



UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO

“ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE”



DIVISIÓN
ACADÉMICA DE
CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS



Hitos^{de} Ciencias

Económico Administrativas

ENERO - ABRIL 2026

VOL. 32 NO. 92

ISBN: 2448-4733

latindex
catálogo 2.0

biblat

Bibliografía Latinoamericana



Crossref

AU
RA



OpenAlex



LatinREV

ROAD

REPOSITORY
OF OPEN ACCESS
JOURNALS
RESOURCES

ISSN

INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE



Platform &
workflow by

OJS / PKP

DIRECTORIO INSTITUCIONAL

Lic. Guillermo Narváez Osorio
Rector

M.E. José Juan Paz Reyes
Director de la División Académica de Ciencias
Económico Administrativas

EQUIPO EDITORIAL

Lic. Jaime Alberto Osorio Villafuerte
Editor en Jefe

M.A. Luis Arturo Méndez Olán
Gestor Editorial

COMITÉ EDITORIAL INTERNACIONAL

Dr. Luis Manuel Cerdá-Suárez
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

Dra. Antonia Elisabeti Godoy
Universidad Nacional de Misiones, Argentina.

Dr. Antonio Carlos Giuliani
Universidad Metodista de Piracicaba, Brasil.

Dr. Dagoberto Páramo Morales
Universidad del Norte, Colombia.

Dra. Ursula Zulawska
Universidad de Ciencias Sociales, Polonia.

Dra. Yolima Farfán Buitrago
Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.

COMITÉ EDITORIAL NACIONAL

Dr. José Vili Martínez González
Ajedrez Consultores, México.

Dra. Laura Estela Fischer-De la Vega
Universidad Nacional Autónoma de México, México.

PhD. Raúl Enrique Molina-Salazar
Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa,
México.

Dr. Aníbal Carlos Zottele Allende
Universidad de Veracruz, México.

Dra. Nadima Simón Domínguez
Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Dr. Raúl Molina Salazar
Universidad Autónoma Metropolitana, México.

EDITORES ASOCIADOS

Dr. Heberto Romeo Priego Álvarez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Dra. Edith Georgina Surdez Pérez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Dra. Gilda María Berttolini Díaz
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Dra. Yazmín Denisse Salvador García
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

COMITÉ DE TRADUCTORES

M.E. Ma. E. Erika Allerhand Ramírez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Dra. María Cruz Cuevas Álvarez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Mtra. María del Rosario Jara Valls
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Mtra. Rosario Cruz Solís
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

Lic. Ángel Armando Contreras Aparicio
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

ÍNDICE

Artículo Original	Páginas
Evaluación del servicio al cliente en un museo de dulces tradicionales.	1-16
Análisis de los hábitos de compra y la decisión de inversión en consumidores del sur de Sonora.	17-30
Importancia de la marca personal o <i>personal branding</i> como estrategia de empleabilidad en jóvenes universitarios (UNEVE).	31-46
Reducir eficientemente las jornadas laborales en MIPYMES y grandes empresas de Ecatepec.	47-65
Identificación del patrón de conducta en jóvenes divulgadores de ciencia en México.	66-77
Diversidad de género y desempeño financiero en empresas de servicios financieros.	78-94
Transferencia de conocimiento sobre salud en la era digital y sus oportunidades para la región de Tabasco.	95-113
Prácticas sostenibles en el sector hotelero: una revisión de la literatura en Latinoamérica.	114-129
Análisis comparativo de sanitarios secos y baños tradicionales: sostenibilidad y costo-efectividad en el templo del sagrado Corazón de Jesús, El Tule, Zacatecas.	130-149
Manejo de conflictos y clima organizacional: mediación de la motivación en una institución de educación superior pública.	150-164

HITOS DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS, Volumen 32, Número 92, enero-abril de 2026, es una publicación continua de frecuencia cuatrimestral editada por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, a través de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas, Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura, Av. Magisterial, C.P. 86040, Villahermosa, Tabasco, México. Tel. (+52) (933) 358 1500 Ext. 6309, <https://revistahitos.ujat.mx>, hitos@ujat.mx. Editor responsable: Jaime Alberto Osorio Villafuerte, Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2013-070514595700-203, ISSN: 2448-4733, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Luis Arturo Méndez Olán.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor ni de la institución editora.

ISSN: 2448-4733



Evaluación del servicio al cliente en un museo de dulces tradicionales.
Evaluation of customer service in a traditional candy museum.

Torres González, Amada*, Sánchez Flores, Verónica**,
Aguilar Olivé, Claudia Gabriela***

*Doctora en Estudios Económico Administrativo. Tecnológico Nacional de México/ITS de la Región Sierra.
Email: amada.tg@regionsierra.tecnm.mx, <https://orcid.org/0000-0003-4674-9175>.

**Estudiante. Tecnológico Nacional de México/ITS de la Región Sierra.
Email: verosanchez020419@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-5325-0492>.

***Maestra en Administración. Tecnológico Nacional de México/ITS de la Región Sierra.
Email: claudia.ao@regionsierra.tecnm.mx, <https://orcid.org/0000-0001-6682-4502>.

Correo para recibir correspondencia:

Amada Torres González
amada.tg@regionsierra.tecnm.mx

RESUMEN

OBJETIVO: Analizar la percepción de la calidad en el servicio en el Museo del Dulce ubicado en el municipio de Jalapa, Tabasco, México, para identificar áreas de mejora que contribuyan a una mejor experiencia para el visitante.

MATERIAL Y MÉTODO: Es un estudio con enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, de tipo transversal, no experimental. Se aplicó una encuesta en la que se incluyeron las variables de empatía, calidad de información, capacidad de respuesta, comunicación, elementos tangibles y satisfacción. El cuestionario está integrado por 25 ítems para responder en escala tipo Likert, que va de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo; participaron de forma voluntaria 52 visitantes que se abordaron en el lugar.

RESULTADOS: Muestran una percepción favorable en relación con los factores evaluados, sin embargo, también se identificaron áreas de oportunidad para mejorar, entre ellas la necesidad de capacitar al personal de manera continua, implementar buzones de sugerencias para recibir retroalimentación, mejorar la calidad de la información en los folletos que se proporcionan e incorporar nuevas tecnologías.

CONCLUSIONES: Los usuarios proponen que se ofrezca degustación de dulces y productos de la región, lo cual ayudará a mejorar la experiencia.

PALABRAS CLAVE: museo, servicio, dulce tradicional.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To analyze the perception of quality service at the 'Museo del Dulce' (Candy Museum) located in the municipality of Jalapa, Tabasco, Mexico, in order to identify improvement areas that contribute to a better visitor experience.

MATERIAL AND METHOD: This is a quantitative study with a descriptive scope, cross-sectional, and non-experimental. A survey was applied which included the variables of empathy, information of quality, responsiveness, communication, tangible elements, and satisfaction. The questionnaire consists on 25 items answered on a Likert-type scale ranging from "totally disagree" to "totally agree". 52 visitors, who were approached on-site, participated voluntarily.

RESULTS: They showed a favorable perception regarding the evaluated factors; however, areas of opportunity for improvement were also identified. Among them are the need for continuous staff training, implementing suggestion boxes to receive feedback, improving the quality of information in the provided brochures, and incorporating new technologies.

CONCLUSIONS: Users suggest to be offered tastings samples of candies and regional products, which will help to improve the experience.

KEYWORDS: museum, service, traditional candy.

El turismo es una actividad que ayuda a impulsar el desarrollo de las comunidades, tanto a nivel local como regional, lo que contribuye a la prosperidad del lugar (Gambarota y Lorda, 2017), con beneficios para los hoteles, restaurantes, compañías aéreas, artesanos, medios de transportes, comerciantes entre otros (Garrido, 2020). El turismo representa una excelente opción para conocer personas de diferentes culturas, aprender sobre diversas formas de vida y disfrutar de actividades culturales, como la visita a museos (Zárate y García, 2017).

Los museos desempeñan un papel esencial para el desarrollo del turismo, ya que brindan a residentes y visitantes la oportunidad de explorar la cultura local, al mismo tiempo que contribuye a su conservación y difusión (Mendoza, 2017); a su vez, los museos representan una forma de difusión de información de una manera sencilla a todos los grupos de edades (Ibrahim, 2025), dado que no solo exhiben colecciones que representan diversos aspectos de la vida humana y del entorno (Poveda, 2018), sino que también ofrecen la posibilidad de aprender y disfrutar. Sin embargo, si los servicios ofrecidos no son adecuados, lo que debería ser una experiencia enriquecedora puede convertirse en algo decepcionante, afectando tanto el aprendizaje como el disfrute (García y Pizarro, 2020).

Un aspecto que vale la pena resaltar es que los museos tienen la responsabilidad de conservar, guardar y exhibir el patrimonio cultural como unas de sus funciones básicas (Organización para la cooperación y el desarrollo económicos [OCDE] y Consejo internacional de museos [ICOM], 2019). De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la cultura [UNESCO] (2024), el número de museos en todo el mundo creció de 22,000 en 1975 a casi 100,000 para el año 2024. En México las tres temáticas principales de los museos son las siguientes: con un 44.4% museos de historia, con un 23.0% los museos de arte y con un 20.2% los de arqueología, y durante el 2024 asistieron un total de 51.5 millones de personas; del total de museos, el 88.4% ofreció visitas guiadas y 50.0% ofreció actividades artísticas y culturales (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2025).

Un elemento que poco a poco ha tomado mayor participación en los museos son los alimentos, dado que estos son un signo de la identidad de determinado lugar, que permite a su vez una representación de su cultura, formas de actuar, historia y maneras de vivir (Elsty y Sari, 2024). Las temáticas de estos museos pueden estar dedicados a exhibir un tipo de alimento en particular, un tipo de platillo o todo una red, cadena o sistema alimentario (Bak-Geller Corona et al., 2019); es relevante destacar que, tras revisar la base documental existente, aún son limitados los estudios que hablan sobre exhibiciones alimentarias, exceptuando aquellos museos cuyo

exhibición se centra en alimentos como el vino o el chocolate (Camacho-Gómez, 2016; Gómez Pérez et al., 2010; González, 1999; González; Infantes et al., 2020).

Con relación a los dulces tradicionales, si bien, en México existen varios museos con esta temática en particular, son relativamente escasos los estudios que giran en torno a este tema.

