seis cócteles de autor.

Y por último, se llevó a cabo una evaluación sensorial para determinar el grado de aceptación de acuerdo a cinco atributos: vista, presentación, aroma, sabor y consistencia. En ésta última actividad, participaron 10 jueces semientrenados de la Licenciatura en Gastronomía.

### **Resultados**

En este apartado se muestran los principales hallazgos del estudio. Primeramente, se describe la estadística descriptiva de los datos de la encuesta, luego a través de un diagrama se explica el proceso de elaboración de elaboración artesanal del pox y por

último se presentan seis cócteles con técnicas de directo, refrescantes, shaking, licuados, macerados y edificados.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta donde participaron 50 encuestados sobre el conocimiento del pox, donde se obtiene lo siguiente:

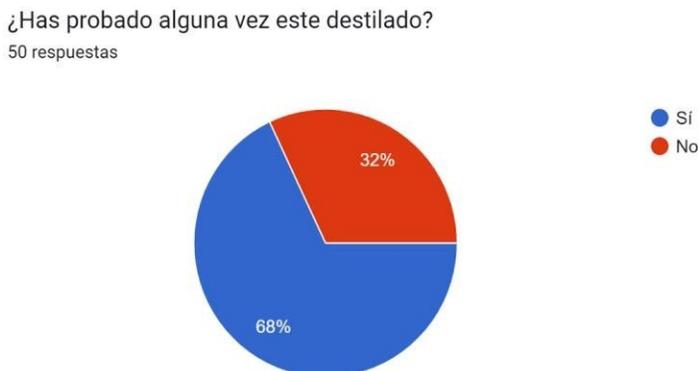


Figura 3. ¿Has probado alguna vez este destilado? (Maldonado, 2024).

El treinta y dos por ciento de los encuestados respondieron que no han podido degustar el destilado de pox, mientras que el sesenta y ocho por ciento mencionaron que sí han podido probar el destilado lo cual significa que si conocen el destilado.

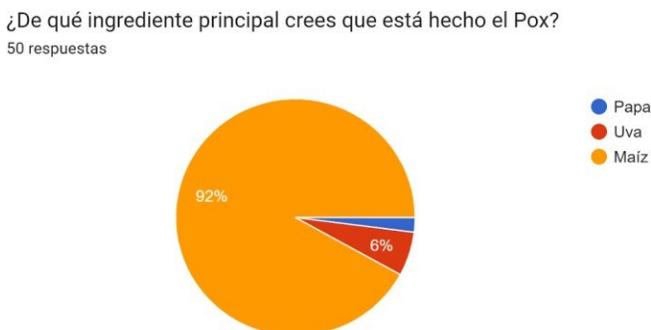


Figura 4. ¿De qué ingrediente principal crees que está hecho el Pox? (Maldonado, 2024).

Mediante esta interrogante se obtuvo un porcentaje alto, que señala al maíz como ingrediente principal. Mientras que el seis por ciento alude que era la uva y el dos por ciento anota que es la papa.

¿Conoces el proceso de elaboración del Pox?  
50 respuestas

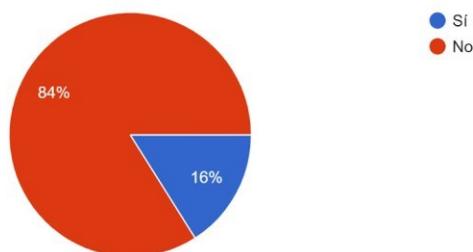


Figura 5. ¿Conoces el proceso de elaboración del pox? (Maldonado, 2024).

Un dato importante en este cuestionamiento, es que el ochenta y cuatro por ciento desconocen el proceso de elaboración del pox y solo el dieciséis por ciento dicen conocerlo.

¿Sabes cual es el significado de la palabra Pox?  
50 respuestas

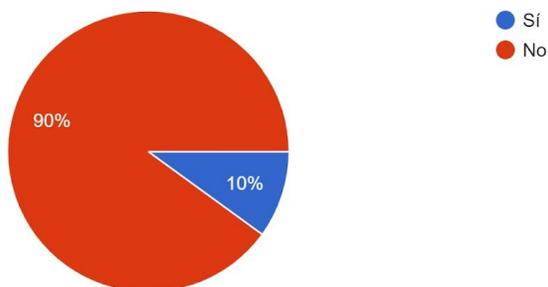


Figura 6. ¿Sabes cuál es el significado de la palabra pox? (Maldonado, 2024).

En cuanto al tema del significado de la palabra pox, el noventa por ciento de las personas encuestadas lo desconocen y solo el diez por ciento hacen mención que el significado tiene que ver con: medicina, rito espiritual, curación, bebida del alma y medicamento.

¿Has probado Cócteles a base de Pox?

50 respuestas

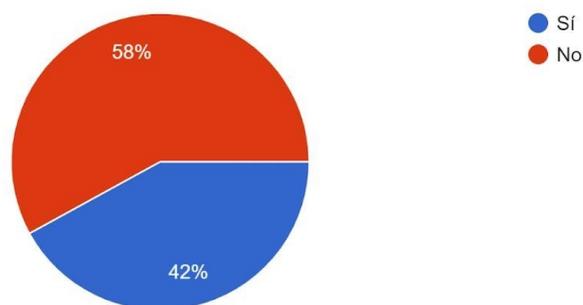


Figura 7. ¿Has probado cócteles a base de pox? (Maldonado,2024).

En la encuesta se integró la pregunta de si habían probado algún cóctel a base de pox y fue interesante escudriñar que el 58 por ciento no han consumido un cóctel con este destilado.

¿Sabías que el destilado de Pox es elaborado en los Altos de Chiapas?

50 respuestas

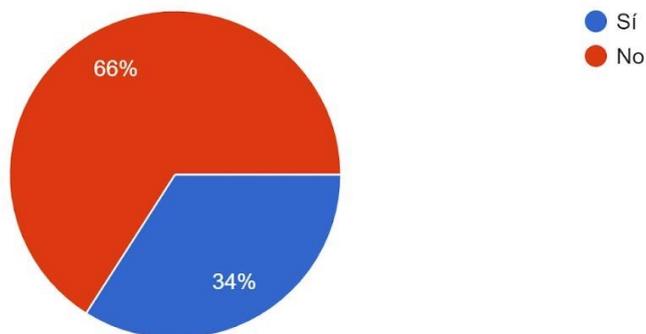


Figura 8. ¿Sabías que el destilado de pox es elaborado en los Altos de Chiapas? (Maldonado,2024).

Con base al conocimiento de dónde se elabora el destilado, el 66 por ciento ignora el dato, mientras que el treinta y cuatro por ciento afirmaron que en esta región se origina su producción. Esta información es relevante porque se denota la importancia de su promoción.

Siguiendo el orden de ideas, se presenta el diagrama del proceso de elaboración artesanal del pox de acuerdo a la visita de campo en Romerillo, lugar donde se encuentra la fábrica que produce el pox.

Primero se secan los maíces y se desgranar para poder llevarlos a moler.

Después se agrega a las tinas de madera, los granos molidos, caña de azucar, salvado de trigo y se llena con agua de manantial.

Una vez que se pasa todo el fermento a los alambiques, se comienza a calentar para obtener el vapor del fermento.

Este fermento pasa por unos tubos de cobre los cuales va dirigidos a unas serpentinas del mismo material que estan introducidas en una tina grande con agua fria.

Con esto el vapor se comienza a condensar y se podrá ir sacando ya el destilado de Pox para guardarlo en garrafas de 20 litros.

Figura 9. Procedimiento de la elaboración del destilado de pox (Maldonado, 2024).



Figura 10. Fábrica del productor de Pox, Jesús Velasco (Maldonado,2024).

Nota. Del lado izquierdo se puede observar los alambiques en donde se calienta el fermento y del lado derecho se encuentra la tina en donde por dentro están las serpentinas de cobre.

### Cócteles de autor con Pox

En función de lo planteado a continuación se enlistan los seis cócteles utilizando el pox como ingrediente principal, donde se explican los ingredientes y las técnicas utilizadas para el proceso creativo.

Cóctel Snich: se caracteriza por su sabor fuerte, se empleó el método directo, sus ingredientes son: pox natural, licor de naranja, bebida gasificada sabor limón y aceituna.



Figura 11. Cóctel Snich (Maldonado, 2024).

Cóctel Pox Green: Se singulariza por tener un sabor suave y dulce, se usó el método refrescante, sus ingredientes son: pox de limón, fresas, limón, hierbabuena, pepino, azúcar, chile miguelito, hielos.



Figura 12. Cóctel Pox Green (Maldonado, 2024).

Cóctel Iced Coffee Pox: Se representa por tener un sabor ligeramente dulce y cremoso, para este cóctel se destinó el método shaking, sus ingredientes son: pox de café, infusión de canela, clavel, helado de vainilla, jarabe de chocolate, hielos.



Figura 13. Cóctel Iced Coffee Pox (Maldonado, 2024).

Cóctel Tropical Bomb: se particulariza por ser de sabor ligero, se utilizó el método de licuado, sus ingredientes son: pox de mango, pox natural, mango bola, piña miel, jarabe natural, hielos.



Figura 14. Cóctel Tropical Bomb (Maldonado, 2024).

Cóctel Pox Blackberry: se distingue por ser de sabor ligeramente agridulce, se manejó el método de macerado, sus ingredientes son: pox de mora, bebida gasificada sabor limón, zarzamoras, hielos.



Figura 15. Cóctel Pox Blackberry (Maldonado, 2024).

Cóctel Dulce amargor: Se identifica por ser de sabor dulce, se aplicó el método de edificados, sus ingredientes son: pox de chicle, pox de maracuyá, ginger ale, jarabe

natural, infusión de jamaica, fresas, hielos.



Figura 16. Cóctel Dulce Amargor (Maldonado, 2024).

Evaluación sensorial de los cócteles

En la evaluación sensorial fueron considerados diez jueces semi entrenados en el lugar que ocupa el Laboratorio de bebidas de la Facultad de Ciencias de la Nutrición y Alimentos de la UNICACH, donde se evaluaron cinco descriptores que fueron: vista, presentación, aroma, sabor y consistencia. Los resultados se muestran en las tablas siguientes:

Tabla 1. Evaluación del cóctel Pox Green.

Cóctel: Pox Green					
	Vista	Presentación	Aroma	Sabor	Consistencia
Me Gusta Mucho	3	2	6	9	7
Me Gusta	4	6	4	1	3
Ni Me Gusta Ni Me Disgusta	3	1	0	0	0

Me Disgusta Un Poco	0	1	0	0	0
No Me Gusta	0	0	0	0	0

Fuente: Maldonado, 2024.

Tabla 2. Evaluación del cóctel Pox Blackberry.

Cóctel: Pox Blackberry					
	Vista	Presentación	Aroma	Sabor	Consistencia
Me Gusta Mucho	2	2	1	4	4
Me Gusta	3	4	2	4	5
Ni Me Gusta Ni Me Disgusta	4	4	7	2	0
Me Disgusta Un Poco	1	0	0	0	1
No Me Gusta	0	0	0	0	0

Fuente: Maldonado, 2024.

Tabla 3. Evaluación del cóctel Dulce Amargor.

Cóctel: Dulce Amargor					
	Vista	Presentación	Aroma	Sabor	Consistencia
Me Gusta	6	5	5	6	5

Mucho					
Me Gusta	4	4	4	2	4
Ni Me Gusta Ni Me Disgusta	0	1	1	1	0
Me Disgusta Un Poco	0	0	0	1	1
No Me Gusta	0	0	0	0	0

Fuente: Maldonado, 2024.

Tabla 4. Evaluación de cóctel Snich.

Cóctel: Snich					
	Vista	Presentación	Aroma	Sabor	Consistencia
Me Gusta Mucho	1	0	0	2	3
Me Gusta	5	6	4	4	7
Ni Me Gusta Ni Me Disgusta	4	3	5	3	0
Me Disgusta Un Poco	0	1	1	1	0
No Me Gusta	0	0	0	0	0

Fuente: Maldonado, 2024.

Tabla 5. Evaluación del cóctel Tropical Bomb.

Cóctel Tropical Bomb					
	Vista	Presentación	Aroma	Sabor	Consistencia
Me Gusta Mucho	6	10	3	2	7
Me Gusta	4	0	4	4	3
Ni Me Gusta Ni Me Disgusta	0	0	2	3	0
Me Disgusta Un Poco	0	0	1	1	0
No Me Gusta	0	0	0	0	0

Fuente: Maldonado, 2024.

Tabla 6. Evaluación del cóctel: Iced Coffee Pox.

Cóctel: Iced Coffee Pox					
	Vista	Presentación	Aroma	Sabor	Consistencia
Me Gusta Mucho	5	3	9	8	3
Me Gusta	2	4	1	1	5
Ni Me Gusta Ni Me Disgusta	2	2	0	1	2

Me Disgusta Un Poco	1	1	0	0	0
No Me Gusta	0	0	0	0	0

Fuente: Maldonado, 2024.

## Conclusiones

Se concluye que existe poco conocimiento del origen, uso, procesos, variedad e ingredientes utilizados para la elaboración de este destilado representativo del estado de Chiapas considerado ancestral y que forma parte de una cultura de la región de los Altos Tsotsil-Tseltal, específicamente en San Cristóbal de las Casas.

Es por ello que, con base a lo observado, se documenta mediante un diagrama de flujo el proceso de la obtención del destilado. Es importante destacar que por el grado de alcohol que este destilado tiene, su consumo es escaso y ha sido limitado a las actividades medicinales y ceremoniales, es mayor en sus presentaciones saborizadas, por ello al proponer la creación de los cócteles mediante el estudio de la mixología y coctelería se aplican los métodos y técnicas para lograr que este destilado se emplee y difunda con la innovación de seis cócteles de autor evaluados sensorialmente y que fueron del gusto de la población participante en el estudio.

## Referencias

Asociación Mexicana de Restaurantes, A.C. (Mayo 03, 2024). Cuáles son las diferencias entre mixología y coctelería. Food and Wine. <https://www.amr.org.mx/noticias.phtml?id=5572>

Diageo Bar Academy (2024). Una guía esencial para las guarniciones de los cocteles. <https://www.diageobaracademy.com/es-lac/home/entrenamiento-en-linea-y-e-learning-articulos/una-guia-esencial-para-las-guarniciones-de-cocteles>

IFEMA MADRID (Noviembre 15, 2023). Qué es la mixología. Madrid, España. <https://www.ifema.es/noticias/alimentacion-bebidas/que-es-la-mixologia>

Kanashiro Castañeda, J. A. (2012). Cócteles. España. Lexus Editores

Lexus (2018). Coctelería Moderna. B.T International, China. Lexus Editores.