Tabla 1
Museos del dulce en México

Museo	Descripción	
Museo del Dulce	Ubicación	Morelia, Michoacán, México.
	Temática Principal	Historia de la dulcería moreliana (ate y dulces conventuales). (Sistema de Información Cultural [SIC México], 2025b).
	Tipo de Exhibición	Permanente, con cuatro salas: Sala 1 de historia, Sala 2 de la cocina colonial, Sala 3 la galería, Sala 4 la sala de cine.
	Número estimado de visitantes	No hay información disponible.
	Origen o institucionalidad	Privado / empresa Dulces Calle Real.
	Fecha de fundación	Finales del siglo XX
	Página web del museo	https://experienciamorelia.mx/el-museo-del-dulce-en-morelia/ (Experiencias Morelia, 2025)
Casa Museo del Dulce	Ubicación	Peña de Bernal, Querétaro, México.
	Temática Principal	Historia del dulce mexicano y producción artesanal. (Sistema de Información Cultural [SIC México], 2023).
	Tipo de Exhibición	Permanente con cinco salas: Sala 1 Recibimiento, Sala 2 Cocina antigua, Sala 3 Historia del origen del dulce, Sala 4 exhibición de dulces de los estados de la república, Sala 5 exhibición y muestra de elaboración del dulce.
	Número estimado de visitantes	No hay información disponible.
	Origen o institucionalidad	Privado / Empresa Dulces Bernal.
	Fecha de fundación	1 de mayo de 2014.
	URL o enlace de información	https://www.dulcesbernal.com/museo (Dulces Bernal, 2019).
Museo del Alfeñique (Estatus actual, cerrado por remodelación)	Ubicación	Toluca, Estado de México, México.
	Temática Principal	Dulce de alfeñique y tradición de Día de Muertos. (Sistema de Información Cultural [SIC México], 2025a).
	Tipo de Exhibición	Permanente con cinco salas de exhibición; Sala 1 un país de sabor, Sala 2 ingredientes del pasado, Sala 3 la receta de la tradición, Sala 4 El sabor de la muerte, Sala 5 una tradición compartida.
	Número estimado de visitantes	No se especifica.
	Origen o institucionalidad	Ayuntamiento de Toluca/Instituto Municipal de Cultura, Turismo y Arte.
	Fecha de fundación	1 de noviembre de 2014.
	URL o enlace de información	https://experiencia.edomex.gob.mx/recursos_turisticos/mostrarDetalleRecursos/691 (Secretaría de Cultura y Turismo del Estado de México, 2022).

continúa

Tabla 1
Museos del dulce en México

Museo	Descripción	
El Museo del Dulce	Ubicación	Monterrey, Nuevo León, México
	Temática Principal	Espacio cultural que recrea una casa antigua, la cual hace honor a la cocina norestense y pretende difundir sus tradiciones para preservarlas como patrimonio de las nuevas generaciones. (Sistema de Información Cultural [SIC México], 2022).
	Tipo de Exhibición	Permanente con cinco salas: Sala de los dulces, sala de los utensilios, sala de la cocina tradicional de la región, sala de las tienditas tradicionales, sala de ingredientes.
	Número estimado de visitantes	No hay información disponible.
	Origen o institucionalidad	Público.
	Fecha de fundación	23 de abril de 2015.
Museo del Dulce	Ubicación	Jalapa, Tabasco, México.
	Temática Principal	Es un espacio dedicado a conservar y mostrar la gastronomía tradicional del Dulce, preparando la forma artesanal, como también de mostrar el origen, evolución y comercialización de los dulces tradicionales. (Sistema de Información Cultural [SIC México], 2021).
	Tipo de Exhibición	Permanente con seis salas: Sala 1 memorias de Jalapa, Sala 2 cocina del dulce jalapaneco, Sala 3 Exhibición de dulces, Sala 4 muestra fotográfica, Sala 5 Exposiciones temporales, Sala 6 tienda regalos.
	Número estimado de visitantes	No hay información disponible.
	Origen o institucionalidad	Ayuntamiento de Jalapa.
	Fecha de fundación	27 de noviembre de 2017.

Nota. Elaboración propia con información de Sistema de Información Cultural (SIC, México).

Estos museos buscan preservar a los dulces tradicionales como patrimonios intangibles, asociados a la historia, las tradiciones y a la identidad misma de su población; cada tipo de dulce es elaborado de diversas formas y con ingredientes variados, como reflejo significativo de la cultura del país (Gambarota y Lorda, 2017). Por lo anterior, hablar sobre el Museo del Dulce de Jalapa, Tabasco, nos brinda la oportunidad de contextualizar este tema y abrir nuevos caminos para futuras investigaciones, por lo que el objetivo de este trabajo es analizar la percepción de la calidad en el servicio en el Museo del Dulce para identificar áreas de mejora, que contribuyan a una experiencia gratificante para el visitante.

MATERIAL Y MÉTODO

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo, de tipo transversal, no experimental, debido a que los datos fueron recopilados en un momento específico, durante las visitas al museo.

El Museo del Dulce se encuentra ubicado en el boulevard Lic. José María Pino Suárez, en el centro de la cabecera municipal del municipio de Jalapa, Tabasco, México, y es un organismo público municipal, administrado por el H. Ayuntamiento del municipio.

Fue fundado el 27 de noviembre de 2017 por la presidenta municipal de Jalapa, Tabasco, Esperanza Méndez Vázquez, cuyo objetivo principal era crear un espacio para promover la cultura, el arte, la historia y las raíces, enfocado como homenaje a todos los artesanos dulceros de Jalapa. Debido a fallas estructurales, se realizaron diversas remodelaciones en el edificio que alberga al museo, situación que lo mantuvo cerrado hasta el día 21 de octubre del año 2023, en que el presidente municipal Fernando Emilio Priego Zurita lo reinauguró.

La temática principal del museo es el dulce tradicional denominado 'Dulce de Joloché', cuya historia se remonta al año 1920 en la Finca "La Luz", del Poblado Jahuacapa, perteneciente al municipio de Jalapa; fue allí donde el Ingeniero Higinio Priego Zurita, al regresar de la ciudad de México de sus estudios en la Secretaría de Fomento, llegó con la idea de reutilizar la hoja de maíz seca (llamada joloché por los lugareños) debido a que solo se utilizaba para prender los fogones. Si bien la elaboración de dulces ya era una tradición, esta nueva forma de envolverlos fue bien recibida por sus familiares y a partir de ahí decidieron que los dulces de naranja, camote y la combinación de piña se vendieran envueltos en joloché, a como los conocemos hasta nuestros días. Posteriormente, el ingeniero Higinio animó a sus vecinos para que comenzaran a elaborar dulces envueltos en joloché, que a la fecha se han convertido en distintivo del municipio, razón por la cual se le conoce a Jalapa como la tierra del dulce (Oficina del cronista del Municipio de Jalapa, 2020).

Para la recopilación de la información con los visitantes al museo, se aplicó una encuesta a 52 personas, y las variables de estudio fueron empatía, calidad de información, capacidad de respuesta, comunicación, elementos tangibles y satisfacción; el cuestionario está integrado por 25 ítems para responder en escala tipo Likert que va de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo.

La información obtenida mediante el trabajo de campo se presentó en una base datos para su análisis a través del software: IBM SPSS v. 25.

RESULTADOS

Descripción de la muestra

De los participantes en el estudio, el 62% son del género femenino y el 38% pertenecen al género masculino. Se clasificaron en cinco grupos de edad: el primer grupo, de 20 años o menos, representa el 6%; el segundo, de 21 a 30 años, abarca el 32%; el tercer grupo, de 31 a 40 años, incluye al 16%; el cuarto, de 41 a 50 años, representa el 21%; y finalmente, el grupo de 51 años o más, que constituye el 25%.

En cuanto a la procedencia, el 67% de los participantes pertenecen a municipios, el 22% proviene de otros municipios del Estado de Tabasco, y el 11% es de otros Estados de la República Mexicana. Respecto a su ocupación, el 10% se identifica como estudiante, el 25% está desempleado, el 2% es autoempleado, y el 63% trabaja como empleado.

Al preguntarles sobre el motivo de su visita al museo, el 73% respondió que era para conocer, el 14% para pasear, el 2% para explorar y el 11% por curiosidad. Además, el 90% de los participantes indicó que era su primera vez en el museo, mientras que el 10% ya lo había visitado anteriormente.

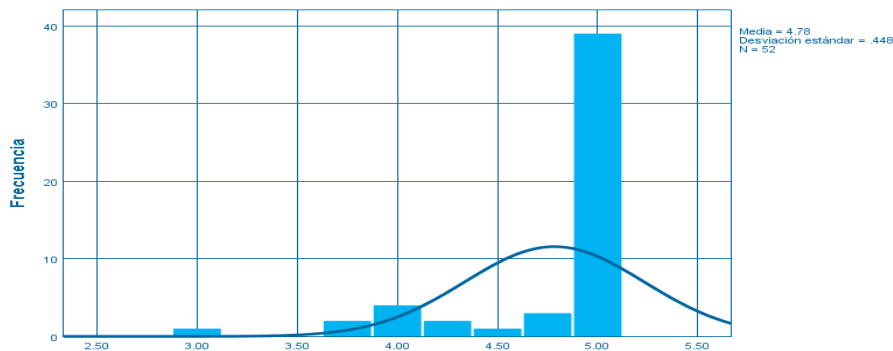
Durante la visita al museo, el 42% de las personas asistió solo el 14% lo hizo en pareja, el 40% fue con su familia y el 4% acompañados de un amigo o conocido. Por último, en relación a los lugares que han visitado en Tabasco, el 46% mencionó el Museo La Venta, el 19% Villahermosa, el 10% las Grutas de Coconá, el 8% Comalcalco, y el 17% otros lugares.

Análisis de las variables de estudio

De acuerdo con las 52 encuestas aplicadas se obtuvo la siguiente información.

Dimensión de empatía

Figura 1
Variable de empatía



Nota: Elaboración propia con apoyo del software: IBM SPSS v. 25. No. 52.

En relación con la variable de estudio sobre la empatía, que está integrada de cuatro preguntas, se encuentra que la media es de 4.78, la mediana y la moda es de 5 (Figura 1).

La primera pregunta que se analiza es la cordialidad del personal al dar la bienvenida a los visitantes, en este aspecto, el 2% de los encuestados le es indiferente, mientras que el 10% está de acuerdo en que el personal es cordial y un notable 88% afirma estar totalmente de acuerdo con que reciben una cálida bienvenida al llegar al museo.