López Henry. (Octubre 28, 2011). Origen de la palabra “cóctel”. Continental Servis. <https://atencioneslopez.blogspot.com/2011/10/>

Pacheco Andrea (Noviembre 03, 2017). El Pox: Herencia Maya. <https://xibaria.com/blogs/blog-de-xibaria/el-pox-herencia-maya>

Posh Chiapas (2024). Licores del Sur de México. San Cristóbal de las Casas, Chiapas, México. <https://pox.mx/origen-del-posh>

Rebón, Ana. (Noviembre 30, 2021). Conoce las principales claves de la coctelería. Blog de la Escuela ESAH. Zaragoza, España. <https://www.estudiahosteleria.com/blog/cocteleria/claves-cocteleria>

Vallejo Martín, L.F. (2024). Descubriendo el Pox. Drinksmotion. Barcelona, España.

<https://drinksmotion.com/descubriendo-el-pox/>

Velasco, J, (2024). Entrevista a profundidad sobre proceso de elaboración, historia y cultura de pox. San Cristóbal de las Casas, Chiapas. México.

## **Políticas públicas de gestión y desarrollo del turismo, caso de la pandemia Covid 19 en la región turística del estado de Chiapas.**

*Dr. Mundo Gómez José Rodolfo*<sup>39</sup>

### **Resumen:**

Este documento presenta los resultados de una tesis doctoral que aborda de manera integral la gestión del turismo en Chiapas durante la pandemia de COVID-19, en el marco de las políticas públicas implementadas por el gobierno durante el periodo 2018-2024. La investigación, sustentada en una metodología de estudios regionales, se centra en la región turística diversificada como campo de estudio. La delimitación de esta región se basa en criterios lógicos que actúan como indicadores para evaluar la efectividad de los fenómenos observados. Los hallazgos de la investigación destacan áreas de oportunidad para el gobierno, empresarios y sociedad, orientadas a mejorar su gestión. Asimismo, se proponen medidas preventivas para mitigar el impacto de futuras pandemias que podrían nuevamente afectar al sector.

**Palabras clave:** políticas públicas, gestión turística, estudios regionales.

---

<sup>39</sup> Dr, en Estudio Regionales, Dr. En Gestión y Política Educativa, Mtro. En Administración terminal en mercadotecnia, Mtro. En Gestión para el Desarrollo, Lic. En Gestión de la Mipyme, Lic. En Gestión Turística; Exp Laboral: Hoteles VTF, Savine-le-lac, Francia. Walt Disney's World Resort, Orlando, Florida. STP, Bandung, Indonesia. Docente UVM, UNACH, UNICACH, Cocina+arte, Universidad Salazar, Universidad Metropolitana de Chiapas y Universidad CEUSS. ORCID: 0009-0003-1187-626X, [rodolfo.mundo92@gmail.com](mailto:rodolfo.mundo92@gmail.com), 9611772158. Universidad del Valle de México.

## Introducción

Los estudios regionales ofrecen una aproximación holística del fenómeno turístico ya que permiten vincularlo con otras áreas de conocimiento de forma transdisciplinar, la regionalización de los fenómenos permite una comprensión lógica de las causas y efectos que las variables genera al interactuar con otras dentro del sistema. Esta investigación acerca al fenómeno turístico a una perspectiva de análisis de índole público al confrontar la política estipulada en el plan nacional de desarrollo descartado y el plan estatal desde su aspecto económico y social; de igual forma se consideraron los programas estipulados en el programa sectorial de turismo y los programas considerados para el estado desde la secretaria de economía y turismo.

El estudio se enfoca en el análisis de lo sucedido en la región turística diversificada del estado de Chiapas durante la pandemia SARS-CoV-2 (COVID-19) y sus afectaciones en la gestión del turismo en los niveles público, social y empresarial, teniendo presente que lo planteado en la política turística de la región era una orientación al crecimiento en colaboración con el sector empresarial para generar un desarrollo social en los destinos, ya que parte de las estrategias planteadas en la política pública de turismo, según el Consejo Consultivo Turístico de Chiapas es fortalecer los vínculos entre los actores de gestión, sin embargo, la contingencia sanitaria orientó a desarrollar diversas acciones y estrategias como se darán cuenta a lo largo de la investigación que se expone.

La región de estudio considera el aspecto que la oferta de turismo en el estado de Chiapas es muy variada y tiene diversos enfoques como: el turismo de negocios, el recreacional, el cultural, el de naturaleza, el deportivo y el de aventura; de igual forma, considera que los destinos turísticos principales son los que mayor afluencia de visitantes recibe, los que mayor derrama económica generan y los que mayor pernocta reportan; pero también la comunicación entre los destinos es esencial por lo que se considerará la ruta de tránsito de los visitantes que la infraestructura carretera permite, la región de estudio de esta investigación está compuesta por los municipios de: Tuxtla Gutiérrez, Chiapa de Corzo y San Cristóbal de Las Casas.

La discusión teórica se hace desde las relaciones entre la gestión del turismo y la política pública, el enfoque de la política turística en México y el desarrollo regional con enfoque turístico. Lo anterior permitió un estudio del impacto generado por la pandemia durante la gestión pública 2018 – 2024. Tomando en cuenta que es una investigación de enfoque mixto, la parte cualitativa fue orientada por la fenomenología que permite estudiar al fenómeno tal cual se presentó ante los actores sociales considerados para el estudio, que cubren la dinámica social en el desarrollo: que son representantes de la gestión pública, social y empresarial. La cuantitativa permitió generara un análisis de datos sobre los resultados económicos y turísticos del fenómeno en el estado y adicionar a la triangulación del estudio una encuesta realizada a visitantes durante el evento pandémico. De igual forma se presenta una matriz metodológica que alinea los objetivos de investigación con las técnicas de recopilación de información y los actores considerados.

Los resultados de la investigación a través de redes semánticas que contribuyen al análisis del discurso planteado en las entrevistas, su relación con los conceptos principales que son las categorías de análisis: Gestión turística, Política turística, Pandemia del COVID 19 y Desarrollo regional; posteriormente se abordan los resultados en una discusión que permite dar cuenta de lo que realmente sucedió en la pandemia en la región de estudio bajo las diferentes perspectivas de los actores sociales considerados.

### **Referentes teóricos**

La regionalización ofrece una valiosa oportunidad para llevar a cabo investigaciones con un enfoque interdisciplinario, ya que los estudios regionales se caracterizan por adoptar perspectivas multidisciplinarias que permiten a los investigadores obtener una visión integral del objeto de estudio. Esto implica considerar diversos aspectos y disciplinas, lo que enriquece el análisis y la comprensión global de la temática abordada.

Una región es una construcción social e histórica ubicada en un espacio. En términos microestructurales, una región es un espacio medio, menos extenso que la nación/país

o el gran espacio de la civilización/global, y más vasto que el espacio social de un grupo y a fortiori de un lugar. (Chang Chiu, 2020, p. 2)

Se propone la creación de una región que enmarque la actividad turística principal del estado de Chiapas, que tome en cuenta las nociones que le dan personalidad al ámbito turístico como son: el tipo de turismo que se desarrolla, la oferta de servicios turísticos, los atractivos turísticos que identifican a los destinos principales, la infraestructura que une físicamente a los destinos mediante las vías de comunicación terrestre, marítimas y aéreas, tomando como referencia importante los destinos que cumplan con los mejores resultados en los indicadores de medición de la política pública de turismo principales como: la afluencia turística, la derrama económica, el tiempo de estancia y la pernocta promedio de los visitantes que los destinos reportan a la secretaría de turismo, tomando como referente geo-político las regiones económicas que la política pública de desarrollo económico ha utilizado en los últimos años.

El desarrollo territorial es un concepto que despierta un especial interés en la investigación. El propósito fundamental es generar herramientas efectivas que impulsen a la región turística del estado de Chiapas como un motor clave para el crecimiento de la economía local. En este sentido, es importante considerar a todos los actores involucrados en este escenario, tomando en cuenta sus roles y contribuciones, para lograr un desarrollo integral.

Si hay crecimiento económico, el desarrollo no está en modo alguno garantizado y, por supuesto, el casillero más paradójico es también el más común: crecieron sin desarrollo o, en el mejor de los casos, velocidades no comparables de ambos procesos. (Boisier S. , 1997, p. 44)

Boisier (1997) aborda una problemática económica que ha sido objeto de atención en las instituciones gubernamentales durante varios años, su enfoque se centra en el contexto de su país, aunque en el caso específico de México se plantea una situación más compleja. En este sentido, la toma de decisiones en materia económica recae principalmente en la gestión pública, lo que en ocasiones ha dejado de lado las necesidades de los habitantes de las zonas económicas, priorizando en ocasiones

únicamente los intereses de los inversionistas; este enfoque ha llevado a un escenario en el que se puede observar un crecimiento económico sin un desarrollo sostenible y equitativo, generando desafíos significativos en la búsqueda de un progreso integral.

### **Problema**

El turismo es una actividad económica que ha permitido a las comunidades receptoras dedicarse a lo que les genera identidad, con el paso del tiempo se ha logrado que la política pública genere programas que beneficien a aquellos que enfocan sus esfuerzos de sustento familiar en la producción de bienes y servicios que enriquecen a la oferta turística en los destinos turísticos principales.

De igual forma, el fenómeno permea en la dinámica que tiene la sociedad con el ambiente inmediato desde la actividad misma que se realiza con los visitantes, es por ello que es importante lograr un balance en dicha dinámica considerando que esta actividad económica genera oportunidades de empleo e ingresos a la comunidad destino, posibilita la generación de programas sociales que favorecen al bienestar de la población, permite que el patrimonio a nivel cultural y natural se preserven a través de los años gracias a los diversos programas internacionales, nacionales, estatales y locales que se gestionan a partir de una estrategia clara de acción que se plasma en la política pública de turismo de los destinos.

Chiapas cuenta con una oferta turística diversificada que se compone de atractivos turísticos naturales y culturales variados, una planta turística compuesta por hoteles y restaurantes de alta gama que cumplen con estándares internacionales, de igual forma con opciones alternativas con toques más rústicos que llegan a deleitar gracias a su apego a la identidad cultural de las localidades, actividades deportivas y recreacionales de diferentes niveles que aprovechan los atractivos al máximo, asesoramiento profesional con guías certificados bajo las normas de calidad que propone la Secretaría de Turismo (SECTUR), junto con una variedad de agencias de viaje y transportadoras turísticas especializadas que facilitan el traslado entre cada uno de los puntos estratégicos que hacen de la experiencia en Chiapas algo único y memorable.

A finales del 2019, el COVID-19 surgió en China y poco a poco se fue expandiendo en los países asiáticos cercanos, cosa que preocupó a las autoridades internacionales que desde la Organización Mundial de la Salud; OMS fueron dando cuenta del fenómeno, dando sugerencias de acción a los países afectados y propuestas de prevención a los que aún no presentaban casos, sin embargo, a pesar de los esfuerzos.

El 11 de marzo del 2020 fue declarada una pandemia a nivel mundial y el 31 del mismo mes el Consejo de salubridad general de México declara emergencia sanitaria nacional al COVID-19, cosa que generó mucha incertidumbre en la población nacional ya que no se conocían los protocolos de atención de la enfermedad, cosa que afectó muchos procesos productivos en el país, pero sobre todo al sector empresarial dedicado a la actividad turística ya que esta enfermedad es de transmisión por vías respiratorias, y los establecimientos requieren de la interacción directa con el cliente para ofrecer sus servicios.

Ante esta situación se activó una alerta de salud en la región con base en los comunicados nacionales e internacionales, lo que generó incertidumbre moderada al principio ya que se tenía un preámbulo de lo sucedido en el planeta y los casos de contagio eran escasos en la población, pero ello cambiaría muy pronto ya que los casos fueron aumentando, los hospitales se fueron quedando sin capacidad para atender a la ciudadanía y los decesos se fueron incrementando por lo que estrategias como las del aislamiento o cierre temporal de establecimientos de servicio generaron situaciones que afectaron directamente a la actividad turística de la región, llevándose consigo el desarrollo regional que se tenía planeado desde la política pública de turismo.

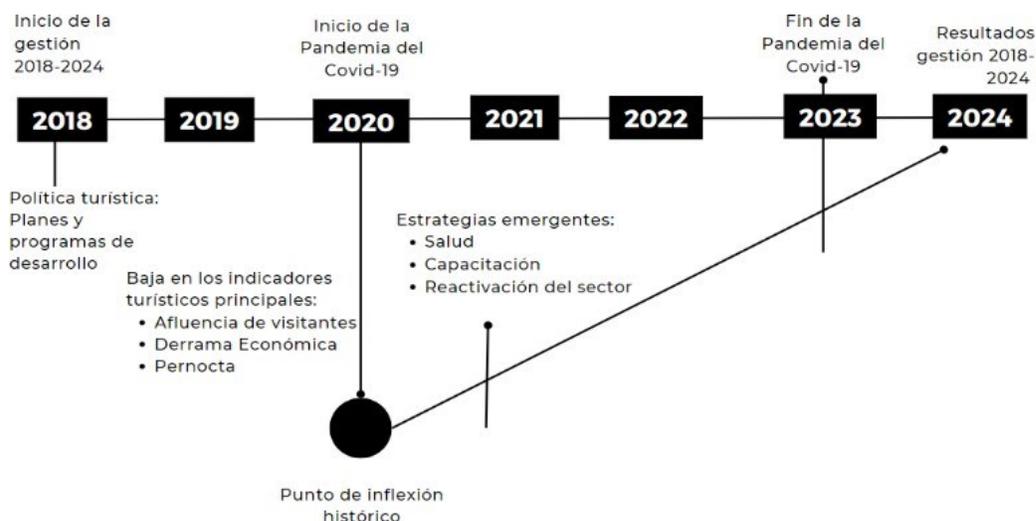
## **Método**

La estrategia de turismo implementada en la región de estudio se enmarca en el Programa Sectorial de Desarrollo Económico 2019-2024, el cual forma parte integral del Plan Estatal de Desarrollo Chiapas 2019-2024, específicamente dentro del Eje 4 de Desarrollo Económico y Competitividad. En dicho plan, se destaca el tema 4.1 de Economía Sostenible, y dentro de este, la política pública de 4.1.4 de Turismo

Productivo y Sostenible, la cual se encuentra acompañada por una serie de líneas de acción. Está planteaba una ruta crítica hacia un turismo sostenible con la participación de los actores sociales que intervienen en la dinámica del fenómeno turístico.

La estrategia era clara, los indicadores ya estaban registrando progreso y tanto los prestadores de servicio, gobierno y sociedad estaban participando en eventos que buscaban plantear los mecanismos de colaboración para lograr que los destinos aumentaran sus resultados; sin embargo, la pandemia del Covid – 19 representó una amenaza desde el 2019 ya que se trataba de un asunto donde no se podía tener control, y eso generó incertidumbre, a mediados del 2020; las actividades relacionadas con el sector tuvieron que suspender actividades, generando pérdidas importantes en las variables económicas, sociales y culturales.

Figura 1. Problema de investigación regional.



Nota: Elaboración propia

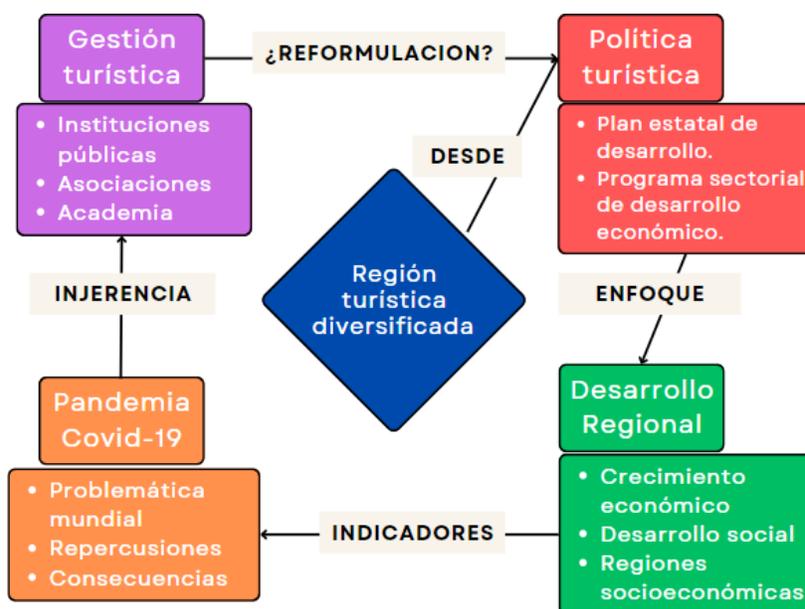
Por lo que el problema de investigación se define bajo las siguientes categorías de análisis: Gestión turística, políticas públicas de turismo, pandemia el Covid - 19 y desarrollo regional; ya que la política pública establece la estrategia de acción del gobierno con el objetivo de mejorar la gestión del turismo en la región, para con ello

generar un aumento en los indicadores de desarrollo socioeconómicos en los destinos; la pandemia del Covid – 19 causó un retroceso en el progreso de los programas estipulados en la política pública generando una afectación directa al desarrollo regional, debido al confinamiento de personas y cancelación de reservas que se tenían planteadas previamente.

Por lo anterior, se estipula que esta investigación es de tipo exploratoria con un enfoque mixto, donde el enfoque cualitativo se aborda con un muestreo no probabilístico con selección a criterio del investigador, usando el efecto de bola de nieve ya que se cuenta con una base de datos de los actores de gestión turística que dieron pauta vía recomendaciones con otros actores relevantes para el estudio.

El enfoque cuantitativo se aprecia en dos partes, la primera es el análisis estadístico documental que dará cuenta de lo sucedido con el turismo de la región de estudio antes y durante la pandemia, y una segunda parte que se apoyará con un muestreo probabilístico aleatorio simple enfocado a la aplicación de encuestas a turistas que visitaron los destinos de la región turística diversificada durante la pandemia.

Figura 2. Esquema metodológico de investigación.



Nota: Elaboración propia.

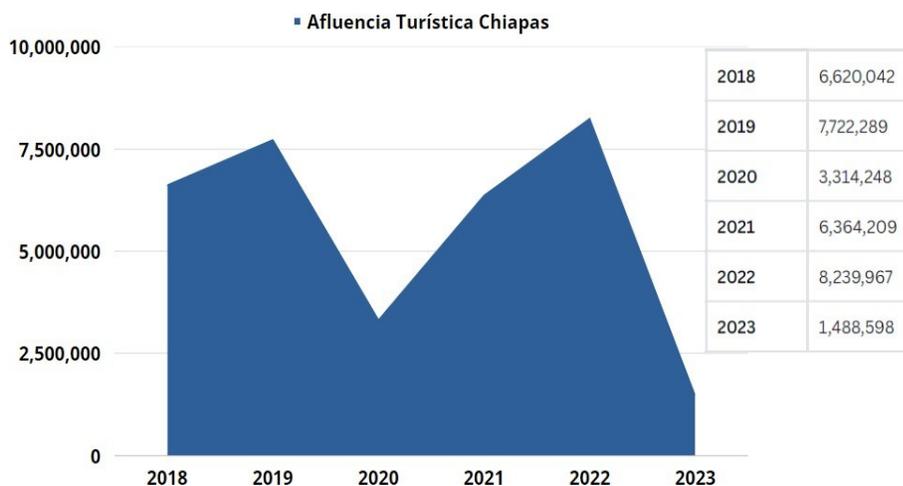
## Resultados

Los datos de turismo que nos permiten entender que sucedió en la región de estudio durante la pandemia, es importante entender que el ámbito turístico es muy complejo y cubre varias aristas del desarrollo regional, pero ha logrado medirse gracias a los indicadores de seguimiento que la secretaria de turismo del estado de Chiapas ha implementado desde hace varios gobiernos.

Los indicadores de medición considerados para la investigación son los relacionados con los indicadores propuestos para la medición del cumplimiento de la política turística que son: Afluencia turística que es el movimiento en cantidades reportadas de los visitantes en los destinos turísticos de la región, la derrama económica que es el gasto turístico reportado por los prestadores de servicios a las autoridades, tomando como referente de análisis y la pernocta promedio que es la ocupación hotelera reportada.

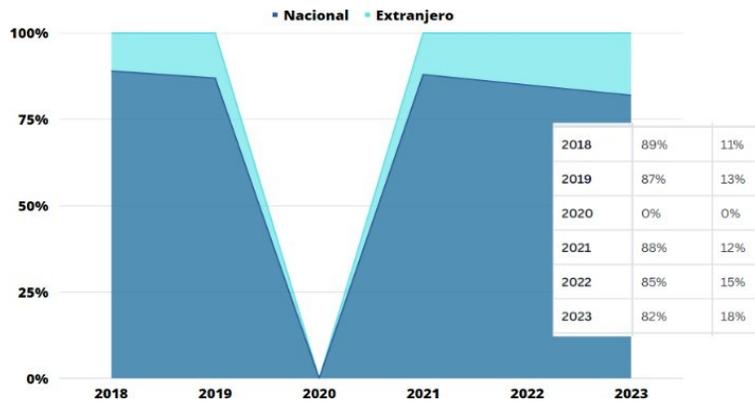
Utilizando estos indicadores de desarrollo turístico se hará un análisis de la situación económica, social y política que la región tuvo que pasar para recuperar el rumbo hacia el cumplimiento de los objetivos planteados en la política pública de turismo al principio de la gestión del gobierno actual. A continuación, se presentan los indicadores principales:

Figura 3. Afluencia turística histórica en Chiapas.



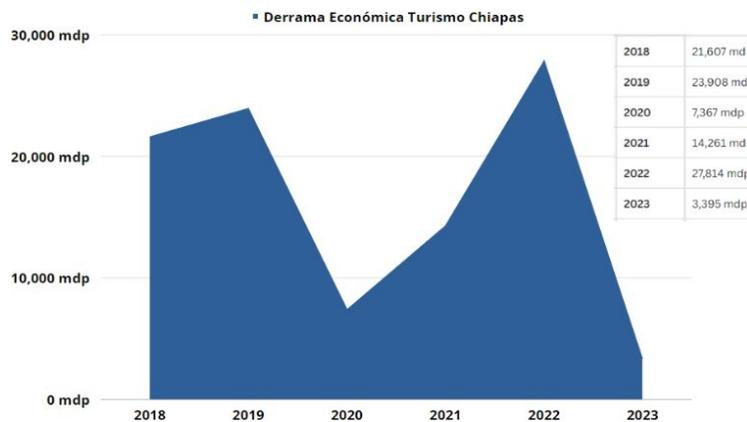
Nota: Adaptado de los reportes estadísticos de Indicadores del Sector Turístico de Chiapas

Figura 4. Procedencia de turistas histórica en Chiapas.



Nota: Adaptado de los reportes estadísticos de Indicadores del Sector Turístico de Chiapas

Figura 5. Derrama económica de turismo histórica en Chiapas.



Nota: Adaptado de los reportes estadísticos de Indicadores del Sector Turístico de Chiapas

Figura 6. Ocupación hotelera “Pernocta” histórica en Chiapas



Nota: Adaptado de los reportes estadísticos de Indicadores del Sector Turístico de Chiapas

En la tabla 17 se describen las estrategias aplicadas en la región fueron coordinadas por la Secretaría de Turismo del estado, en colaboración con las empresas locales, sobre todo tomando en cuenta a la comunidad receptora que es la que realmente vivió las consecuencias de la pandemia.

Tabla 1. estrategias emergentes aplicadas durante la pandemia del COVID-19.

ESTRATEGIA	RESPONSABLES
1.- Sello contacto limpio Chiapas	Gobierno y empresas
2.- Certificación internacional “Safe travels”	Gobierno y empresas
3.- Campañas salvemos vidas y quédate en casa	Gobierno
4.- Guía familiar preventiva COVID-19 y guía rápida para prestadores de servicios turísticos y clientes	Gobierno y empresas
5.- Colaboración en la campaña nacional contención de crisis del coronavirus	Gobierno y empresas
6.- Clínica de atención respiratoria	Gobierno
7.- Difusión del protocolo de personas de nacionalidad mexicana y extranjera	Gobierno y empresas

8.- “Consume local” y “quédate en casa”	Gobierno y empresas
9.- Comunicados oficiales a prestadores de servicios	Gobierno y empresas
10.- Sesiones del consejo consultivo de turismo	Gobierno y empresas
11.- Sitio web acciones SECTUR COVID-19	Gobierno y empresas
12. - Convenios de colaboración y de adhesión	Gobierno y empresas
13.- Jornadas de capacitación	Gobierno y empresas
14.- Tutoriales	Gobierno y empresas
15.- Campañas de promoción	Gobierno

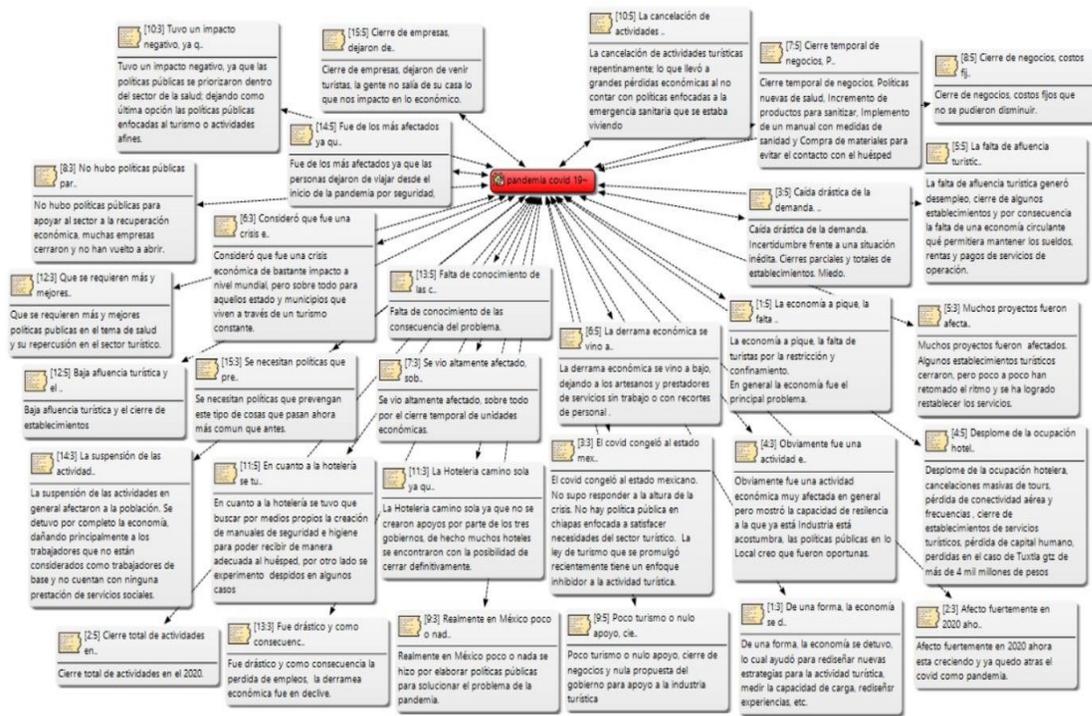
Nota: Elaboración propia

Cada destino turístico es único, por lo que es importante adaptar estas consideraciones a la situación específica, por lo que contar con el apoyo de expertos en turismo y analizar las mejores prácticas de la industria brinda información valiosa para el análisis de estrategias efectivas; a continuación, se analizan por separado las estrategias aplicadas en la región de estudio y el resto del estado.

Tocando los resultados cualitativos, durante las entrevistas se percibió cierta homogeneidad respecto a las respuestas de lo que sucedió en la región de estudio durante la pandemia de COVID-19, la percepción general es que el turismo es un factor clave para el desarrollo regional y se vio afectado durante ese periodo de tiempo. El método cualitativo es un enfoque de investigación que se centra en comprender y explorar la naturaleza, el significado y las experiencias subjetivas de un fenómeno.