La segunda pregunta se centra en el interés y dedicación del personal para garantizar que los visitantes disfruten de su visita, aquí solo el 2% expresa estar en desacuerdo, indicando que no perciben interés por parte del personal, un 4% le es indiferente al respecto, mientras que un 8% está de acuerdo en que hay un esfuerzo por parte del personal para hacer la visita más agradable y un alto 86% está totalmente de acuerdo en que el personal demuestra interés y dedicación durante su visita.

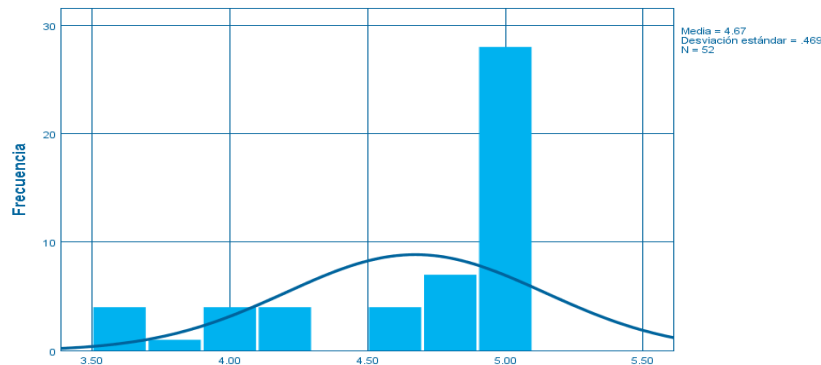
La tercera pregunta evalúa si el personal es amable y comprensivo con las necesidades de los visitantes durante su estancia en el museo, los resultados revelan que el 2% está en desacuerdo, un 4% le es indiferente, el 14% está de acuerdo y un 80% expresa estar totalmente de acuerdo con que el personal es amable y comprensivo.

Por último, la cuarta pregunta examina si los horarios de operación del museo son convenientes para los visitantes, en este caso, el 2% manifiesta estar en desacuerdo con los horarios establecidos, otro 2% le es indiferente al respecto, el 16% está de acuerdo y un sólido 80% está totalmente de acuerdo con los horarios.

Dimensión de calidad de información

Figura 2

Variable de calidad de información



Nota: Elaboración propia con apoyo del software: IBM SPSS v. 25. No. 52.

En relación con la variable de estudio sobre la calidad de la información que se presenta en el museo, que está integrada de cinco preguntas, encontramos que la media es de 4.67, la mediana y la moda es de 5 (Figura 2).

La primera pregunta que se analiza es si las exhibiciones del museo refuerzan la comprensión del tema tratado, en este aspecto, el 7% de los encuestados expresó estar en desacuerdo, mientras que un 2% le es indiferente, un 22% indicó estar de acuerdo y un notable 69% afirmó estar totalmente de acuerdo en que las exhibiciones facilitan la comprensión del contenido.

La segunda pregunta se centra en si las exhibiciones son entretenidas e interesantes, aquí solo el 2% de los participantes manifestó estar en desacuerdo considerando que no son ni interesantes ni entretenidas las exposiciones, un 4% se mostró indiferente, el 17% estuvo de acuerdo y un alto 77% afirmó estar totalmente de acuerdo en que las exhibiciones son atractivas.

La tercera pregunta evalúa si las exposiciones abordan períodos significativos de la historia, los resultados revelan que el 23% de los encuestados están de acuerdo, mientras que un 77% dice estar totalmente de acuerdo en que las exhibiciones hacen referencia a épocas interesantes de la historia.

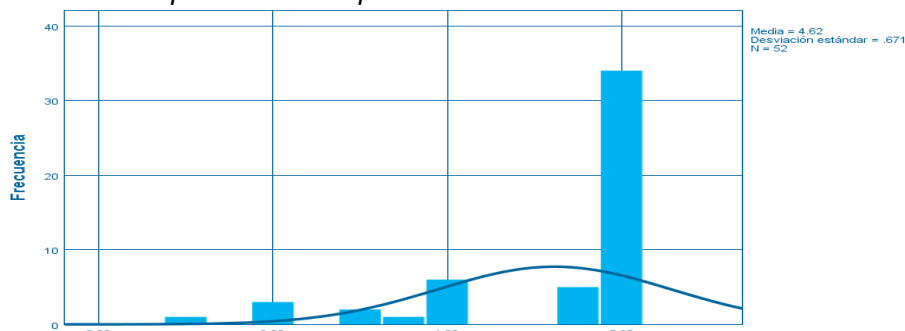
La cuarta pregunta se enfoca en si la información obtenida durante la visita fue muy educativa, el 3% se mostró indiferente, el 25% estuvo de acuerdo y un 72% está totalmente de acuerdo en que la información proporcionada por el museo es educativa.

Por último, la quinta pregunta examina si la exposición e información cuenta con datos reales o fidedignos, en este caso, el 2% le es indiferente, otro 25% estuvo de acuerdo en que las exhibiciones contienen datos verídicos y el 73% afirmó estar totalmente de acuerdo con que la información presentada en el museo son datos reales.

Dimensión de capacidad de respuesta

Figura 3

Variable de capacidad de respuesta



Nota: Elaboración propia con apoyo del software: IBM SPSS v. 25. No. 52.

En relación con la variable de estudio sobre la capacidad de respuesta de los empleados en el museo, que está integrada de cuatro preguntas, encontramos que la media es de 4.61, la mediana y la moda es de 5 (Figura 3).

La primera pregunta que se analiza es la amabilidad de los empleados al proporcionar información, en este aspecto, el 5% de los encuestados le es indiferente, mientras que un 16% está de acuerdo y un notable 79% afirma estar totalmente de acuerdo en que los empleados son amables al ofrecerles información.

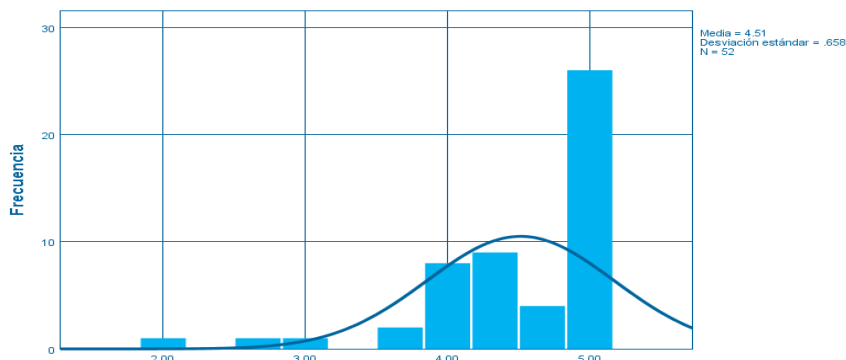
La segunda pregunta se centra en la disponibilidad de los empleados para atender a los visitantes, aquí solo el 3% expresa estar en desacuerdo, indicando que a veces los empleados están demasiado ocupados para responder a sus solicitudes, un 4% le es indiferente, mientras que el 14% está de acuerdo y un alto 79% está totalmente de acuerdo, que los empleados nunca están tan ocupados como para no poder atenderlos.

La tercera pregunta evalúa la capacidad de los empleados para resolver problemas en el servicio, los resultados revelan que el 11% se siente indiferente ante esta cuestión, un 16% está de acuerdo y un 73% asegura estar totalmente de acuerdo en que el personal tiene la habilidad necesaria para solucionar cualquier inconveniente que surja.

Por último, la cuarta pregunta examina si el equipo de trabajo, compuesto por empleados y encargados, ofrece un servicio personalizado, en este caso, el 5% se manifiesta totalmente en desacuerdo con la idea de que no se ofrece un servicio de este tipo, otro 6% le es indiferente, el 22% está de acuerdo y un sólido 67% afirma estar totalmente de acuerdo con el servicio personalizado brindado por el equipo.

Dimensión de comunicación

Figura 4
Variable de comunicación



Nota: Elaboración propia con apoyo del software: IBM SPSS v. 25. No. 52.

En relación con la variable de estudio sobre la comunicación, que está integrada de 3 preguntas, encontramos que la media es de 4.51, la mediana de 4.83 y una moda de 5 (Figura 4).

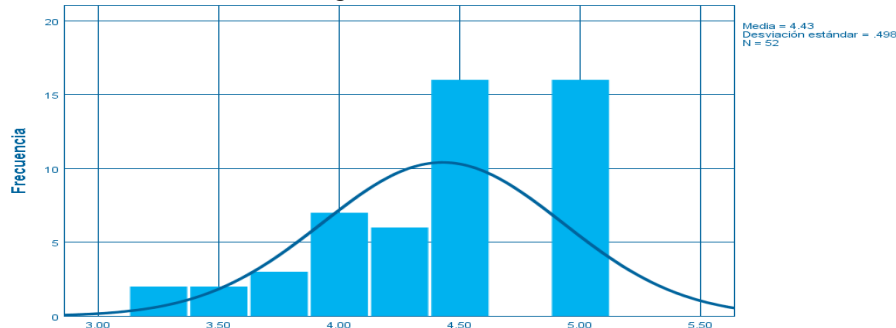
La primera pregunta analiza si los folletos proporcionados ofrecen suficiente información, en este aspecto, el 3% de los encuestados se mostró totalmente en desacuerdo, mientras que un 6% expresó estar en desacuerdo al considerar que los folletos no brindan buena información, un 10% le es indiferente, otro 27% estuvo de acuerdo y un notable 88% afirmó estar totalmente de acuerdo en que los folletos les proporcionan la información necesaria.

La segunda pregunta se centra en si los visitantes son adecuadamente informados sobre las diferentes facilidades y atracciones disponibles en el espacio, aquí el 3% de los encuestados se mostró en desacuerdo, señalando que no se sienten bien informados, un 2% le es indiferente, mientras que un 20% estuvo de acuerdo y un alto 75% está totalmente de acuerdo en que reciben la información necesaria sobre las diferentes opciones con las que cuenta el museo.

Por último, la tercera pregunta evalúa la señalización externa y su efectividad para ayudar a los visitantes a ubicarse dentro del museo, los resultados revelan que el 2% está en desacuerdo, un 26% estuvo de acuerdo y un 72% expresa estar totalmente de acuerdo en que la señalización externa facilita su ubicación en el museo.