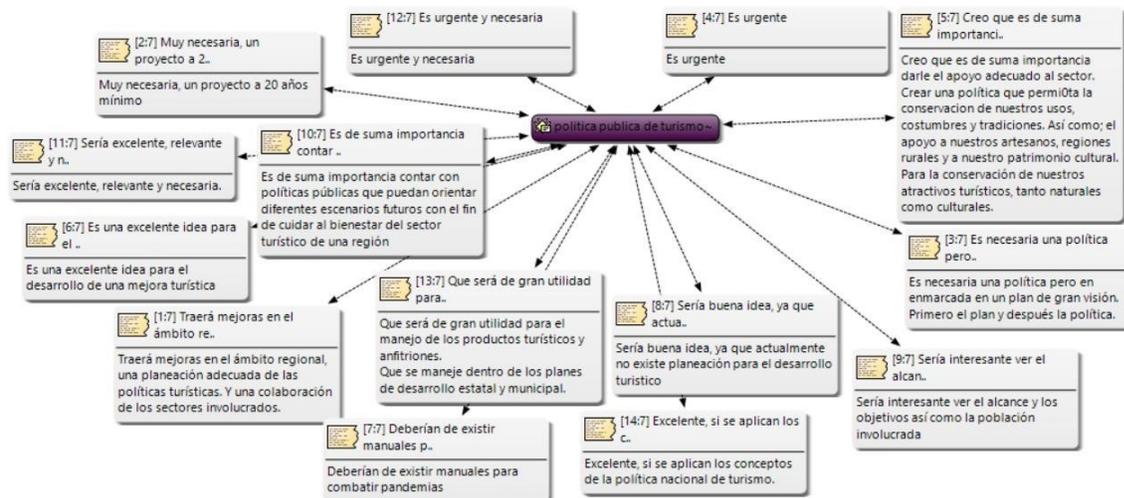


Figura 8. Resultados respecto a la pandemia de COVID-19.



Nota: Elaboración propia con software Atlas.ti

Figura 9. Resultados respecto a la política pública de turismo.



Nota: Elaboración propia con software Atlas.ti

## **Conclusiones**

En Chiapas, muchas de estas comunidades son indígenas y se encuentran en áreas rurales y remotas, en donde el turismo había sido una importante fuente de ingresos para estas comunidades, permitiéndoles vivir, preservar su cultura, tradiciones y costumbres y ahora la falta de turistas ha llevado a una disminución en los ingresos y ha generado dificultades económicas significativas: además, el COVID-19 ha destacado la necesidad de fortalecer la resiliencia de la industria turística frente a futuras crisis, por lo que es necesario y fundamental que se implementen estrategias de gestión y desarrollo del turismo, que fomenten la diversificación y la sostenibilidad.

Gracias al seguimiento de los objetivos específicos, se identificó que la política pública de turismo tenía un enfoque social, con objetivos orientados a la promoción de los destinos tradicionales y buscaba fortalecer la colaboración regional por medio de la unidad con los actores sociales de los pueblos indígenas locales; sin embargo, el plan original se vio frustrado debido a lo ocurrido en la pandemia.

Se analizaron las estrategias emergentes aplicadas durante la pandemia, sus objetivos, alcance y resultados; se hizo un comparativo con los indicadores de gestión turística más importantes, tomando en cuenta la opinión de los prestadores de servicios, funcionarios públicos y líderes cámaras y asociaciones.

Esta investigación contribuye al ámbito científico del turismo ya que presenta las posturas más relevantes de los gestores que se relacionan dentro del sistema turístico respecto a lo que debe de considerarse para prevenir impactos negativos en los indicadores de desarrollo en futuras situaciones parecidas a la pandemia del COVID-19; las gráficas de seguimiento de los indicadores de gestión turística durante esta emergencia sanitaria, serán de mucha utilidad para dar cuenta del impacto que esta generó en la región.

La crisis del COVID-19 también ha brindado la oportunidad de repensar para transformar la actividad turística en Chiapas. Es el momento de fortalecer la sostenibilidad ambiental

y cultural, promoviendo prácticas turísticas responsables que protejan el patrimonio natural y cultural de la región, así como, se deben impulsar iniciativas que fomenten el turismo comunitario y el turismo rural, permitiendo a las comunidades locales ser protagonistas y beneficiarse directamente de la actividad turística.

Se registraron esfuerzos significativos para promover el desarrollo y la gestión del turismo en la región; sin embargo, hay desafíos pendientes que requieren atención continua y acciones estratégicas para lograr un crecimiento sostenible y beneficios duraderos, generando desafíos económicos y sociales y ante esta crisis también se presenta una oportunidad para transformar y fortalecer la industria turística, promoviendo la diversificación, la sostenibilidad y la participación de las comunidades locales, con una estrategia integral y colaborativa.

Es necesario fortalecer la coordinación y colaboración entre los diferentes actores involucrados en el sector turístico, incluyendo al gobierno, empresas turísticas, comunidades locales y organizaciones no gubernamentales; la planificación estratégica y el desarrollo de alianzas estratégicas son fundamentales para enfrentar los desafíos actuales y futuros, así como para aprovechar las oportunidades de crecimiento hacia el desarrollo económico. Ante este panorama, se reconoce que se ha avanzado en la implementación de políticas públicas del turismo en Chiapas, pero aún queda mucho camino por recorrer, por lo que es necesario continuar promoviendo un enfoque integral y sostenible en la gestión del turismo, impulsando la diversificación de la oferta, buscando otros segmentos en el mercado y fortaleciendo la participación del sector, garantizando el beneficio de las comunidades locales. Es necesario entonces, un esfuerzo conjunto entre el gobierno, los empresarios y la sociedad, con una visión a largo plazo para lograr rescatar una actividad turística responsable, inclusiva y sostenible.

Las empresas turísticas en Chiapas han demostrado bastante capacidad de adaptación, implementando medidas emergentes, promoviendo el turismo local y enfocándose en la sostenibilidad como una estrategia para enfrentar la crisis; las políticas públicas del turismo en Chiapas generadas por el gobierno federal y estatal han tenido un impacto

significativo en el desarrollo y promoción del sector turístico en la región específicamente en las cabeceras municipales de los municipios incluidos en la región bajo estudio, como los son las ciudades de Tuxtla Gutiérrez, Chiapa de Corzo y San Cristóbal de Las Casas, que integran la región económica turística objeto de estudio. Se debe contar con una visión y plan de desarrollo a largo plazo con planes estratégicos que guíen el desarrollo turístico de Chiapas, para evaluar las fortalezas y debilidades del destino, identificar oportunidades de crecimiento y establecer metas claras y realistas, las estrategias de políticas públicas turísticas en Chiapas han sentado las bases para un desarrollo turístico sostenible, sin embargo, es necesario continuar fortaleciendo la coordinación, diversificando la oferta turística, continuar invirtiendo en la formación y capacitación del personal, promoviendo la sostenibilidad y realizando una planificación estratégica a largo plazo; estas recomendaciones contribuirán a consolidar a Chiapas como un destino turístico atractivo, responsable y competitivo.

## Referencias

- Boisier, S. (1997). El vuelo de un cometa: Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial. Estudios regionales.
- Boisier, S., & Silva, V. (1989). Propiedad del capital y desarrollo regional endógeno en el marco de las transformaciones del capitalismo actual. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Chang Chiu, M. M. (2020). El concepto de región como construcción social en la investigación.
- CONACYT. (2023). Tablero COVID-19. Obtenido de <https://datos.COVID-19.conacyt.mx/#DOView>
- OMT. (2022). Glosario de términos OMT. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- ONU. (2020). Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo.
- SECTUR. (2019). Reporte Estadístico de Indicadores del Sector Turístico de Chiapas.
- SECTUR. (2020). Compendio Estadístico del Turismo en México 2019.
- SECTUR. (2020). Programa Sectorial de Turismo 2020 - 2024.

## **La contabilidad como herramienta de desarrollo económico de pequeñas y medianas empresas dentro del sector artesanal**

*Dr. Barona Omaña Jorge Alberto*

### **Resumen**

La contabilidad es una técnica muy utilizada en el mundo empresarial. Sin embargo, muchos establecimientos carecen de los recursos financieros necesarios para implementar el uso de sistemas contables. La inteligencia artificial está generando sustanciales cambios a nivel mundial, y la profesión contable no queda exenta de los mismos. Esta herramienta produce una transformación en relación con las tareas del Contador, como la transformación de los datos contables y de gestión.

El uso de la inteligencia artificial permite la automatización de tareas repetitivas y llevar a cabo cálculos complejos a una importante velocidad, esto genera un cambio de paradigma en el rol que desempeña el Contador

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas requieren identificar los indicadores financieros para poder medir correctamente su margen de ganancia y hacer una diferenciación entre conceptos básicos como lo son los costos o los gastos, además de obtener un análisis completo y lo más veraz posible. La mayoría carece de una estructura financiera sólida e indicadores que les permitan medir sus márgenes de ganancia y su nivel de cumplimiento de las Normas de Información Financiera. El valor de la investigación consiste en contar con indicadores que auxilien en el cumplimiento de las normas y conceptos aplicables

**Palabras clave:**

Cumplimiento, indicadores, normas.

**Introducción**

La contabilidad se posiciona como un pilar fundamental en el desarrollo sostenible y económico de pequeñas y medianas dedicadas al sector artesanal en México. Aunque la creatividad y las habilidades artesanales son los cimientos de estas pymes, la gestión financiera y contable se convierte en un componente crucial para alcanzar el éxito a largo plazo. La contabilidad como técnica, no sólo cumple con el papel tradicional de registro y control de operaciones, sino también es una gran herramienta estratégica que permite a los emprendedores artesanales tomar mejores decisiones con información veraz y, a través de reportes, gestionar sus recursos y enfrentar mejor los desafíos económicos.

Hace algunos años, el registro de las operaciones y los hechos económicos en la contabilidad se realizaba de forma manual, lo que daba como resultado un proceso lento y propenso a errores. Hoy en día, la mayoría de los datos y documentos están en formato digital. Esto permite integrar tecnologías como la inteligencia artificial para automatizar procesos y mejorar la eficiencia.

La inteligencia artificial ha revolucionado numerosos sectores, y la profesión contable no es una excepción. La capacidad de la IA para analizar grandes volúmenes de datos, automatizar tareas rutinarias y brindar información precisa y oportuna ha transformado la forma en que los contadores públicos llevan a cabo su trabajo. Francisco Moreno, contador público y magíster en Administración de Empresas, afirma que la profesión contable se verá impactada por la inteligencia artificial, como también carreras universitarias que podrían desaparecer o se les daría poco tiempo

## **Pregunta de Investigación**

### Pregunta principal

- ¿Cuál es la situación actual de las pymes en relación con sus indicadores financieros y cómo impactan en su estabilidad económica?

### Preguntas secundarias

- ¿Cuáles son las consecuencias principales del no llevar o presentar información financiera precisa?
- ¿Cuál es la importancia de tener indicadores que permitan determinar que una contabilidad es adecuada y organizada dentro de las pequeñas y medianas empresas?

## **Objetivo de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Proponer indicadores para las pequeñas y medianas empresas respecto a la importancia del entendimiento de los conceptos básicos financieros y establecer herramientas de orden sobre la contabilidad de las pymes.

### ***Objetivos específicos***

- Identificar las consecuencias financieras y legales sobre la ausencia del desarrollo de la contabilidad dentro de una pequeña y mediana empresa.
- Conocer la importancia y los beneficios de los indicadores que debe de tener una pyme en conocimientos administrativos y contables.

## **Hipótesis de Investigación**

### ***Hipótesis Principal***

Las pequeñas y medianas empresas no operan con indicadores financieros ni con

información contable conforme a las leyes fiscales.

### ***Hipótesis Secundarias***

Las pequeñas y medianas empresas, establecidas formalmente, pueden ser acreedoras a multas y otro tipo de sanciones por la omisión de la presentación de la información financiera.

Las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con indicadores financieros, pueden ser propensas a tomar decisiones erróneas al no saber la situación económica de su negocio.

### **Justificación**

La emisión de la contabilidad es esencial dentro de las MiPymes, ya que no sólo proporciona un mejor detallado de las operaciones y actividades de la entidad que integren costos, gastos e ingresos, lo cual permite tomar mejores decisiones financieras, sino que también es una obligación legal de todas las empresas. Independientemente de su tamaño, las empresas están obligadas por ley a llevar registros contables conforme al Código Fiscal de la Federación.

La inteligencia artificial en las empresas tiene el potencial de brindar una amplia variedad de beneficios, incluyendo la automatización de procesos, el análisis de grandes cantidades de datos, la mejora de la experiencia del cliente y la reducción de errores humanos, entre otros. El uso de la inteligencia artificial permite la automatización de tareas repetitivas y llevar a cabo cálculos complejos de gran cantidad de datos a una importante velocidad. Esto genera un cambio de paradigma en el rol que desempeña el Contador Público. Todo aquello relacionado con carga de datos, control y liquidación puede ser llevado a cabo mediante el empleo de herramientas de la inteligencia artificial con mayor velocidad y precisión

## Referente Teórico

### ¿Qué es la contabilidad?

Definida por el sitio web Anfix como el "registro de todas las operaciones económicas" (Fernández, 2023), la contabilidad es una pieza fundamental dentro del éxito comercial y financiero de una entidad. Por otro lado, el Instituto Europeo de Asesoría Fiscal (INEAF, 2023) la define como una ciencia que estructura y coordina las operaciones que modifican el patrimonio de la empresa (INEAF, 2023). Dejando de lado por un momento las definiciones realizadas por algunas instituciones o empresas de lo que es la contabilidad, Léon Batardon, la define como una ciencia, la cual funciona como un método de enseñanza del correcto registro de las operaciones de una entidad.

A pesar de todo lo anterior mencionado, y tomando en cuenta la definición más técnica de contabilidad, la definiremos como una técnica utilizada para el "registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera" (Normas de Información Financiera [NIF], 2022).

### ¿Qué Es La Inteligencia Artificial (IA)?

Aunque varias definiciones de inteligencia artificial (IA) han surgido durante las últimas décadas, se ofrece la siguiente definición en este documento, "Es la ciencia e ingeniería de hacer máquinas inteligentes, especialmente programas informáticos inteligentes. Se relaciona con la tarea similar de usar equipos para comprender la inteligencia humana, pero la IA no tiene que ajustarse a los métodos biológicos observables" (John McCarthy, 2004).

Stuart Russell y Peter Norvig procedieron a publicar Inteligencia Artificial: Un Enfoque Moderno, convirtiéndose en uno de los principales libros de texto en el estudio de IA. En él, profundizan en cuatro posibles objetivos o definiciones de la IA, que diferencia los sistemas informáticos en función de la racionalidad y el pensamiento frente a la actuación:

Enfoque humano:

- Sistemas que piensan como humanos

- Sistemas que actúan como humanos

Enfoque ideal:

- Sistemas que piensan racionalmente
- Sistemas que actúan racionalmente

La definición de Alan Turing habría caído bajo la categoría de "sistemas que actúan como humanos".