Dimensión de elementos tangibles

Figura 5
Variable de elementos tangibles



Nota: Elaboración propia con apoyo del software: IBM SPSS v. 25. No. 52.

En relación con la variable de estudio sobre los elementos tangibles en el museo, que está integrada de cuatro preguntas, encontramos que la media es de 4.42, la mediana de 4.50 y una moda de 4 (Figura 5).

La primera pregunta que se analiza es si la infraestructura del museo es visualmente atractiva, en este aspecto, el 2% de los encuestados se mostró estar en desacuerdo, mientras que un 3% le es indiferente, un 12% indicó de estar acuerdo, y un notable 83% afirmó estar totalmente de acuerdo en que la infraestructura del museo es realmente atractiva.

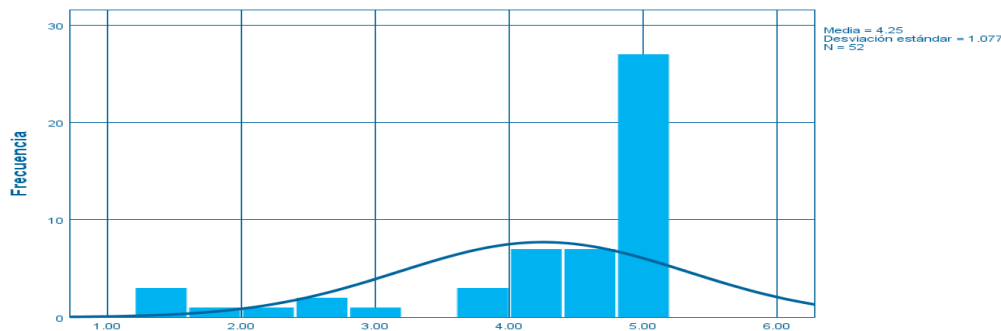
La segunda pregunta se centra en si las exhibiciones son atractivas y se encuentran en buen estado, aquí el 22% de los encuestados se mostró estar de acuerdo y un alto 78% está totalmente de acuerdo en que las exhibiciones son efectivamente atractivas y se encuentran en excelentes condiciones.

La tercera pregunta evalúa si el personal está limpio y correctamente uniformado, los resultados revelan que el 2% está en desacuerdo, un 7% le es indiferente, el 29% está de acuerdo y un 72% expresa estar totalmente de acuerdo en que el personal mantiene una buena presentación y está adecuadamente uniformado.

Por último, la cuarta pregunta examina si el museo cuenta con equipos y tecnología actualizada para ofrecer sus servicios, en este caso, el 2% se manifiesta totalmente en desacuerdo, otro 2% dice estar en desacuerdo, el 53% le es indiferente, un 12% está de acuerdo y un 31% afirma estar totalmente de acuerdo en que el museo dispone de tecnología moderna para brindar sus servicios.

Dimensión de satisfacción

Figura 6
Variable de satisfacción



Nota: Elaboración propia con apoyo del software: IBM SPSS v. 25. No. 52.

En relación con la variable de estudio sobre la satisfacción del visitante, que está integrada de cinco preguntas, encontramos que la media es de 4.25, la mediana de 4.80 y una moda de 5 (Figura 6).

La primera pregunta que se analiza es si los encuestados consideran que el museo es el mejor que han visitado, en este aspecto, el 5% de los encuestados expresó estar totalmente en desacuerdo, mientras que un 3% expresó su desacuerdo, un 14% le es indiferente, un 25% estuvo de acuerdo y un notable 43% afirmó estar totalmente de acuerdo en que este museo el mejor que han visitado.

La segunda pregunta se centra en si la visita al museo dejó a los visitantes contentos, aquí solo el 5% de los participantes manifestó estar totalmente en desacuerdo, un 7% estuvo en desacuerdo, un 2% le es indiferente, el 20% está de acuerdo y un alto 66% afirmó estar totalmente de acuerdo en que su visita al museo los dejó contentos.

La tercera pregunta evalúa si el museo funcionó como los visitantes esperaban, los resultados revelan que el 2% de los encuestados están totalmente en desacuerdo, mientras que un 5% expreso estar en desacuerdo en que el museo no cumplió con sus expectativas, un 7% le es indiferente, el 22% estuvo de acuerdo y un 64% expresa estar totalmente de acuerdo en que el museo funcionó tal como esperaban.

La cuarta pregunta se enfoca en si los visitantes consideran que su experiencia en el museo fue buena, el 5% mostró estar totalmente en desacuerdo, el 7% estuvo en desacuerdo al considerar que la visita no fue buena, el 2% le es indiferente, un 20% está de acuerdo y un 66% está totalmente de acuerdo en que visitar el museo fue buena experiencia.

Por último, la quinta pregunta examina si a los visitantes les gustó el museo, en este caso, el 7% está totalmente en desacuerdo, otro 2% estuvo en desacuerdo, un 2% le es indiferente, el 19% está de acuerdo y un sólido 70% afirmó estar totalmente de acuerdo en que les gustó el museo.

Aspectos preferenciales

Durante la realización de las encuestas, se preguntó a los participantes cuál sección del museo les había gustado más, los resultados fueron los siguientes, el 50% expresó su preferencia por el área de las piezas de exhibición, mientras que un 41% se inclinó por la casita maya chontal, un 5% mencionó que disfrutó de la galería de embajadoras y un 4% optó por el cayuco arenero como su sección favorita.

También se indagó si consideraban que las exhibiciones del museo estaban acordes a su nombre, los resultados fueron los siguientes, un 64% respondió que sí, mientras que un 3% dijo que no y un 33% opinó que solo un poco.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La percepción de los visitantes hacia el servicio ofrecido en el Museo del Dulce de Jalapa, Tabasco, México es favorable de forma general de acuerdo con la evidencia recolectada; en las dimensiones evaluadas se encontró un alto nivel de aceptación, lo que refleja un compromiso institucional con la atención al visitante, cabe destacar que la empatía y la cordialidad del personal sobresalen como los aspectos mejor valorados, lo que evidencia que la atención humana sigue siendo un elemento clave para generar experiencias positivas en espacios culturales.

La calidad de la información ofrecida, tanto en las exhibiciones como en los folletos, fue percibida como buena, aunque puede mejorar al incorporar herramientas digitales como códigos QR, pantallas interactivas o recorridos virtuales que faciliten el acceso a la información y enriquezcan la experiencia educativa; de igual forma los elementos tangibles, como la infraestructura, limpieza y presentación del personal, fueron evaluados positivamente.

El Museo del Dulce podría fortalecer la experiencia integral del visitante si amplía su exhibición, capacita de forma continua al personal, mejora la señalización y sobre todo que incorpore degustaciones y talleres de elaboración de dulces, para promover la participación de los visitantes.

Se sugiere que en el museo se instale un buzón de sugerencias y retroalimentación, que permita la recepción de comentarios para conocer de forma continua la percepción y expectativas del

público y para finalizar se recomienda fortalecer la visibilidad del museo mediante estrategias de marketing cultural, alianzas con instituciones educativas y presencia en medios digitales, para atraer al público local y foráneo.

REFERENCIAS

- Bak-Geller, S., Matta, R. y De Suremain Charles. Édouard. (2019). *Patrimonios alimentarios. Entre consensos y tensiones* (coeditores I. de R. pour le D. El Colegio de San Luis, 1ª ed.). https://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/divers20-04/010078486.pdf
- Camacho-Gómez, M. (2016). Chocolate, museos del chocolate en América Latina: Marketing y Turismo. *Vinculatégica*, 2(1). <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/3561-3578%20-%20Chocolate,%20Museos%20Del%20Chocolate%20En%20America%20Latina%20Marketing%20Y%20Turismo.pdf>
- Dulces Bernal. (2019). *El museo también se siente*. <https://www.dulcesbernal.com/Museo>. <https://www.dulcesbernal.com/museo>
- Elsty, K. y Sari, W. N. (2024). Traditional Cake and Beverage Museum Planning: The Documentation of Potential Traditional Cake and Beverage as Indonesian Gastronomy to Preserve and Promote Indonesian Culture. In Atlantis Press (Ed.), *Advances in Economics, Business and Management Research* (pp. 598–614). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-585-0_40
- Experiencias Morelia. (2025). *Museo del Dulce en Morelia*. <https://Experienciamorelia.Mx/El-Museo-Del-Dulce-En-Morelia/>. <https://experienciamorelia.mx/el-museo-del-dulce-en-morelia/>
- Gambarota, D. M. y Lorda, M. A. (2017). El turismo como estrategia de desarrollo local. *Revista Geográfica Venezolana*, 58, 346–359. <https://www.redalyc.org/pdf/3477/347753793006.pdf>
- García, F. y Pizarro, P. (2020). Influencia de los guías de turismo en la calidad del servicio en el Museo del Convento de San Francisco. *Revista de Investigaciones de La Universidad Le Cordon Bleu*, 7(2), 50–59. <https://doi.org/10.36955/RIULCB.2020v7n2.005>
- Garrido, C. (2020). Beneficios del turismo para el país. *UIDE*.
- Gómez P., A., Álvaro, J. y Mínguez, A. (2010). Cómo se gestó el museo provincial del vino de Peñafiel, Valladolid. *SERCAM, Servicios Culturales y Ambientales, S.C.*, 4.
- González, C. (1999). El museo del chocolate de Astorga. *Cuadernos de Etnología y Etnografía de Navarra*, 31(73), 315–322. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/60926>
- Ibrahim, N. (2025). The Role of Algerian Museums in Promoting Cultural Tourism: Opportunities and Challenges. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 15(4), 482–491. <https://doi.org/10.47750/pegegog.15.04.37>
- Infantes, A. E., García-Zavala, G. y Quaresma, M. (2020). Estudio exploratorio sobre la experiencia multisensorial en el museo vivencial de vino y pisco en Arequipa - Perú. *Estudios*