En su forma más simple, la inteligencia artificial es un campo que combina la informática y conjuntos de datos robustos para permitir la resolución de problemas. También engloba los subcampos del aprendizaje automático y el aprendizaje profundo, que se mencionan con frecuencia junto con la inteligencia artificial. Estas disciplinas están compuestas por algoritmos de IA que buscan crear sistemas expertos que hagan predicciones o clasificaciones basadas en datos de entrada.

Las aplicaciones para esta tecnología están creciendo cada día, y apenas estamos empezando a explorar las posibilidades. Pero a medida que se extiende el uso de la IA en las empresas, las conversaciones sobre ética adquieren una importancia crítica.

### **¿Cuál Es La Importancia De La Contabilidad En El Sector De La Pequeña Y Mediana Empresa?**

La contabilidad juega un papel muy importante en el éxito de una empresa. El objetivo fundamental de la contabilidad es proporcionar información estructurada y veraz para la gerencia, ya que con esta se pueden tomar mejores decisiones para la entidad (Ysidora et al., 2016). Por otra parte, la importancia de la contabilidad radica en cuatro puntos, no distintos entre sí, que son: el claro y preciso registro de las operaciones que intervienen en el desarrollo de una actividad; el control de las operaciones; la protección de los activos; e información de incalculable valor para terceros (Belén M., 2020). Para Palma, la importancia de la contabilidad administrativa radica en la precisión para presentar información confiable para la toma de decisiones por parte de los eslabones más fuertes dentro de una empresa (et al., 2021). En el contexto de estas consideraciones generales, según Sarzosa (2022), la contabilidad exhibe una relevancia

estratégica, debido a la interconexión de diversos elementos que incluyen la evaluación, el tratamiento y la transmisión de los datos financieros. (Sarzoza, 2022).

Si hablamos de la importancia de la contabilidad en el contexto de las pequeñas y medianas empresas debemos añadir, a las consideraciones anteriores, la importancia de las pymes en el crecimiento económico del país. Según la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX, 2022) un 95% del total de establecimientos identificados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019) en los Censos Económicos del 2019 pertenecen a la clasificación de micro empresa, un 4% pertenece al rubro de las pequeñas empresas, un pequeño 0.8% son medianas empresas y solo un pequeño 0.2% están fuera de esta clasificación.

Pero la importancia de las pequeñas y medianas empresas puede ser medida también con el uso de algunas otras variantes ya que dentro de la economía éstas representan el 52.2% de todos los ingresos en México, de los cuales un total de 14.2% fueron obtenidos a través de las micro empresas, un 16.1% por las pequeñas y un 21.9% por parte de las medianas empresas (COPARMEX, 2022). Aunado a lo anterior es relevante mencionar la importancia que tiene el sector dentro de la generación de empleos ya que el 43% del empleo total es generado por las mipymes en México, esto representa a su vez el 82% de empleos generados exclusivamente por empresas (COPARMEX, 2022). Sin embargo, la importancia de las pymes se ve estrictamente relacionada con sus necesidades de supervivencia. En este respecto hay que considerar que el constante cambio del entorno económico y la falta de innovación, así como algunas otras necesidades, son representativas de este sector económico (Carmen et. al., 2019). Esto hace que las pymes desarrollen debilidades sustanciales como lo son el crecimiento de su vulnerabilidad a la desaparición en el mercado, el poco tiempo que invierten en la implementación de mejoras en su negocio y una paupérrima gestión de su calidad (Velásquez, 2004, como se citó en Isabel, G., y Gómez, S., 2019).

Es aquí donde la contabilidad toma un papel de gran importancia, dentro de las problemáticas de índole financiero de la pequeña y mediana empresa. Desde una forma general, y reiterando las ideas antes presentadas, la contabilidad es importante ya que

proporciona información relevante con respecto a diversas áreas dentro de una empresa, y con ella permite desarrollar una planificación adecuada para la toma de decisiones, y en específico en las pymes les permite desarrollar una ventaja competitiva (Vaca, X et. al., 2021).

### **Problemáticas Que Enfrentan Las Pequeñas y Medianas Empresas Con La Ausencia De Contabilidad**

Cuando no existe un control correcto de la información financiera y, más aún, cuando no se lleva contabilidad, surgen una serie de problemas que pueden acarrear errores sistemáticos en el esquema financiero de una pequeña o mediana empresa.

Como primera problemática general que podría obtener una empresa que no lleve contabilidad en México es que se vuelva acreedora a multas o infracciones (Coto, D., 2018). Según lo establece la propia ley dentro del Código Fiscal de la Federación (Código Fiscal de la Federación, 2024) en su artículo 28:

Artículo 28. Las personas que de acuerdo con las disposiciones fiscales estén obligadas a llevar

contabilidad, estarán a lo siguiente:

I. Para efectos fiscales, la contabilidad se integra por:

A. Los libros, sistemas y registros contables, papeles de trabajo, estados de cuenta, cuentas especiales, libros y registros sociales, control de inventarios y método de valuación, discos y cintas o cualquier otro medio procesable de almacenamiento de datos, los equipos o sistemas electrónicos de registro fiscal y sus respectivos registros, además de la documentación comprobatoria de los asientos respectivos, así como toda la documentación e información relacionada con el cumplimiento de las disposiciones fiscales, la que acredite sus ingresos y deducciones, y la que obliguen otras leyes; en el Reglamento de este Código se establecerá la documentación e información con la que se deberá dar cumplimiento a esta fracción, y los elementos adicionales que integran la contabilidad.

[Párrafo extraído del Código Fiscal de la Federación (2024) pág. 52.]

En el párrafo anterior mencionado se establece que las entidades están obligadas a la realización de su contabilidad, mencionando las partes esenciales de lo que integra la contabilidad para efectos fiscales. Por su parte, y desde una visión mercantil, el Código de Comercio establece que es responsabilidad del comerciante llevar y mantener en orden un sistema contable apropiado. (Código de Comercio, 2024)

Es aquí que la realización de la contabilidad dentro de las pequeñas y medianas empresas tiene una importancia fundamental, ya que, como lo establece el Código (Código Fiscal de la Federación, 2024) en su artículo 83 fracción I, al no llevar contabilidad se incurre en infracciones. Aunado a lo anterior, como sanción derivada de la ausencia de contabilidad en un negocio, se podrá ser acreedor a una multa de entre \$1,960.00 pesos y \$19,530.00 pesos (Código Fiscal de la Federación, 2024).

Dentro del aspecto financiero de una pequeña y mediana empresa, una de las problemáticas más comunes a las que se enfrentan estas entidades son el bajo acceso a financiamientos competitivos para el desarrollo de sus actividades (COPARMEX, 2022). Dicho aspecto se ve agravado mediante el poco o nulo uso de la contabilidad, el cual, es un requisito indispensable para solicitar un crédito y el rechazo de los propios emprendedores al uso de financiamiento por parte de instituciones bancarias. Estos datos se ven reflejados mediante estadísticas que mencionan que un 74% de las micro empresas no aceptarían un crédito otorgado por una institución bancaria (ENAPROCE, 2018) como se citó en (COPARMEX, 2022). Esencialmente esta negación de financiamiento por parte de las micro empresas hacia las instituciones bancarias surge por tres grandes motivos que tienen relación con la desinformación financiera que existe el respecto, como lo es el valor del préstamo, la ausencia de necesidad del mismo y la baja confianza que se tiene en el sector bancario (COPARMEX, 2022).

Las estadísticas tampoco son favorables para el sector de la pequeña y mediana empresa, ya que el rechazo de estas entidades hacia el financiamiento por parte de instituciones bancarias solo se reduce con respecto al de las micro empresas un 10.38%, por ende, las empresas de este sector que rechazan abiertamente créditos

bancarios se sitúan en un 60.2% (COPARMEX, 2022). Los motivos no están muy lejos de sus homónimas micro empresas, ya que radican, de la misma forma, en la desconfianza, la no necesidad del crédito y el desconocimiento del valor total del crédito (COPARMEX, 2022).

Cabe mencionar que otro de los aspectos relevantes es que, en ciertas ocasiones, las personas encargadas de gestionar la administración y finanzas de la empresa desconocen conceptos básicos y fundamentales con respecto a las leyes y disposiciones fiscales aplicables. Por otro lado, se tiene desconocimiento de las Normas de Información Financiera, que son “un conjunto de conceptos generales y normas particulares que regulan la elaboración y presentación de la información contenida en los estados financieros” (Tamayo, 2022), por lo que es indispensable contar con información financiera que siga los estándares de las NIF para facilitar a las pymes el acceso al financiamiento, pues brinda mayor confianza a los inversionistas y prestamistas. Dentro de este rubro (Troya y Crystina, 2022) considera relevante e indispensable que se tenga un conocimiento estructurado con respecto a las leyes aplicables en materia contributiva dentro del país y recalca fundamentalmente que también este conocimiento se debe de relacionar con el giro del negocio. Llevando esto a cabo se puede llevar el desarrollo del negocio de una forma más segura, ya que el encargado de la administración o, en su caso, el encargado del desarrollo de los impuestos de la entidad sabrá qué normativas aplicables son específicas de su giro y presentará de forma correcta sus declaraciones periódicas (Troya y Crystina, 2022).

### **Consecuencias De la Ausencia De La Contabilidad En Las Pequeñas Y Medianas Empresas**

Es importante preguntarnos y esclarecer el siguiente cuestionamiento: ¿Cuál es uno de los factores más relevantes dentro del fracaso de una pequeña y mediana empresa? En pocas palabras, es el desconocimiento. Para Sarzosa (2022) el desconocimiento de la importancia de llevar una correcta contabilidad en un negocio puede significar la caída de una empresa, sin importar cual innovador sea, sin importar su volumen, una mala

presentación de la información financiera puede resultar en el fracaso de la misma. Debido al problema anteriormente mencionado y a la densidad dentro de la definición de lo que es la contabilidad muchas personas que buscan desarrollar un negocio temen a dicho concepto. Sin embargo, para Sarzosa (2022) es todo lo contrario ya que ésta representa una importancia estratégica ya que representa “la medición, el procesamiento y la comunicación de la información financiera en relación a las entidades económicas”. Esto da pie a otra pregunta importante, ¿qué implicaciones a favor del negocio tiene el llevar una correcta contabilidad en contraposición a evadirla? Sarsoza (2022) menciona que es a través de la contabilidad como se miden los resultados del negocio. Este es un punto clave, pues como se mencionó anteriormente, una de las problemáticas financieras más importantes para las pequeñas y medianas empresas es la poca flexibilidad de los bancos al momento de brindar financiamiento. Con base en esto otra de las consecuencias de no llevar una correcta contabilidad es que la información presentada a los bancos, inversionistas o acreedores puede ser errónea. La contabilidad permite al emprendedor transmitir información acertada y real a los grupos interesados en la misma, llámese inversionista, reguladores o gobierno, o la propia administración de la entidad, con la finalidad de que estos tomen decisiones acertadas (Sarzosa, 2022).

Como último punto a tratar cabe resaltar que la contabilidad permite llevar un orden financiero en la pequeña y mediana empresa, a su vez que permite llevar orden en las obligaciones de carácter tributario del país, ya que al no tenerlo se puede ser acreedor a sanciones que, de no tenerlas previstas, pueden representar una salida de recursos no presupuestada y un golpe al flujo previsto (Troya y Crystina, 2022). Para Troya y Crystina (2022) esto puede desembocar en consecuencias tan graves como la quiebra y en otros problemas con el fisco y los organismos reguladores.

#### Impacto de la inteligencia artificial en la profesión contable

La inteligencia artificial ha revolucionado numerosos sectores, y la profesión contable no es una excepción. La capacidad de la IA para analizar grandes volúmenes de datos, automatizar tareas rutinarias y brindar información precisa y oportuna ha transformado

la forma en que los contadores públicos llevan a cabo su trabajo. Francisco Moreno, contador público y magíster en Administración de Empresas, afirma que la profesión contable se verá impactada por la inteligencia artificial, como también carreras universitarias que podrían desaparecer o se les daría poco tiempo:

“Es importante que los contadores públicos se sigan capacitando, y la inteligencia artificial es un canal para innovar y destacarse” (Francisco M., 2023)

La IA también puede ayudar en el pronóstico financiero y en la identificación de irregularidades o fraudes.

- Mejora de la precisión y reducción de errores: Los errores humanos en la contabilidad pueden ser costosos y tener consecuencias significativas. La IA ayuda a mejorar la precisión al realizar cálculos y análisis complejos de manera rápida y confiable. Al utilizar sistemas de IA, los contadores pueden reducir los errores y asegurarse de que los informes financieros sean precisos y cumplan con los estándares contables establecidos.
- Adaptación a la evolución tecnológica: La profesión contable debe adaptarse a los avances tecnológicos para seguir siendo relevante y competitiva. Los contadores deben adquirir habilidades en el manejo de herramientas y software de IA, así como en el análisis de datos. La capacidad de comprender, utilizar y aprovechar las ventajas de la IA es crucial para mantenerse al día con las demandas del mercado y brindar un servicio de calidad a los clientes.
- Desafíos y consideraciones: Aunque la IA ofrece numerosos beneficios para la profesión contable, también presenta desafíos y consideraciones importantes. Algunos de estos desafíos incluyen:
  - 1) Actualización y aprendizaje continuo: los contadores deben mantenerse actualizados sobre los avances en IA y desarrollar habilidades relevantes para adaptarse a los cambios tecnológicos en curso.
  - 2) Consideraciones éticas y de privacidad: el uso de IA en la contabilidad requiere una atención especial a la protección de la privacidad y la ética en el manejo de datos financieros confidenciales.

3) Complementariedad humana: aunque la IA puede automatizar tareas, el juicio y la interpretación humana siguen siendo esenciales. Los contadores deben aprender a colaborar y complementar las capacidades de la IA con su experiencia y conocimientos profesionales.

### **La IA Está Transformando La Función Financiera Y Contable**

El Instituto de Contadores Gerenciales (IMA, por sus siglas en inglés) publicó un estudio titulado “El impacto de la inteligencia artificial en la contabilidad y las finanzas: una perspectiva global”, el cual recopila las opiniones de más de 40 expertos en las áreas contables y financieras proporcionando un panorama general del impacto de la inteligencia artificial (IA) en la función financiera.

“El impacto de la IA está transformando la profesión contable a escala global, pues la adopción de estas nuevas tecnologías está revolucionando los informes financieros, apoyando la toma de decisiones y generando mejores procesos en pro de la automatización” (INCP, 2024).

En línea con lo anterior, la contabilidad está pasando del manejo de bases de datos e informes a una función estratégica dentro de las organizaciones.

En cuanto a los aportes específicos de la IA a la función contable, se destaca lo siguiente:

- Ayuda a procesar cuentas por pagar y por cobrar, adquisiciones y algunas tareas de un menor nivel que requieren mucho tiempo.
- Tiene el potencial de ayudar a aclarar procesos complicados dentro del cumplimiento tributario, especialmente para organizaciones que operan en múltiples jurisdicciones.
- Es útil para personalizar informes en función de las audiencias previstas pasando los datos relevantes a primer plano.

“Estos cambios traen nuevas oportunidades para los profesionales de la contabilidad y las finanzas, debido a que les exige mejorar y transformar sus habilidades hacia un rumbo más cognitivo y tecnológico para trabajar en conjunto con las fortalezas y los riesgos de la IA. Así bien, estos profesionales están llamados a involucrarse en las

transformaciones tecnológicas de las organizaciones y a destacar el potencial de generación de valor de la IA” (INCP, 2024).

### **Declaración De Impuestos: Cómo Ayuda La IA**

El uso de la inteligencia artificial ha permitido incrementar la eficiencia en la recaudación de impuestos. Actualmente en México la autoridad recauda 147 pesos por cada peso invertido en la gestión.

“El pago de impuestos es una obligación que las personas que realizan actividades económicas deben cumplir. Para la determinación del impuesto se deben seguir reglas que en muchos casos resultan complejas y requieren de un análisis tanto de las múltiples disposiciones aplicables, como de información específica; lo cual hace que la preparación de la o las declaraciones de impuestos se conviertan en un verdadero dolor de cabeza para la gran mayoría de personas” (Colegio de Contadores Públicos de México, 2024).

Una vez determinados los impuestos, estos se enteran o pagan al fisco de forma directa o a través de mecánicas de retención en donde la persona a la que se le hace la retención se le conoce comúnmente como contribuyente cautivo, o bien, de traslado y acreditamiento en el caso de impuestos indirectos, como el IVA.

En todos los casos se requiere de la presentación de declaraciones que contengan la información necesaria para comprobar el adecuado cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes.

La información contenida en estas declaraciones, junto con la información que aporta la contabilidad electrónica y los Comprobantes Fiscales Digitales (CFDIs), son materia prima para ayudar en la elaboración de declaraciones de impuestos a través de herramientas tecnológicas como la Inteligencia Artificial.

“Uno de los grandes retos que tienen los Estados es encontrar un sistema de recaudación eficiente que facilite el cumplimiento de las obligaciones fiscales para los contribuyentes y consolide su moral fiscal, concepto que se define como la disposición no monetaria a pagar impuestos y que se basa en los principios de grado de reciprocidad

(lo que se recibe a cambio de lo que se aporta), progresividad (pagan más los que ganan más) y adecuada conducta social “todas las personas que se encuentren en la situación de hecho deben pagar sus impuestos” (Colegio de Contadores Públicos de México, 2024).

Cuando la legislación que establece la obligación del pago de impuestos es compleja y, además, los mecanismos para aportar información y enterar el impuesto no son amigables, se propicia el incumplimiento, se debilita la moral fiscal y disminuye la recaudación, generando grandes retos a resolver no solamente para las personas que deben presentar declaraciones de impuestos, sino también para las autoridades que deben verificar el adecuado cumplimiento de las disposiciones fiscales; sobre todo en un país como el nuestro en donde la recaudación equivale solo al 16% del PIB cuando el promedio de los países de la OCDE recaudan una cifra equivalente al doble y se estima que más de la mitad de la población se desarrolla en la economía informal.

En México desde hace algunos años se han ido incorporando elementos tecnológicos que contienen información que puede ser y ya ha sido utilizada a través de algoritmos para llevar a cabo el pre llenado de declaraciones con cierta información.

Si bien resulta debatible que el uso de estos algoritmos pueda ser considerado propiamente como inteligencia artificial, ya que estos algoritmos están programados con procesos estandarizados que por el momento no admiten una interacción con otras fuentes y tampoco llevan a cabo el análisis de datos para evaluar alternativas, es un hecho que facilitan las tareas relacionadas con la elaboración de las declaraciones de impuestos y constituyen un primer paso para la aplicación de desarrollos más avanzados que verdaderamente utilicen la inteligencia artificial para lograr analizar datos y desarrollar alternativas en el tratamiento de algunas disposiciones fiscales, así como elaborar proyecciones que sean útiles para la toma de decisiones.

“La combinación de algoritmos y robots ha permitido recabar información de elementos como los CFDIs, contabilidad electrónica y declaraciones de impuestos, y mediante la inteligencia artificial, se ha podido llevar a cabo el pre llenado parcial de declaraciones” (Colegio de Contadores Públicos de México, 2024).

Cabe señalar que la información contenida en el pre llenado parcial de declaraciones en México, puede ser imprecisa y requiere de una revisión por parte del contribuyente para asegurar que la información definitiva que se incluya en la declaración que corresponda es correcta.

En otros países el uso de la inteligencia artificial ha alcanzado un nivel de sofisticación que permite verificar en tiempo real la precisión de los datos incluidos para detectar en su caso, inconsistencias que deben corregirse antes de emitir la declaración definitiva; y también a través de la inteligencia artificial generativa han logrado personalizar respuestas a preguntas específicas para conocer el tratamiento de exenciones y conceptos deducibles como, por ejemplo, conocer el monto de deducción por pago de intereses de créditos hipotecarios por la adquisición de casa habitación.

“Es indudable que el uso de la inteligencia artificial en el prellenado de declaraciones continuará evolucionando ampliando las redes neuronales para el acopio de información y llevando a cabo un análisis de datos para proponer alternativas cuando la propia ley o la regulación en general así lo permita” (Colegio de Contadores Públicos de México, 2024).

Un ejemplo de lo anterior podrían ser los cálculos que se pueden obtener a partir de la información contenida en los estados de cuenta de las inversiones de los contribuyentes, los cuales pueden ser extraídos con inteligencia artificial y asignarles el tratamiento adecuado para su posterior incorporación en el formato de declaración correspondiente.

“En virtud de que la inteligencia artificial incorpora sistemas que son capaces de aprender, razonar, resolver problemas y tomar decisiones de manera autónoma; representa una herramienta muy útil para dar cumplimiento a las obligaciones fiscales de los contribuyentes, eliminando o atenuando con ello el dolor de cabeza que representa elaborar declaraciones de impuestos. Sin embargo, esta herramienta debe ser utilizada con buen juicio, requiere de una revisión de la información generada y en los casos más complejos, de la asesoría de un especialista” (Colegio de Contadores Públicos de México, 2024).

El uso de la inteligencia artificial también beneficia a las autoridades, pues permite el

análisis de grandes volúmenes de datos para identificar comportamientos que pudieran resultar sospechosos; y de la misma manera, permite automatizar tareas rutinarias como la verificación de la información utilizada en el llenado de las declaraciones

### **Problema**

El desconocimiento de la importancia de la contabilidad en las pequeñas y medianas empresas del sector artesanal puede llevar, desde una economía formal, a ser sujeto a multas por la falta de presentación de las declaraciones de impuestos mensuales y anuales. Esto puede traer como consecuencia la solicitud de información y requerimientos de información por parte de la Secretaría de Administración Tributaria (SAT).

Por otro lado, una de las problemáticas más significativas es la incertidumbre acerca de la veracidad de la información presentada. Las implicaciones de esto son tanto financieras como legales. Financieramente, se puede estar presentando información errónea a los administradores del negocio o a los dueños, lo que llevará a tomar decisiones erróneas de cara al flujo del dinero y la capacidad del negocio de poder afrontar sus obligaciones con acreedores, proveedores y deudas pendientes en tiempo y por la cantidad correspondiente.

En términos legales, la falta de una contabilidad adecuada puede propiciar la presentación de resultados incorrectos ante el fisco, ya sea por error o intencionalidad. Esto puede resultar en multas significativas y, en casos más extremos, puede dar lugar a la comisión de un delito de evasión fiscal.

## **Método**

El cuestionario presentado se centró en los estudiantes de Administración al ser una carrera enfocada en la creación y desarrollo de empresas, el propósito es sondear el nivel de conocimiento con el que éstos cuentan al respecto de conceptos básicos y fundamentales de contabilidad dentro de las empresas.

En la primera etapa, la investigación fue cualitativa con un diseño no experimental y un muestreo no probabilístico y se realizó una investigación documental. La técnica de recolección de la información fue el sondeo mediante la realización de un cuestionario general con la finalidad de conocer los conocimientos generales de los estudiantes de la Licenciatura en Administración respecto a algunos conceptos y problemas básicos dentro del área contable.

## **Técnica de investigación**

La primera etapa se enfocó en identificar la omisión de los conceptos generales contables, se realizó una investigación documental para mejorar el panorama general de la investigación. Complementada por una investigación con técnica de sondeo a fin de conocer los conocimientos básicos de los estudiantes de la Licenciatura en Administración sobre temas generales del área contable.

Por otro lado, la técnica de campo utilizada fue el sondeo, que consiste en la recolección de información a través de entrevistas o encuestas a un grupo de personas seleccionadas.

En este caso, se realizó un sondeo a los estudiantes de la Licenciatura en Administración para conocer sus conocimientos sobre los conceptos básicos dentro del área contable y financiera, para así detectar las omisiones en los conceptos y técnicas fundamentales.

## Metodología de la técnica de investigación

El método aplicado en la investigación presentada es principalmente el método inductivo, ya que se analizó un porcentaje de las respuestas brindadas dentro de cuestionarios realizados a los estudiantes de la asignatura de Creación de Organizaciones, con la finalidad de obtener una conclusión global sobre los conocimientos básicos con los que cuentan dentro de los conceptos contables.

En la primera etapa, se utilizó una técnica de investigación mixta que combinó la investigación documental mediante un sondeo con la finalidad de conocer sobre los conocimientos básicos con los que cuentan dentro de los conceptos contables. Esta técnica permitió obtener información cualitativa sobre las dificultades que presentan los estudiantes en el entendimiento de conceptos contables básicos y su aplicación, así como de detectar las omisiones en los conceptos y técnicas fundamentales.

### Variables

Para fines del estudio se determinaron las siguientes variables: independiente, dependientes y el indicador a lograr.

**Tabla 1:** Variables de la investigación

<b>Variable Independiente</b>	<b>Variable Dependiente</b>	<b>Indicadores</b>
Cuestionario de conceptos básicos	Conocimiento al respecto de los siguientes temas: 1. Estados financieros básicos. 2. Activos y pasivos. 3. Costos y gastos.	Número de estudiantes que contestan correctamente las preguntas del cuestionario.

**Fuente:** Elaboración propia

## Unidad de análisis y muestra

El estudio se realizó a los estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración, de la carrera de Administración, correspondiente al séptimo semestre.

En la unidad de análisis para la primera etapa fueron 35 cuestionarios realizados al finalizar la asignatura de Creación de Organizaciones I, correspondiente al séptimo semestre de la Licenciatura en Administración y se realizó un muestreo por conveniencia a 35 alumnos.

## Resultados

En un cuestionario realizado a 35 estudiantes de la licenciatura de administración se buscó que un grupo de personas no relacionadas directamente con la carrera de contabilidad dieran sus respuestas dentro de un cuestionario básico de contabilidad, donde se exploraban conceptos fundamentales del área.

De este cuestionario se extrajeron las preguntas que, para efectos prácticos, representan consideraciones básicas dentro del área contable. La primera pregunta era referente a los estados financieros básicos, en la cual se tenía que seleccionar la opción que contuviera los cuatro estados antes mencionados. Las cuatro respuestas posibles a esta pregunta eran las siguientes:

- A) Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados Integral, Estado de Cambios en el Capital Contable, Estado de Flujos de Efectivo
- B) Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados Integral, Estado de Flujos de Efectivo
- C) Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados Integral, Estado de Inversiones, Estado de Flujos de Efectivo

- D) Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados Integral, Estado de Fluctuaciones Cambiarias, Estado de Inversiones

**Gráfica 1.** Respuestas obtenidas a la pregunta *¿Cuáles son los estados financieros básicos?*



Fuente: elaboración propia.

Un 48.57% de las respuestas fueron correctas. A pesar de ello, un 51.43% respondieron erróneamente, siendo la respuesta errónea más recurrente la que mencionaba que eran 3 los estados financieros básicos. Esto representa un sesgo ya que la información contenida en los diferentes estados financieros básicos son parte fundamental de todo el entendimiento de la entidad.

La segunda pregunta trata al respecto de la definición de lo que es un costo. Esta respuesta es fundamental ya que es una consideración básica al momento de analizar cualquier giro. Para esta pregunta las respuestas posibles fueron las siguientes:

- A) Erogaciones efectuadas por una entidad, necesarias para la realización de su actividad preponderante.
- B) Erogaciones efectuadas por una entidad, no necesariamente relacionadas a la producción o distribución de bienes de la entidad.
- C) Decrementos en el patrimonio neto de la empresa.

**Gráfica 2.** Respuestas obtenidas a la pregunta *¿Qué es un costo?*



Fuente: Elaboración propia.

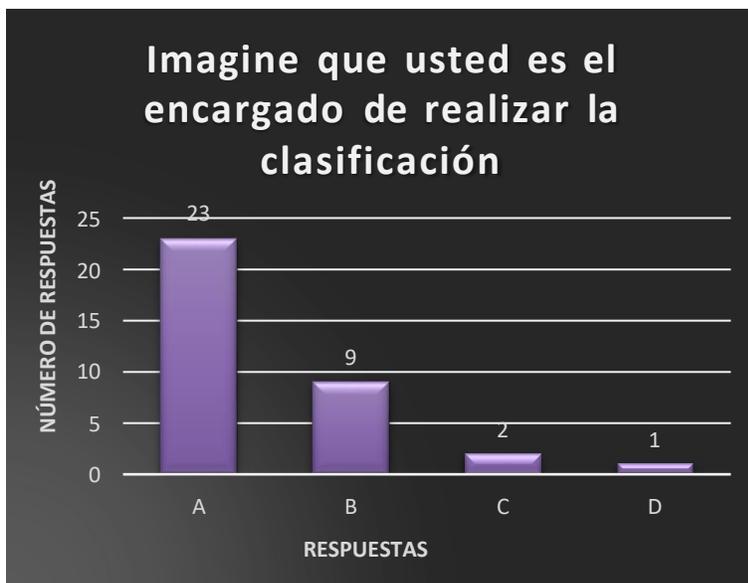
Para esta pregunta el 77.14% de las respuestas fueron correctas. Esta es una consideración importante ya que, conceptualmente, se puede entender lo que es un costo.