- y *Perspectivas En Turismo*, 29, 96–119.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7192841>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2025). *Estadística de Museos*.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/museos/EstMuseos2024_RR.pdf
- Mendoza, D. D. (2017). La importancia de los museos en el turismo. *Entorno Turístico*.
- Oficina del cronista del Municipio de Jalapa. (2020). *Reseña del dulce envuelto en joloche (Jahuacapa - Jalapa) tradición de bordadoras, talladores en Madera*.
<https://jalapatabasco.gob.mx/2020/Cronista/2020/febrero/6-Resena-del-dulce-envuelto-en-joloche-Jahuacapa-feb-2020.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación. (2024). Los museos se reinventan. *El Correo de La Unesco*, 5–45. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391446_spa
- Organización para la cooperación y el desarrollo económicos, & Consejo internacional de museos. (2019). *Cultura y desarrollo local: maximizar el impacto una guía para gobiernos locales, comunidades y museos*. https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/08/ICOM-OECD-GUIDE_ES_FINAL.pdf
- Poveda, A. M. (2018). La institución del museo: origen y desarrollo histórico. *Publicaciones Didácticas*, 96, 80–112. <https://files.core.ac.uk/download/235852602.pdf>
- Secretaría de Cultura y Turismo del Estado de México. (2022). *Recurso Artístico - Cultural, Museo del Alfeñique, Toluca*.
https://Experiencia.Edomex.Gob.Mx/Recursos_turisticos/MostrarDetalleRecursos/691.
https://experiencia.edomex.gob.mx/recursos_turisticos/mostrarDetalleRecursos/691
- Sistema de Información Cultural. [SIC]. (2021, July 21). *Museo del Dulce*.
https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=2112
- Sistema de Información Cultural [SIC México]. (2022, June 9). *El Museo del Dulce*.
https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=1765
- Sistema de Información Cultural [SIC]. (2023, April 12). *Casa Museo del Dulce*.
https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=1684
- Sistema de Información Cultural [SIC]. (2025a, August 19). *Museo del Alfeñique*.
https://sic.cultura.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=1739
- Sistema de Información Cultural [SIC]. (2025b, October 9). *Museo del Dulce*.
https://sic.gob.mx/ficha.php?table=museo&table_id=2379
- Zárate, M. A. y García, A. (2017). Los museos, oferta consolidada para el turismo sostenible y la calidad del paisaje. *Arbor*, 193(785). <https://doi.org/10.3989/arbor.2017.785n3007>

Análisis de los hábitos de compra y la decisión de inversión en consumidores del sur de Sonora.

Analysis of purchasing habits and investment decision-making among consumers in southern Sonora.

Leyva Herrera, Ivonne Jovana*, Murillo Félix, Cecilia Aurora**,
Galaviz Zamora, Marisol***

*Estudiante. Instituto Tecnológico de Sonora. México. Email: ivonne.leyva225697@potros.itson.edu.mx,
<https://orcid.org/0009-0008-6714-3328>.

**Doctora en Ciencias Económicas y Administrativa. Instituto Tecnológico de Sonora. México.
Email: cecilia.murillo@itson.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-2214-9880>.

***Maestra en Administración y Desarrollo de Negocios. Instituto Tecnológico de Sonora. México.
Email: marisol.galaviz@itson.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-5704-793X>.

Correo para recibir correspondencia:

Marisol Galaviz Zamora
marisol.galaviz@itson.edu.mx

RESUMEN

OBJETIVO: Identificar la existencia de diferencias con significancia relevante en los hábitos de compra planificada e impulsiva entre personas que han realizado inversiones financieras y las que no.

MATERIAL Y MÉTODO: Se aplicó un enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional con una muestra no probabilística de 513 consumidores de Navojoa, Sonora. Se utilizaron escalas validadas para medir los hábitos de compra, con una alta fiabilidad (Alfa de Cronbach = .873), analizando los datos a través de estadística descriptiva y la aplicación del test t de Student.

RESULTADOS: Mostraron que no existe diferencia significativa en los hábitos de compra planificada entre los grupos ($p > 0.05$), pero sí se identificó una diferencia significativa en los hábitos de compra impulsiva ($p = 0.005$), siendo más frecuentes en quienes no han realizado inversiones.

CONCLUSIONES: Los hábitos de compra impulsiva afectan negativamente la disposición a invertir, mientras que los hábitos planificados no tienen un impacto directo. La investigación enfatiza la urgencia de promover la educación financiera y hábitos de consumo responsables como estrategia para mejorar las decisiones de inversión y la salud financiera individual, aportando originalidad al explorar esta relación en el contexto mexicano.

PALABRAS CLAVE: compra, inversión, impulsiva.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To identify the existence of statistically significant differences in planned and impulsive purchasing habits between individuals who have made financial investments and those who have not.

MATERIAL AND METHOD: A quantitative, descriptive, and correlational approach was applied with a non-probabilistic sample of 513 consumers from Navojoa, Sonora. Validated scales were used to measure purchasing habits, showing high reliability (Cronbach's Alpha = .873). Data were analyzed using descriptive statistics and the Student's t-test.

RESULTS: The findings show no significant difference in planned purchasing habits between the groups ($p > 0.05$). However, a significant difference was identified in impulsive purchasing habits ($p = 0.005$), which were more frequent among those who have not made investments.

CONCLUSIONS: Impulsive purchasing habits negatively affect individuals' willingness to invest, whereas planned purchasing habits do not have a direct impact. This research highlights the urgency of promoting financial education and responsible consumption habits as a strategy to improve investment decision-making and individual financial well-being, contributing originality by exploring this relationship in the Mexican context.

KEYWORDS: purchase, investment, impulsive.

Desde los inicios de la humanidad, las personas han buscado satisfacer sus necesidades, lo que naturalmente los ha convertido en consumidores de bienes y servicios. Según Rodríguez et al. (2020), tradicionalmente se ha asumido que las personas actúan de forma racional al realizar sus compras. No obstante, con el paso del tiempo, numerosos estudios han cuestionado esta idea, señalando que no siempre hay un razonamiento claro detrás de las decisiones de consumo.

Los hábitos de consumo pueden entenderse como patrones repetitivos de gasto que no solo reflejan los gustos personales, sino también cierta aversión al riesgo o incluso incertidumbre. Como bien señalan Gómez y Sequeira (2015), en estos hábitos también influyen las emociones que surgen al momento de decidir qué comprar.

El análisis de los hábitos de compra es fundamental para entender el comportamiento del consumidor. Castellanos et al. (2024) los clasifican en dos tipos: compra impulsiva y compra planificada. Cada una de estas categorías refleja distintas formas en que las personas actúan y toman decisiones a la hora de adquirir productos o servicios.

Un estudio desarrollado por Godoy et al. (2018) se propuso analizar las diferencias en las actitudes relacionadas con el ahorro, el consumo y el endeudamiento en personas del sur de Chile, tomando en cuenta su estrato socioeconómico. A través de una metodología basada en encuestas digitales, los investigadores recopilaron las respuestas de los participantes, quienes demostraron una clara tendencia a valorar las compras planificadas y reflexivas, mostrando al mismo tiempo una notable reticencia hacia las compras impulsivas o no meditadas.

Desde una perspectiva cotidiana, uno de los mayores tropiezos que cometen las personas al comprar sin reflexionar es caer en la tentación de financiar gastos innecesarios con créditos. Esta práctica, lejos de ayudar, suele encadenarlos a deudas que, con el tiempo, no solo dificultan su capacidad de ahorrar, sino que también frenan cualquier posibilidad de invertir en su futuro (Herrera, 2022).

La forma en que las personas gestionan su dinero día a día, desde las compras más simples hasta las más significativas, guarda una conexión profunda y dinámica con cómo abordan las inversiones. Este vínculo, lejos de ser estático, se redefine constantemente. Un estudio reciente de Lora y Milena (2024) destaca que contar con una sólida educación financiera que conlleve mantener buenos hábitos de compra y ser conscientes de sus propios prejuicios mentales son herramientas clave para mitigar el impacto adverso de la sobre confianza, un error común a la hora de invertir. Precisamente, profundizar en cómo los patrones de consumo cotidianos moldean

las estrategias de inversión representa una prometedora línea de investigación, sugiriendo que existe un amplio terreno por explorar en la intersección entre el comportamiento del consumidor y la planificación financiera personal.

La forma en que las personas compran, ya sea de manera planeada o impulsiva, juega un papel clave en cómo toman decisiones de inversión. Quienes suelen planificar sus compras generalmente demuestran un mejor manejo de sus finanzas, lo que se traduce en un análisis más detallado y cauteloso al invertir. Por el contrario, aquellos con tendencias impulsivas priorizan la satisfacción inmediata y suelen presentar dificultades para controlar sus gastos, situación que, como advierten Cavazos et al. (2023), frecuentemente conduce al sobreendeudamiento y a complicaciones económicas.

Khawar y Sarwar (2023) señalan que un nivel más alto de alfabetización financiera, que conlleva hábitos de compra saludables, influye en la toma de decisiones financieras responsables, destacando que las personas que presentan buenos hábitos de compra tienden a gestionar mejor sus finanzas personales, lo que se traduce en una mejor capacidad para tomar decisiones informadas sobre el ahorro, la inversión y la gestión de deudas.

Los hábitos de compra están determinados por diversos factores, como las creencias, emociones y percepciones de los consumidores, así como la influencia del contexto social en el que se practican, incluyendo la influencia de amigos, familia, medios de comunicación, entre otros.

Las compras por impulso contribuyen a la acumulación de cuentas, conduciendo al endeudamiento y limitando el compromiso de formar ahorros y realizar inversiones (Montoya et al., 2022). De acuerdo con Xavier (2019), el endeudamiento se origina a partir de un consumo desmesurado, en el que el individuo incurre en deudas que afectan directamente sus ingresos mensuales, lo que resulta en el incumplimiento de sus obligaciones financieras y falta de inversión.

La combinación de hábitos de compra profundamente arraigados y un exceso de confianza en las decisiones de inversión puede generar consecuencias perjudiciales para la estabilidad financiera de los individuos. Las inversiones poco cautelosas pueden resultar en pérdidas significativas, y la falta de variedad en los portafolios de inversión incrementa el riesgo de exposición innecesaria. En contraposición, una toma de decisiones más reflexiva y fundamentada puede resultar en resultados financieros más positivos (Thaler, 2008).

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2023), la Encuesta Nacional sobre Salud Financiera [ENSAFI] (2023), indica que el 36.2% de la población mexicana señaló que cuenta con algún tipo de deuda, misma que puede ser generada por consumo impulsivo y excesivo. Además, señala que los mexicanos que ahorran lo hacen en montos pequeños, lo que dificulta la capacidad para manejar emergencias financieras y limita, de acuerdo con su percepción, su capacidad de inversión.

Para los posibles inversionistas, el contar con hábitos de consumo saludables que incentiven el ahorro son cuestiones que no deben ser pasadas por alto. Contar con información adecuada sobre las finanzas personales es crucial y constituye una responsabilidad significativa (López, 2022).

Objetivos

Derivado de lo anterior, se desprenden los dos objetivos principales de este estudio:

- Identificar la existencia de diferencias con significancia relevante entre los hábitos de compra planificada en las personas que han realizado inversiones y las que no, mediante la aplicación y análisis de diversos instrumentos de medición, con la finalidad de establecer recomendaciones.
- Identificar la existencia de diferencias con significancia relevante entre los hábitos de compra impulsiva en las personas que han realizado inversiones y las que no, mediante la aplicación y análisis de diversos instrumentos de medición, con la finalidad de establecer recomendaciones.

El estudio de los hábitos de compra resulta esencial para que los expertos en marketing logren comprender qué factores inciden en las decisiones de consumo de las personas. Entender cómo eligen los consumidores un producto no solo ayuda a detectar oportunidades en el mercado, sino también a reconocer la obsolescencia o pérdida de vigencia de ciertos artículos (Martínez, 2020).

Hoy más que nunca, en un escenario económico lleno de matices y complejidades, resulta clave analizar cómo se relacionan los hábitos de compra con las decisiones de inversión. Estas elecciones financieras afectan directamente la estabilidad y el bienestar de los individuos, por lo que profundizar en su comprensión, puede mejorar la toma de decisiones tanto a nivel personal como en dimensiones macroeconómicas y sociales.

Desde el ámbito del asesoramiento financiero hasta la esfera de las políticas públicas, los hallazgos de este estudio ofrecen aplicaciones concretas y de valor. Los profesionales de las finanzas personales pueden utilizar este conocimiento para guiar a sus clientes hacia decisiones de inversión más conscientes y mejor fundamentadas. Paralelamente, los encargados del diseño de políticas encuentran en estos resultados una base valiosa para desarrollar programas de educación financiera más afinados y alineados con las reales necesidades y comportamientos de la población. De esta manera, la investigación no solo contribuye al ámbito teórico, sino que se proyecta como una herramienta práctica para fortalecer tanto la gestión financiera individual como la colectiva.

MATERIAL Y MÉTODO

Este estudio mantiene un enfoque cuantitativo y presenta un diseño con características descriptivas y correlacionales. Es descriptivo toda vez que busca examinar con detalle la frecuencia de hábitos, comportamientos y actitudes relacionados con las compras en un grupo muestral específico. Asimismo, es de tipo correlacional, puesto que intenta determinar si existen vínculos significativos entre distintas variables categóricas (como la compra impulsiva, la planificada y el exceso de confianza) dentro de los patrones de consumo, tal como lo establecen Muñoz et al. (2019).

La investigación adopta un diseño no experimental al observarse los hábitos de compra planificada y compra impulsiva de personas que generan sus propios ingresos, en su entorno natural, para luego ser analizados. Se trata de un diseño transversal, dado que la colecta de datos y el estudio de las variables se llevarán a cabo en un único momento temporal.

Para evaluar las actitudes hacia la compra planificada e impulsiva, se aplicaron de manera simultánea dos instrumentos: la escala de actitudes hacia la compra impulsiva de Revilla et al. (2013) y la escala de hábitos y conductas de compra diseñada originalmente por Denegri et al. (1999).

Para garantizar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, se calculó el Alfa de Cronbach, cuyos resultados de .873 confirman una fiabilidad aceptable (Tabla 1).

Tabla 1

Aplicación del estadístico Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.871	.873	23

Nota. Elaboración propia.

Se trabajó con una muestra determinada por conveniencia, en la cual se entrevistó a 513 consumidores de la ciudad de Navojoa, Sonora (México), de los cuales el 40.7% pertenecen al género femenino y el 59.3% al masculino.

El procedimiento de análisis y recopilación de resultados constó de los siguientes pasos:

1. Solicitud formal de autorización a las autoridades de la empresa para llevar a cabo la aplicación del instrumento entre el personal a tiempo completo.
2. Registro de los instrumentos de investigación mediante la distribución de encuestas impresas.
3. Aplicación de encuestas de manera física, con consentimiento informado de los participantes.
4. Los datos fueron tabulados, procesados y analizados mediante el software SPSS.
5. Obtención de resultados a partir de tablas de frecuencias, medias por dimensión y se emplearon pruebas T de *Student* con el fin de identificar diferencias estadísticamente significativas entre los patrones de compra planificada y los impulsivos con respecto a la pregunta: ¿Realiza inversiones financieras?
6. Discusión de los resultados con base en los datos obtenidos y la literatura consultada.
7. Exposición de recomendaciones y conclusiones derivadas de los resultados previamente obtenidos.

RESULTADOS

En la Tabla 2 se detalla la frecuencia de género de los participantes: un 59.3% se identificó como masculino y un 40.7% como femenino.

Tabla 2

Sexo de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mujer	209	40.7	40.7	40.7
Hombre	304	59.3	59.3	100.0
Total	513	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 3, se observa la segmentación por edad de los encuestados. La frecuencia muestra la cantidad de individuos en cada categoría de edad. El 50.1% de los encuestados tienen edades comprendidas entre 22 y 30 años, siendo la categoría más representativa. Por otro lado, el 32.7% se encuentra en el rango de 31 a 40 años, el 11.9% tiene edades entre 41 y 50, el 1.6% tiene edad menos de 22 años, y el 3.7% tiene más de 50 años.

Tabla 3

Distribución por edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
menor de 22 años	8	1.6	1.6
de 22 a 30 años	257	50.1	51.7
de 31 a 40 años	168	32.7	84.4
de 41 a 50 años	61	11.9	96.3
mayor de 50 años	19	3.7	100.0
Total	513	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Según la Tabla 4, el 87.7% de los encuestados indica que han solicitado algún crédito en algún momento de su vida laboral, mientras que el 12.3% indicó que no ha solicitado crédito.

Tabla 4

Ha solicitado en algún momento de su vida laboral algún crédito personal bancario o de alguna institución financiera

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	450	87.7	87.7
No	63	12.3	100.0
Total	513	100.0	

Nota. Elaboración propia.

La tabla 5, revela que el 12.9% de la muestra han realizado alguna inversión financiera, mientras que el 87.1% indicó que no ha realizado inversiones financieras.

Tabla 5

Usted ha realizado alguna inversión financiera en algún momento de su vida.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	66	12.9	12.9
No	447	87.1	100.0
Total	513	100.0	

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 6, el 3.9% de los encuestados indica que tienen actualmente alguna inversión financiera, mientras que el 96.1% indicó que no posee inversiones financieras en este momento.

Tabla 6

Actualmente posee alguna inversión financiera

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	20	3.9	3.9
No	493	96.1	100.0
Total	513	100.0	

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 7, el 97.3% de los participantes del estudio manifiestan que estarían interesados en invertir en acciones, el 2.5% en bonos, y un 0.2% indicó que no está interesado en realizar inversiones financieras.

Tabla 7

Si ha realizado o se encuentra interesado en realizar alguna inversión financiera, ¿en qué tipo de activo invertiría?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Acciones	499	97.3	97.3
Bonos	13	2.5	99.8
No estoy interesado	1	.2	100.0
Total	513	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Por otra parte, en la Tabla 8 se identifican las medias de respuesta para los ítems que componen la dimensión de hábitos de planificación de compra de la escala aplicada, observando que la media de respuesta más alta pertenece al ítem 2 “seleccionas los productos según su calidad” lo que indica que las personas frecuentemente más practican. Por otra parte, el ítem 8 presenta la media de respuesta más baja “mira el peso neto de los productos” lo que refleja que los consumidores practican esta acción en un menos grado.

Tabla 8

Estadísticos descriptivos de la dimensión de hábitos de compra planificada

	N	Media
Ítem 1	513	3.65
Ítem 2	513	5.00
Ítem 3	513	3.80
Ítem 4	513	4.00
Ítem 5	513	4.06
Ítem 6	513	3.09
Ítem 7	513	2.01
Ítem 8	513	2.00
Ítem 9	513	4.00
Ítem 10	513	4.07
Ítem 11	513	3.97
Ítem 12	513	2.02
Ítem 13	513	3.56
N válido	513	

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 9 se observan las medidas de respuestas para la de escala de medición de hábitos de compra impulsiva, donde se determinó que la media más alta se encuentra en el ítem "A menudo compro cosas de manera espontánea", con una puntuación de 4.00. Esto sugiere que, en promedio, los encuestados tienden a comprar cosas de manera espontánea con una frecuencia considerable. Este hábito de compra impulsiva es el más practicado entre los entrevistados; en contraste, la media más baja se observa en el ítem la frase "Compro primero y pienso después" me describe bien, con una puntuación de 2.04. Esto indica que, en promedio, los encuestados tienden a no identificarse fuertemente con la afirmación de comprar primero y reflexionar después. Este hábito de compra impulsiva es el menos practicado entre los encuestados.

Tabla 9

Estadísticos descriptivos de hábitos de compra impulsivos

	N	Media
Ítem 1	513	4.00
Ítem 2	513	2.88
Ítem 3	513	2.62
Ítem 4	513	3.60
Ítem 5	513	2.04
Ítem 6	513	2.83
Ítem 7	512	2.12
Ítem 8	513	3.48
N. Valido	512	

Nota. Elaboración propia.

Mediante la prueba *t* para muestras independientes, aplicada a los hábitos de compra planificada e impulsiva con la pregunta ¿Usted ha realizado alguna inversión financiera? (Tablas 10 y 11). En la Tabla 10 se observa que no existe diferencia estadísticamente significativa entre los hábitos de planificación de compra de las personas que han realizado alguna inversión y las que no, lo que indica que los hábitos de compra planificada no influyen en la decisión de inversión.

Tabla 10

Prueba de T para muestras independientes, variable hábitos de compra planificada y personas que han realizado inversiones financieras

		Prueba de Levene para igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. Bilateral
Hábitos de compra planificada	Se asumen varianzas iguales	25.691	0.000	-1.181	511	0.238
	No se asumen varianzas iguales			-1.580	112.982	0.117

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 11 se establece que sí existen diferencias significativas en los hábitos de compra impulsiva y entre las personas que han realizado una inversión financiera y las que no, resultado que indica que los hábitos de compra impulsiva sí influyen en al momento de realizar una inversión.