Sin embargo, la tercera y última pregunta presentada en estas conclusiones va enfocada en el entendimiento correcto, mediante un ejemplo específico, del qué es un gasto, dentro de un negocio de entendimiento general, como lo es una panadería. En esta pregunta se necesitaba identificar, dentro de una serie de costos, cuál de las respuestas correspondía a un gasto. Las posibles respuestas eran las siguientes:

- A) Servicios de consultoría contable.
- B) Sueldo del panadero.
- C) Harina, huevo y masa.
- D) Compra de materias primas.

Esta fue la pregunta que consolida las respuestas al cuestionamiento anterior ya que tiene estrecha relación.

**Gráfica 3.** Respuestas obtenidas a la pregunta *Imagine que usted es el encargado de realizar la clasificación de costos y gastos dentro de una panadería. ¿Cuál de los siguientes conceptos clasificaría como gasto?*



Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar que el 65.71% de las respuestas son correctas. No obstante, es importante identificar que estas consideraciones fueron realizadas por estudiantes que, a pesar de no ser contadores, tienen ciertas bases al respecto de los conceptos

fundamentales dentro de las áreas contables. Por otro lado, este tipo de consideraciones no son tomadas en cuenta por una gran mayoría de pequeñas y medianas empresas.

Es por ello que los indicadores y las definiciones dentro de la aplicación de los conocimientos contables es fundamental. Los siguientes podrían ser un ejemplo de indicadores contables:

**Tabla 2.** Indicadores contables para medir el impacto de la contabilidad en las pequeñas y medianas empresas.

Estrategia	Desarrollo
<b>Costos Fijos y Costos Variables</b>	Permitiría comprender la distribución y el uso de recursos a nivel operativo por parte de las pequeñas y medianas empresas.
<b>Puntos de equilibrio</b>	Ayudaría a comprender la relación entre los recursos utilizados a nivel operativo y de gastos, así como las ganancias obtenidas, con el fin de determinar si se pueden cumplir con las obligaciones.
<b>Nivel de cumplimiento de las NIF a nivel porcentual</b>	Serviría para medir el nivel de cumplimiento de las Normas de Información Financiera a través del estudio de su implementación, del nivel de requerimientos y de la calidad de la información financiera.

<p><b>Nivel de cumplimiento de las normas fiscales a nivel porcentual</b></p>	<p>Permitiría medir el nivel de cumplimiento de las normas fiscales aplicables, así como las normativas tributarias, a través del análisis de la cantidad de requerimientos solicitados por la autoridad, las multas impuestas y las notificaciones emitidas.</p>
---	---

## Conclusiones

En un cuestionario realizado a 35 estudiantes de la licenciatura de administración se buscó que un grupo de personas no relacionadas directamente con la carrera de contabilidad dieran sus respuestas dentro de un cuestionario básico de contabilidad, donde se exploraban conceptos fundamentales del área.

De este cuestionario se extrajeron las preguntas que, para efectos prácticos, representan consideraciones básicas dentro del área contable, sin embargo, el estudio fue realizado en estudiantes de la carrera de administración en la Facultad de Contaduría y Administración, los cuales cuentan con conocimientos básicos de las preguntas realizadas.

Lo que podemos concluir es que, si bien no falta el conocimiento de la contabilidad en personas que no estudian esta carrera, si es necesario ampliar la muestra en personas que no sean preparadas para dirigir una empresa, ya que esta es la realidad de una gran mayoría de emprendedores en México, sin embargo, una gran porción de estos emprendedores no tienen tiempo para prepararse, y es aquí donde entra el papel de la IA.

La inteligencia artificial puede ser de gran ayuda para los emprendedores que no conocen de contabilidad o que no tienen una buena base al respecto, ya que esta puede servir como una guía y/o maestra durante el tiempo que tome que las personas aprendan por su cuenta.

## Referencias

Código de Comercio. Recuperado de:  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CCom.pdf>

Código Fiscal de la Federación. Recuperado de:  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CFF.pdf>

Confederación Patronal de la República Mexicana. (2022). *Micro y pequeñas empresas: Motor económico del país que merece atención*. Confederación Patronal de la República Mexicana: México. Recuperado de: <https://coparmex.org.mx/micro-y-pequenas-empresas-motor-economico-del-pais-que-merece-atencion/>

Coto, D. (S/F). *¿Qué pasa si oculto, altero o destruyo la contabilidad de alguien?*. El Contribuyente: México. Recuperado de: <https://amcpdf.org.mx/wp-content/uploads/2018/07/Que-pasa-si-oculto-la-contabilidad-o-la-destruyo.pdf>

Fernández, E. (2023). *¿Qué es la contabilidad?*. Anfix: México. Recuperado de: <https://www.anfix.com/blog/contabilidad-basica/que-es-y-para-que-sirve-la-contabilidad>

Instituto Europeo de Asesoría Fiscal. (S/F). *Conceptos básicos de Contabilidad*. INEAF: España. Recuperado de: <https://www.ineaf.es/divulgativo/contabilidad/conceptos-basicos-de-contabilidad>

Normas de Información Financiera. (2022). Instituto Mexicano de Contadores Públicos: México.

Palma, C., Gómez, R., Delgado, G. (2021). *La importancia de la contabilidad*

*administrativa para la toma de decisiones gerenciales*. Digital Publisher: México.  
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8292896>

Rojas, M. (2022). *¿Cuál es el propósito de las Normas de Información Financiera?*. Colegio de Contadores Públicos del Estado de Puebla: México. Recuperado de: <https://www.ccpep.org.mx/cual-es-el-proposito-de-las-normas-de-informacion-financiera/>

Troya, S., Crystina, M. (2022). *Contabilidad para emprendedores. Bases teóricas, una mirada desde la gestión empresarial y la contabilidad*. Fundación editorial de la Universidad de Ezequiel Zamora. Recuperado de: <http://libreria.unellez.edu.ve/wp-content/uploads/2022/07/CONTABILIDAD-PARA-EMPRENDEDORES.pdf>

Vera, P., Espinoza, A., López, R. (2016). *La importancia de la contabilidad en las empresas*. Contribuciones a la Economía: Ecuador. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/07/importancia-pymes-mexico.html>

¿Qué es la Inteligencia Artificial (IA)? (2023, diciembre 12). Ibm.com. <https://www.ibm.com/mx-es/topics/artificial-intelligence>

Marchesano, M., Scavone, G., & Pavón, N. (2023). Impactos de la inteligencia artificial en la profesión contable. XIX Simposio Regional de Investigación Contable (La Plata, 30 de noviembre de 2023). [Impactos de la inteligencia artificial en la profesión contable \(unlp.edu.ar\)](https://www.unlp.edu.ar)

Impacto de la inteligencia artificial en la contaduría pública. (s/f). Colegio de Contadores Públicos de México. Recuperado el 8 de mayo de 2024, de <https://www.contadoresmexico.org.mx/Vida-colegiada/Impacto-de-la->

[inteligencia-artificial-en-la-contaduria-publica](#)

Meza, M. G. S. (2024, abril 19). Declaración de impuestos: cómo ayuda la IA a evitar dolores de cabeza. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/declaracion-de-impuestos-como-ayuda-la-ia-a-evitar-dolores-de-cabeza>

IT Digital Media Group. (2024). La inteligencia artificial puede facilitar el pago de impuestos | Estrategias digitales | IT User.

## Tendencias laborales de la profesión contable

*Juan Carlos Román Fuentes<sup>40</sup>; Rebeca Román Julián<sup>41</sup>; Rafael Timoteo Franco Gurría<sup>42</sup>; Dora del Carmen Aguilar Domínguez<sup>43</sup>*

### Resumen

Evidencia del desarrollo de una investigación de tipo documental realizada con la intención de identificar las tendencias que muestran las tasas de ocupación laboral de profesionistas en México, de manera específica en lo relacionado con la disciplina contable; en esta aportación se describen las principales características que muestra esta área, con el propósito de identificar eventuales áreas de interés ocupacional y en su caso aportar elementos para contribuir a la evaluación curricular de esta licenciatura, ofertado por la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH); para ello se parte de lo general a lo particular y en primera instancia se abordan las principales demandas planteados por empleadores en el Foro Económico Mundial y posteriormente se analizan los indicadores más relevantes generados por el Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO) y las Tendencias laborales publicadas por el Observatorio Laboral de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPyS) ; dentro de los hallazgos sobresalen que en el futuro será la incorporación de tecnologías y el manejo de grandes volúmenes de datos los que habrán de prevalecer como principales demandas de los empleadores, sin embargo también se requerirán profesionistas con capacidades sociocognitivas específicas tales como creatividad, capacidad de análisis, capacidad para ejercer liderazgo, empáticos y con vocación para aprender en forma

<sup>40</sup> Doctor en Administración, con adscripción actual en la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Autónoma de Chiapas, ORCID: 0000-0003-4007-3717; email institucional: juanrcf@unach.mx.

<sup>41</sup> 2Doctora en Educación, con adscripción actual en la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Autónoma de Chiapas, 0000-0001-6119-1910; email institucional: rroman@unach.mx.

<sup>42</sup> 3Doctor en Educación, con adscripción actual en la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Autónoma de Chiapas, ORCID: 0000-0001-7330-6113; email: rfrank3@gmail.com.mx.

<sup>43</sup> 4Doctora en Desarrollo Regional, con adscripción actual en la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Autónoma de Chiapas, ORCID: 0000-0002-6271-9411; email institucional: dora.aguilar@unach.mx.

sistemática y continua; respecto a la vinculación con el mundo laboral, esta disciplina de manera general muestra un comportamiento más que aceptable, pues muestra elevadas tasas de incorporación al mundo laboral, percepciones salariales más arriba del promedio y con tasas equitativas de ocupación respecto a mujeres.

Palabras clave: mercado laboral, contaduría, pertinencia

## **Introducción**

Con relativa frecuencia, suele relacionarse el concepto de pertinencia educativa de un programa de licenciatura con indicadores derivados de la incorporación de los egresados al mercado laboral y en ocasiones esta asociación se realiza de manera casi exclusiva, desde esta lógica y de acuerdo con Gibbons (1998), citado por Román (2018) a las instituciones de educación superior se les conceptualizada únicamente como instrumentos que sirven a la sociedad para generar mano de obra, lo cual se traduce a una visión reduccionista pues deja a un lado la función crítica y de formación de personas integralmente y se enfoca desde una lógica basada en el pragmatismo que circunscribe a la educación superior como el mecanismo para generar mano de obra calificada; en contraparte, Tünnermann (2001) también citado por Román (2018) señala que esto representa una reducción conceptual al considerar que la pertinencia educativa únicamente se enfoca a la atención casi exclusiva de las demandas que

plantea el sector productivo o la economía, olvidando los otros desafíos que la propia formación de nuevas generaciones entraña; en este sentido Malagón (2007) ofrece una diferencia básica pues considera que resulta diferente la relación que puede establecerse entre el mundo laboral y la educación con la predisposición de que las universidades deban comercializarse centrandos sus esfuerzos casi en forma única a la generación de mano de obra requerida por el mercado de trabajo.

Aclarado el punto anterior y a mayor abundamiento, debe considerarse que la propia Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1995) planteó a finales del siglo pasado que la pertinencia representaba un

concepto multidimensional y que en los esfuerzos para definirla, al menos menos deberían considerarse las relaciones de la educación superior con: la sociedad en su conjunto; el estado; las bases de dirección y gestión de los centros educativos, su financiamiento y los gastos compartidos; los procesos de renovación de la enseñanza y el aprendizaje; el fortalecimiento de las funciones de investigación y la responsabilidad con respecto a los otros niveles educativos precedentes.

En tal virtud, aun cuando resulta ineludible vincular la formación de profesionistas desde la educación superior con las demandas del sector productivo, como un elemento a considerar para construir algunos indicadores de pertinencia, no es el único referente a considerar.

A partir de lo anterior; en esta contribución se describen los principales indicadores estadísticos que muestran la incorporación de egresados de la Licenciatura en Contaduría al mercado laboral; la cual se construye a partir de analizar los reportes de tres fuentes de información de manera preponderante; la primera, se relaciona con algunas de las sugerencias y conclusiones relevantes derivadas del Foro Económico Mundial; los resultados que publica el Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO) y los principales indicadores que da a conocer el Observatorio Laboral sobre las Tendencias del Empleo Profesional en México.

Descrito lo anterior, en seguida a esta introducción se plantea la interrogante central que origina el constructo central de la investigación y que aporta luces para definir el

objetivo; posteriormente se describen los pasos para desarrollar la investigación documental y en la parte medular se describen las características e indicadores que proporcionan las principales tres fuentes de información consultadas.

Pregunta central del problema objeto de estudio

¿Cuáles son los principales indicadores que caracterizan a la profesión contable respecto a su incorporación al mercado laboral?

Objetivo General

Describir los principales indicadores de incorporación laboral que caracterizan a los

egresados de la Licenciatura en Contaduría en México.

### Método

Considerando la propuesta de Hernández et al., (2014), esta aportación basada en una investigación documental es de alcance descriptivo y para su realización se atendió la secuencia que sugiere Lara (2015), que considera cinco grandes pasos a realizar: proceso de planeación de la acción investigativa, colecta de datos e información; procesamiento y adecuación de lo recolectado; análisis e interpretación de las evidencias obtenidas y finalmente, socialización de resultados.

Atendiendo al proceso observado para obtener la información, este tipo de investigación basado en documentos, considerando lo expuesto por Baena (2014); es una forma de encontrar respuestas a aspectos puntuales tomando como punto de partida la revisión de documentos. Asimismo, por su naturaleza ese trabajo se caracteriza por un diseño no experimental, realizado en un solo momento (transeccional)

De manera más específica los pasos planteados descritos fueron desarrollados a través de la observancia de las siguientes etapas que plantea la Ecu-Red (2019):

1.- Identificación y elección del área que se abordará. 2.- Establecer los límites (espaciales y de tiempo)

3.- Colecta de datos e información

4.- Evidencias de registro a través de fichas de trabajo 5.- Análisis e Interpretación de lo recopilado

6.- Revisión a detalle de la información obtenida.