Tabla 11

Prueba de muestras independientes, variable hábitos de compra impulsiva y personas que han realizado inversiones financieras

		Prueba de Levene para igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. Bilateral
Hábitos de compra Impulsiva	Se asumen varianzas iguales	5.219	0.023	-2.613	511	0.009
	No se asumen varianzas iguales			-2.224	77.891	0.029

Nota. Elaboración propia.

DISCUSIÓN

Los patrones de compra planificada e impulsiva ejercen efecto distintivo en las elecciones de inversión. Los consumidores con hábitos de compra planificada suelen exhibir un control financiero más profundo, lo que les permite evaluar sus decisiones de inversión de manera

meticulosa, adoptando una postura más cautelosa y analítica. En cambio, los hábitos de compra impulsiva están relacionados con la búsqueda inmediata de satisfacción y una mayor falta de control financiero, lo que puede ocasionar un aumento en el endeudamiento y generar problemas financieros (Cavazos et al., 2023). Esto coincide con lo mencionado por Khawar y Sarwar (2023), quienes señalan que hábitos de compra saludables, incentivados por una adecuada alfabetización financiera, influyen en la toma de decisiones informadas de inversión.

Lo anterior, coincide con lo determinado en esta investigación, donde se identificó que las personas que no invierten tienden a ser más impulsivas al momento de comprar que las que sí lo hacen. La presencia de hábitos de compra impulsiva se asocia con una menor tendencia a invertir, lo cual coincide con teorías previas que destacan componentes irracionales en el comportamiento financiero. Quienes actúan por impulso al comprar suelen privilegiar la satisfacción inmediata, afectando negativamente su capacidad para comprometerse con decisiones de largo plazo, como las inversiones. Este resultado refuerza la relevancia de promover hábitos de consumo conscientes y planificados en el ámbito de las finanzas personales.

Este estudio confirma que la compra impulsiva incide de manera notable en las decisiones de inversión, mientras que los hábitos planificados no mostraron una influencia determinante en este contexto, quienes adoptan comportamientos impulsivos no solo demuestran una propensión menor a invertir, sino también dificultades en el manejo de sus recursos y una clara preferencia por recompensas instantáneas. Esto, a su vez, puede traducirse en mayores niveles de deuda y menos oportunidades de ahorro e inversión futura. Por el contrario, las personas que planifican sus compras suelen ejercer un mayor control financiero, lo que favorece un enfoque prudente y analítico ante oportunidades de inversión.

En consecuencia, se vuelve fundamental impulsar programas de educación financiera que promuevan consumo reflexivo y el manejo consciente del dinero. También es crucial diseñar estrategias que motiven a diversos grupos a involucrarse en el mundo de las inversiones, potenciando así su estabilidad y crecimiento económico. La implementación de talleres y herramientas educativas que integren el autocontrol en los hábitos de compra se configura como un paso necesario para mejorar la salud financiera tanto a nivel individual como colectivo.

REFERENCIAS

- Alvarenga, L. M., Sepúlveda-Maldonado, J. A., Olivera, M. P. y Schleef, J. (2024). Actitudes hacia el endeudamiento y estrés financiero en adultos emergentes: rol mediador de las compras planificada e impulsiva. *Suma Psicológica*, 31(1), 54-62. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2024.v31.n1.7>
- Cavazos-Arroyo, J., Lagunes-Pérez, M. A. y Melchor-Ascencio, A. (2023). Efecto de tres estímulos económicos sobre la compra impulsiva en las rebajas de Black Friday: La deuda en la tarjeta de crédito y los problemas financieros en una ciudad mexicana. *Información tecnológica*, 34(1), 89-100. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642023000100089>
- Chan, Y. y Hernández G. (2022). Impacto de las finanzas personales en jóvenes universitarios. *Revista Científica Sinapsis*, 21(1). <https://doi.org/10.37117/s.v21i1.660>
- Godoy, M. P., Sepúlveda, J., Araneda, L., Canario, R., Fonseca, J. y Sáez, C. (2018). Actitud hacia el consumo, ahorro y endeudamiento en titulados de una universidad pública del sur de Chile. *Interdisciplinaria*, 35(2), 511-525. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272018000200016&script=sci_arttext&lng=en
- Gómez, M. y Sequeira, M. (2015). *Estudio del Comportamiento del Consumidor Sub-tema: Tendencias de consumo y factores determinantes del comportamiento del consumidor* (Doctoral dissertation, Tesis de licenciatura) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/3924/1/3084.pdf>.
- Herrera, J. (2022, agosto 3). *Compras impulsivas: el inicio de un problema financiero*. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Compras-impulsivas-el-inicio-de-un-problema-financiero-20220802-0099.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2023). Encuesta Nacional de Finanzas y Información sobre el Ahorro Familiar (ENSAFI) 2023. <https://www.inegi.org.mx/programas/ensafi/2023/>
- Khawar, S. y Sarwar, A. (2023). Exploring the influence of financial literacy on financial decisions and consumer behavior in Lahore, Pakistan. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(2), 1-XX. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1102.0556>
- Lora, J. D. y Milena, N. (2024). Nivel de educación financiera en estudiantes universitarios de la UNAD sede Cartagena. <https://repositorio.unad.edu.co/handle/10596/66795>
- Muñoz, M., Fernández, J. y Sánchez, F. (2020). Rational and impulsive purchasing behavior of young students in shopping centers. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 5(1), 61-70. <https://revistas.udec.cl/index.php/ran/article/view/2585>
- Rodríguez-Orejuela, A., Peña-García, N. y Casañas-Chavez, M. I. (2020). Factores que motivan la compra por impulso en el contexto de la compra en grupo en línea. *Revista EAN*, (89), 177-196. <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2846>

- Valenzuela, M. M., López, V. G. y Aguilar, K. G. (2022). Endeudamiento y educación financiera en estudiantes universitarios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 198-211. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.14>
- Xavier, T., Oliveira, M. C. y Santino, F. (2019). The relation between financial attitude, consumer purchasing behavior and debt background. *Brazilian Journal of Marketing*, 18(4), 220-243. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i4.13898>

Importancia de la marca personal o personal branding como estrategia de empleabilidad en jóvenes universitarios (UNEVE).

Importance of personal branding as an employability strategy for university students (UNEVE).

Vázquez Ibarra, Irene*, Valiente García, Itzel**,
López Espinosa, Irma***

*Doctora en Dirección de Organizaciones (Universidad del Distrito Federal). Universidad Estatal del Valle de Ecatepec. México. Email: irenevazquez@uneve.edu.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8399-9977>.

**Maestra en Administración de Instituciones Educativas (Instituto de Estudios Superiores de Monterrey). Universidad Estatal del Valle de Ecatepec. México. Email: itzel.valiente@uneve.edu.mx, ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9674-1898>.

***Doctora en Derecho Civil (Centro de Estudios Superiores de Ciencias Jurídicas y Criminológicas). Universidad Estatal del Valle de Ecatepec. México. Email: irma.lopez@uneve.edu.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1646-0023>.

Correo para recibir correspondencia:

Irene Vázquez Ibarra
irenevazquez@uneve.edu.mx

RESUMEN

OBJETIVO: Identificar la importancia de la marca personal o personal branding como estrategia de empleabilidad de los jóvenes que están por egresar de dos programas académicos de la Universidad Estatal del Valle de Ecatepec.

MATERIAL Y MÉTODO: La investigación se desarrolló bajo el método cuantitativo, utilizó un muestro no probabilístico y aplicó un cuestionario a 160 alumnos de séptimo y octavo semestre de las carreras de Humanidades-Empresa y Comunicación Multimedia.

RESULTADOS: Aunque la mayoría reconoce el valor de la marca personal e identidad digital, pocos cuentan con un plan estratégico para su proyección profesional.

CONCLUSIONES: Fortalecer la marca personal debe ser una prioridad en la formación universitaria y se recomienda integrar contenidos sobre marca personal o personal branding en los planes de estudio, promover tutorías, talleres y asesorías que preparen a los estudiantes para su inserción efectiva en el mercado laboral.

PALABRAS CLAVE: marca personal, empleabilidad, identidad digital, estudiante universitario.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To identify the importance of personal branding as an employability strategy for students nearing graduation from two academic programs at the Universidad Estatal del Valle de Ecatepec.

MATERIAL AND METHOD: This research followed a quantitative approach using non-probabilistic sampling. A questionnaire was administered to 160 students in their seventh and eighth semesters from the Business Humanities and Multimedia Communication programs.

RESULTS: Although the majority of students recognize the value of personal branding and digital identity, few possess a strategic plan for their professional projection.

CONCLUSIONS: Strengthening personal branding should be a priority in university education. It is recommended to integrate personal branding content into curricula and promote tutoring, workshops, and advisory sessions to prepare students for effective entry into the labor market.

KEYWORDS: personal branding, employability, digital identity, university student.

Actualmente, el mercado laboral está en constantes cambios y exigencias en cuanto a los perfiles laborales que demandan las organizaciones. El posicionamiento profesional en ese mercado puede ser uno de los mayores retos para los jóvenes que están próximos a egresar o ya son egresados de las universidades y buscan oportunidades laborales. La marca personal o *personal branding*, es la identidad única que posee cada persona que logra distinguirse por un conjunto de atributos de diferentes factores y permite tener proyección, visibilidad, posicionamiento o dejar una huella psicológica en otros.

Por lo tanto, la marca personal o *personal branding* se construye, fortalece, trabaja, se gestiona, y para esto es necesario identificar cómo hacerlo; de esta manera, puede representar una estrategia de empleabilidad. Por lo anterior, la marca personal en un individuo, se logra a través de su iniciativa y acciones por destacar en el ámbito profesional, dando a notar las capacidades, competencias, características y logros alcanzados, demostrando ser competitivo y apto para una oportunidad de trabajo.

Es importante considerar que cuando un individuo aporta valor a la organización tendrá más oportunidades que permitan su desarrollo profesional y crecimiento dentro de la misma, adecuándose al puesto o el tipo de actividades en el que se pueda desenvolver de manera eficiente y efectiva.

Así, la marca personal o *personal branding* ofrece posicionamiento en la competencia profesional, siempre y cuando pueda dar confiabilidad, prestigio y competitividad al ser percibida, toda vez que cumpla con las expectativas e incluso las supere, entonces es cuando la marca resalta en comparación de terceros que se encuentran dentro del mismo ámbito.