7.- Construcción de contenido (a través de fichas)

8.- Elaboración del informe

### Resultados

A partir del contexto descrito y siempre tomando como referencia las tres principales fuentes de información consultadas; a continuación, se describen los principales hallazgos:

### Foro Económico Mundial 2023

Antes de abordar las cifras específicas que se relacionan con el mercado laboral mexicano y los contadores, conviene revisar algunos de los retos que se atisban en el futuro para quienes habrán de egresar de las instituciones de educación superior, tomando como referencia las predicciones que se expresaron a través del informe: The Future of Jobs Report 2023, presentado en el pasado Foro Económico Mundial (2023).

- Conforme a las percepciones de los empresarios que se dieron cita en el mencionado foro, serán los aspectos tecnológicos los que permitirán la necesaria adecuación de las organizaciones, en donde de manera prioritaria figurará el acceso digital.
- Consideran también que dentro de las principales motivaciones que tendrán incidencia en la creación de empleos en el mediano plazo o en su defecto prescindir de ellos, serán los que tengan que ver con el cuidado ambiental; el cambio climático y aquellos temas que tengan que ver con responsabilidad social y gobierno corporativo, sin olvidar la necesaria atención que demandan los factores de producción desde la óptica de costos.
- En lo que se refiere a la necesaria adopción de procesos tecnológicos, destaca el uso cada vez más generalizado de procesos en donde interviene la inteligencia artificial, el almacenamiento de datos en la nube, así como el procesamiento, análisis e interpretación de gran cantidad de datos; en este sentido casi tres cuartas partes de los encuestados afirmaron que estas alternativas serán adoptadas en las organizaciones en los próximos cinco años.
- Si bien es cierto que la generalización del uso de tecnologías en la mayoría de las empresas en el futuro inmediato habrá de prevalecer y que esto repercutirá en la creación de nuevos puestos de trabajo, se reconoce que también habrán de eliminarse otros, lo que traerá un déficit aproximado del 2% de la oferta laboral actual (mientras se estima la creación de 69 millones de fuentes de empleo, se calcula la desaparición de cerca de 83 millones, es decir una pérdida de cerca de 14 millones).
- Por otro lado, los encuestados consideran que la aparición de la inteligencia artificial cada vez más se acerca a la sustitución de procesos de comunicación, razonamiento, y coordinación, otrora competencias exclusivas de las personas, lo que, aunado a la

robotización en los procesos, provocarán acciones que dependan más de las máquinas que de los seres humanos.

- En el caso específico de algunas de las funciones asociadas a la profesión contable (manejo de caja, auditoría, generación de nóminas, por citar algunos) estarán amenazados al considerarse como procesos rutinarios y que de alguna medida serán sustituidos por procesos automatizados, lo que se traduce en menos oportunidades en la creación de este tipo de puestos laborales.

- A pesar de lo anterior, los empresarios participantes en este foro, consideran que dentro de las demandas de los empleadores continuará la exigencia de que los nuevos profesionistas sean capaces de desarrollar y demostrar competencias socioemocionales (también llamadas blandas o soft-skills), destacando las relacionadas con capacidad de análisis, creatividad, empatía, adaptación, resiliencia, liderazgo y una gran disposición por el aprendizaje continuo y la habilidad para la empleabilidad y su orientación al cliente.

Sin perder de vista los retos implícitos en las puntualizaciones anteriores, a continuación, se describen los principales indicadores que de manera específica se relacionan con la licenciatura en contaduría y su incorporación al mercado laboral.

#### Compara carreras IMCO (2024)

El Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO, 2024), proporcionada cifras muy puntuales respecto a la disciplina contable, en este sentido es conveniente destacar que algunas cifras pueden contraponerse con las que se verán más adelante (encuesta ENOE), sin embargo, habrá de considerarse que este reporte, representa un análisis que se realiza conjugando cálculos estadísticos del propio IMCO, con información del INEGI, SEP y la ENOE de los 4 trimestres de 2022), adicionalmente este estudio publicado en el año 2024, señala como fecha de cierre, cifras al 2023.

- La licenciatura en Contaduría (contabilidad le denominan en el estudio) muestra que a la fecha de cierre (2023) habían estudiado esta licenciatura un total de 1'150,680 personas.

- Las mujeres presentan una tendencia hacia el alza, respecto al nuevo ingreso, pues el

56.7% pertenecen a ese sexo, aunque de manera general el 54.6% son mujeres quienes estudiaron esta licenciatura.

- Respecto a los promedios de edades de este universo; el 15% son menores a 30 años y mayores a esa edad alcanzan al 85%.
- La tasa de aceptación a la universidad respecto al número total de solicitudes es del 69.9%, es decir, solo 3 de cada 10 de los aspirantes a matricularse en esta licenciatura son rechazados.
- Actualmente presentan una tasa de ocupación del 97.5% (lo que la ubica por encima del promedio nacional que es del 95.9%); de tal forma que solo el 2.5% se ubica en el desempleo (por debajo del promedio nacional que es del 4.6%), y la tasa de informalidad en esta disciplina alcanza al 20.1% (el promedio nacional es del 55.8%).
- Los principales sectores en donde laboran los profesionales de esta disciplina son: servicios profesionales, financieros y corporativos con 7.2%; comercio 19.9%; industria manufacturera 10.8%; gobierno y organismos internacionales 8.8%; servicios diversos 33.9.
- Respecto a la posición que ocupan los profesionales de esta disciplina son: subordinados con un 74%; empleador 7.5%; trabajo por cuenta propia 16.8%; trabajo sin pago 1.6%.
- El nivel de ingresos que en promedio obtienen estos profesionistas es de \$20,446, lo cual lo ubica en el lugar 14 de las carreras mejor pagadas, de este promedio 25% gana menos (entre \$5,052 y \$11,595) y 25% más (entre \$23,498 y \$45,572).
- Existe una brecha salarial por sexo, pues mientras las mujeres en promedio obtienen \$18,697 mensuales; los hombres ganan \$22,369; cuando estos profesionales tienen menos de 30 años, en promedio obtienen \$16,134 al mes y cuando sobrepasan ese rango de edad alcanzan en promedio un salario mensual de \$21,450; cuando son empleos formales el promedio mensual es de \$21,812 y cuando se ocupan en la informalidad el salario promedio es de \$13,454.
- De acuerdo con este estudio, quienes reportan estudios de posgrado, su salario se ve incrementado en promedio en un 57%, pues en promedio obtienen \$30,001.

- Actualmente existen en el país 1,442 instituciones educativas que imparten esta licenciatura, con una matrícula total de 213,840 alumnos; de este total tres universidades (Universidad Abierta y A Distancia [UNAD de México]; la Universidad Autónoma de Nuevo León [UANL] y la Universidad Autónoma de México [UNAM]) absorben cerca del 10%.
- En lo que se refiere al retorno de la inversión (calculado a partir de considerar al menos tres factores: costo promedio de estudiar la carrera, tiempo para recuperar lo invertido cuando ya se trabaja y tasa anual de retorno de la cantidad invertida) si se estudia en una universidad pública el costo promedio es de \$42,683, teniendo un tiempo para recuperar lo invertido de 4.1 meses; mientras que si se estudia en una universidad privada, la inversión promedio es de \$178,809 y el tiempo para recuperar la inversión es de 17.1 meses.

### Tendencias del Empleo Profesional

Con base a los indicadores que trimestralmente se publican en la página digital de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS, 2024), producto de las encuestas que realiza el Observatorio Laboral para identificar las Tendencias del Empleo Profesional, en lo que se refiere al primer trimestre de 2024, se presentan los siguientes promedios:

- En promedio se reportan 11.6 millones de profesionistas empleados en el país.
- El estudio agrupa a las disciplinas y profesiones en diez grandes áreas: Administración y Negocios (AN); Ciencias Sociales y Derecho (CSD); Ingeniería, manufactura y construcción (IMC); Educación (E); Ciencias de la Salud (CS); Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); Artes y Humanidades (AyH); Ciencias Naturales, Matemáticas y Estadística (CNME); Servicios (S) y Agronomía y Veterinaria (AV).
- En lo que respecta al área de AyN; en ella se incluyen ocho subdisciplinas o subáreas “Administración y Gestión de empresas; Comercio; Contabilización y Fiscalización; Economía; Finanzas, Banca y Seguros; Mercadotecnia y Publicidad; Negocios y

Administración y programas multidisciplinarios o generales” y es esta área la que mayor número de profesionistas ocupados reporta con 24.07% del total de profesionistas empleados en el país (aunque debe considerarse que es también el área que contribuye con más egresados).

- Tratándose de la subdisciplina específica denominada Contabilización y Fiscalización (es la que para efectos de este estudio se asocia a la Licenciatura en Contaduría), es la segunda con mayor número de empleados con el 27.7% solo por debajo de Administración y Gestión de Empresas.
- En general el área de AN en promedio tiene una ocupación equitativa respecto al género, pues el 49.4% de los ocupados son mujeres; el promedio de edad de los profesionistas incorporados a esta área oscila en los siguientes rangos: entre 20 y 24 años 5.3%; en el intervalo que va de 25 a 34 años 33.5%; los que se ubican en 35 y 44 años 27.6% y finalmente una tercera parte (33.6%) queda clasificado como mayor a 45 años; respecto al tipo de empleo, esta área muestra que el 78.6% son subordinados; 13.5% son trabajadores por cuenta propia y el 7.6% son empleadores.
- Cuando se consideran las diez áreas que comprende el estudio; los ingresos promedio que recibe un profesionista a nivel nacional es de
- Al igual que el punto anterior, cuando se consideran las diez áreas en las que este estudio clasifica todas las licenciaturas; en promedio los profesionistas ocupados obtienen un ingreso mensual de \$15,139 mensuales; respecto al área clasificada como AN es la cuarta más alta con un promedio de \$15,955 al mes; sin embargo, cuando se analiza por carreras aglutinadas en esta área el ingreso promedio mensual para el área de Contabilidad y Fiscalización es de \$15,225, es decir, se ubica por debajo del promedio del área y al área identificada como “Finanzas, Banca y Seguros” la que muestra la cifra más alta con \$26,399 por mes, de hecho esta última se la segunda mejor pagada de todas las licenciaturas involucradas en el estudio, solo debajo de Estadística, que se ubica con un promedio mensual de \$27,929.
- El área económico administrativa es la disciplina que presenta mayor discrepancia entre la relación del perfil profesional y las actividades desarrolladas con el 53%.

- A nivel estatal Chiapas reporta en este mismo estudio a un total de 323,604 profesionistas ocupados, de los cuales el 44% son mujeres, lo que evidencia una ligera disminución respecto al promedio nacional que es del 46.8%.
- El promedio de ingresos mensuales que obtiene un profesionista en Chiapas es de \$11,436, cantidad que solo está por encima de Guerrero y Tlaxcala a nivel nacional. Revisando los indicadores anteriores, a pesar de que a la fecha existen datos alentadores sobre la vinculación de la disciplina contable con el mercado laboral; en el país, los egresados de esta disciplina y sobre todo las instituciones de educación superior deben plantearse estrategias para enfrentar los desafíos que se atisban en el futuro inmediato y de manera preponderante los retos que implica la masificación que se observa en el uso de tecnologías y en la automatización de procesos en las entidades; planteándose como propósito no solo atender las demandas de empleadores, sino la exigencia de formar profesionales de manera integral, capaces de alcanzar el éxito en sus aspectos personales, sociales y profesionales.

#### Conclusiones

La relación de los egresados de la licenciatura en contaduría con el mercado laboral y la incorporación de quienes ingresan de este programa de estudios, a la fecha arroja indicadores que pueden considerarse aceptables, pues en general presentan tasas de ocupación por encima del promedio nacional; los salarios que en promedio reciben este tipo de profesionales también se ubica por encima de la media y no solo existe una equidad de género en cuanto al número de profesionistas contadoras contratadas, sino que se observa una tendencia hacia la alza.

A pesar de lo anterior, no deben ignorarse los retos que diversos empresarios y especialistas perciben en el corto y mediano plazo, pues la masificación en el uso de tecnologías vanguardistas; el manejo de grandes volúmenes de datos; la inteligencia artificial y la cada vez más presente robotización de procesos amenazan el desarrollo de aquellos procesos rutinarios y repetitivos (nóminas, auditoría, registros contables, por

citar algunos) e inclusive los procesos otrora considerados exclusivos de los seres humanos (como las capacidades de pensar, razonar y comunicar) también están siendo desafiados por la tecnología, con aparentes altas probabilidades de éxito.

Por ello debe insistirse que, en la profesionalización de este y otros profesionistas, debe prevalecer la premisa de la formación integral, trascendiendo la formación técnica y disciplinaria y considerando el aspecto socioemocional que permita generar personas con altas capacidades de razonamiento, análisis, empatía, liderazgo, por citar algunas; que incidan no solo en el éxito profesional, sino que éste también trascienda las esferas sociales y personales.

## Referencias

Baena, P., G. (2014). Metodología de la Investigación. Serie Integral por competencias. Editorial Patria. Ebook. México

Ecu-Red (2019). Metodología de la investigación documental. Documento electrónico. Disponible en: [https://www.ecured.cu/index.php?title=Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n\\_documental&oldid=3531755](https://www.ecured.cu/index.php?title=Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_documental&oldid=3531755).

Foro Económico Mundial. (2023). Thee Future of Jobs Report 2023. Disponible en: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/digest>

Hernández, S., R., Fernández, C., C., Baptista, P., L. (2014). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Educación. Sexta Edición.

Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO, 2024). Compara Carreras 2023. <https://imco.org.mx/comparacarreras/carrera/414>

Lara, M., E. (2015). Fundamentos de Investigación. Un enfoque por competencias. Alfa-Omega. México, 2a Edición

Malagón, P. L. (2007). "Currículo y pertinencia, en la educación superior". Bogotá. Cooperativa Editorial Magisterio

Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (1995). Política para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior. París. Documento electrónico disponible en:

<http://unesdoc.unesco.org/images/0009/0000989/098992s.pdf>

Román, F., J., C. Coord. (2018). Hábitos de Estudio y Satisfacción Estudiantil en estudiantes del área económico administrativa. Indicadores de cuatro universidades públicas mexicanas. AM editores. Clave Editorial. Ciudad de México

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2023). Tendencias del Empleo Profesional. Primer Trimestre 2024. [https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Tendencias\\_empleo.html](https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Tendencias_empleo.html)