Por otra parte, no siempre una marca conlleva a algo totalmente positivo, sino que también puede generar algo negativo, provocando que el público tenga una mala percepción de la marca y de sus resultados. Construir la autenticidad, la confianza y el prestigio de la marca resultan ser muy importantes, ya que son la clave para fomentar el posicionamiento, es decir, desarrollarse adecuadamente y proporcionar resultados que cumplan las expectativas esperadas del público objetivo.

Otro aspecto que considerar en la gestión de la marca personal o *personal branding* es que no se parte de cero, cada persona por naturaleza ya representa una dotación de ciertas características o atributos que le son innatos, como sus rasgos de personalidad y sus procesos mentales; en realidad, la gran mayoría de los individuos poseen fortalezas, que son las que se

deben potencializar y explotar en beneficio de su desarrollo y crecimiento personal y profesional. Por otro lado, se deben considerar otras herramientas o medios para esa gestión como lo son: los medios de comunicación, símbolos, redes/networking o imagen física y digital, que permiten proyectar lo que uno desea.

Las Instituciones de Educación Superior (IES), a través de los docentes en conjunto con los alumnos universitarios, debe reforzar la gestión del *personal branding* como estrategia de empleabilidad, para garantizar la inserción del egresado en el mercado laboral de forma efectiva, es decir, en el menor tiempo posible a su egreso de la institución. A pesar de la importancia de este tema y de los beneficios que trae consigo, no está en el conocimiento general de todos los estudiantes, en ocasiones es reforzado a través de los contenidos de algunas asignaturas, sin embargo, en el momento que los estudiantes se insertarán en la vida laboral, no todos consideran utilizar esta estrategia.

Este estudio pretende promover, enseñar y sensibilizar a los alumnos sobre la importancia de esta estrategia para que la implementen en acciones encaminadas a una exitosa empleabilidad. Para lograr lo anterior en esta investigación se propone abordar a los alumnos de séptimo y octavo semestre de las carreras en Humanidades-Empresa y de Comunicación Multimedia de la Universidad Estatal del Valle de Ecatepec.

Origen y concepto de marca personal o *personal branding*

En la aportación de Pérez (2014) fue Tom Peters el pionero de la propuesta del personal branding en un artículo llamado "The brand called you", para la revista Fast Company, la aportación es fundamentada en la idea de que cada persona es el director general de su propia empresa "Yo, S.A.".

La marca personal o personal *branding* "es un concepto de desarrollo personal que tiene el fin de diferenciarse del resto y tener más éxito en sus relaciones sociales y profesionales" (Rubio, 2020, p. 56). Requiere de un proceso desde el interior de la persona en diferentes dimensiones, la comunicación y la vinculación con su público objetivo y/o al mercado con una estrategia definida.

Con base en lo anterior, tiene presencia desde finales de la década de los noventa, y no deja de ser un tema de interés del capital humano, los reclutadores y de las personas inmersas en las IES. "El papel de las IES es fundamental para la inserción laboral, dándole un valor agregado a los profesionales de cualquier organización productiva, quienes eligen al mejor candidato para la

vacante -persona con las competencias genéricas y específicas que demanda el puesto-” (Barrios y Sáenz, 2020, p. 11).

Es importante dejar claro que la marca personal no es simplemente un concepto teórico, es decir, “no se aprende solamente en una facultad o en una escuela, en realidad se da en la práctica como una estrategia de un plan de acción” (Pérez, 2014, p. 12). En las IES se puede conceptualizar, pero la creación y potencialización de ésta depende de cada persona.

En la actualidad, el mercado laboral es altamente competitivo y los futuros egresados de las universidades requieren considerar la importancia de la arquitectura de la marca personal como estrategia de marketing para la empleabilidad. Las personas deben trabajar sus propias ventajas competitivas relacionadas con sus características, habilidades, personalidad, cualidades, identidad, imagen (física, psicológica, social, digital, sociocultural), misión, visión.

De acuerdo con Pérez (2014), “hay demasiados profesionales buenos, sustituibles, de perfiles homogéneos e indistinguibles. Son... los profesionales *commodity* o EFS (Empleados Fácilmente Sustituibles). Y al haber un exceso de profesionales cualificados, desciende su cotización” (p.15).

Es por ello que, para tener mejores oportunidades de empleabilidad, se debe trabajar en la creación de valor. Los profesionistas suelen someterse a los bajos salarios o incluso regalan su trabajo para estar dentro del mercado laboral. La opción no es devaluarse, sino posicionarse como un profesional distinguido y deseable (Pérez, 2014).

El papel de los formadores de los profesionistas es crucial para promover la importancia de fortalecer y potencializar la marca personal antes de estar disponibles en el mercado laboral. Como acertadamente lo menciona Pérez (2014), “los profesionales que dejan huella se reinventan para convertirse en individuos valiosos y diferenciados” (p. 16).

Los profesionistas deben estudiar su público objetivo o su audiencia, para enfocarse en ocupar una posición en la mente de los que gestionan talento y ser seleccionados, por lo que aunado a la marca personal será importante analizar el mercado laboral, la empresa y el puesto de trabajo que se anhela, ofreciendo valor con un impacto positivo tomando como base una marca personal competitiva y compatible con lo que las organizaciones demandan. La empleabilidad de cada profesionista depende ser su propio promotor, y saber vender el perfil profesional como un producto del que puedan apreciar su valor y beneficio como un importante activo.

Arquitectura de la marca personal como estrategia de marketing

“Si no te distingues, te extingues”, frase que ha impulsado el pionero del personal branding Tom Peters. La marca personal o personal branding no es tan complicado, considerando que no se parte de cero; implica un plan de acción haciendo uso de medios, recursos y apoyos como estrategia para fortalecerla y potencializar las oportunidades de empleabilidad.

“El objetivo del *personal branding* es proporcionar medios para que las personas saquen lo mejor de sí mismas y destaquen aportando algo a los demás” (Pérez, 2014, p. 24). La marca personal no es simplemente poseerla, es decir, una marca es dejar huella o sello distintivo en la mente de otras personas. Entonces para esto es necesario actuar, ser un estratega y realizar acciones para producir ese efecto en alguien.

Con respecto a la arquitectura de la marca, se hace referencia a la estructura de lo que se pretende proyectar atendiendo los detalles tangibles e intangibles de cada persona; entonces, como estrategia de marketing para la empleabilidad de los jóvenes universitarios, se sugiere considerar la propuesta del modelo de los elementos de las cuatro P de la marca personal.

Tabla 1

Cuatro P de la marca personal

Elemento	Descripción
Propósito	Es importante tener un objetivo claro. Definir la misión y visión personal.
Perfil	Es todo aquello que define a cada persona (conocimientos, habilidades, características, personalidad, historia de vida).
Permanencia	El impacto de lo que se proyecta debe ser memorable, es realmente dejar esa huella o sello distintivo.
Profundidad	Es el nivel de penetración en la mente de la audiencia: es insistir, repetir, hacerse visible con frecuencia.

Nota. Elaboración con datos de Pérez (2014).

La marca personal transmite y comunica información sobre la identidad, personalidad, perfil, autenticidad y hechos de la historia de vida que cada persona, la cual va evolucionando. “Lo que la gente percibe de la persona es el resultado, efecto de las acciones, reacciones y decisiones que toman a lo largo del tiempo” (Pérez, 2014, p. 27).

La marca personal debe ser considerada desde una perspectiva holística, es decir, desde una visión integral, la estructura debe ser reforzada desde lo tangible e intangible, ya que la marca personal no es únicamente una apariencia física o material, se complementa de todos aquellos elementos que no serán visibles y que representan a cada persona.

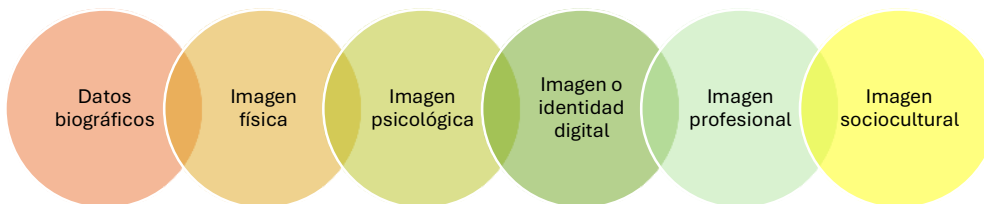
El capital humano representa la clave para añadir valor a las empresas, “la gestión de la marca reviste una importancia crítica, los profesionales de todos los niveles deberán ser capaces de comunicar su marca única de otras y ser capaces de comunicarse con efectividad” (Rampersad, 2009, p. 4).

Dimensiones de la marca personal o personal branding

Las dimensiones de la marca personal o personal branding son aquellas que en su conjunto forman la totalidad del concepto, como anteriormente se había comentado, la marca personal no parte de cero e inicia desde aspectos ya definidos de manera innata, física, identidad, hasta aspectos que se han adquirido con el desarrollo y crecimiento personal.

Figura 1

Dimensiones de la marca personal



Nota. Elaboración propia.

1. Datos biográficos son los que nos dan identidad desde temprana edad y posteriormente del desarrollo y crecimiento personal, como nombre(s) y apellidos, edad, género, nacionalidad, experiencias de vida, estado civil, nivel de estudios, entre otros.
2. La imagen física es la primera imagen visual que proyectamos. “El físico es un atributo esencial en la elaboración de nuestra identidad. La representación mental de uno mismo necesita ser apoyada por la imagen visual que proyectamos” (Rius, s/d, p. 11). La imagen física forma parte de la presentación y tiene un impacto en la huella mental que se deja en otras personas. La higiene personal, código de vestimenta, rasgos físicos, aroma, accesorios, arreglo personal, todo en su conjunto da la primera impresión.
3. La imagen psicológica va desde la personalidad, valores, procesos mentales, temperamento/carácter, aptitudes, habilidades, actitudes, comportamiento, que, si de primera instancia algunos de estos aspectos no son visibles, en el desenvolvimiento de la

persona se reflejan o dan indicios de ellos. La comunicación verbal, no verbal y escrita forman parte fundamental en la proyección de esta dimensión. El estilo de la comunicación verbal y no verbal son características intrínsecas de cada persona y permiten proyectar su autenticidad, al igual que en la escritura o graffa.

4. Imagen o identidad digital. En la era digital, el internet representa el espacio de exhibición profesional que da paso a la oportunidad de llegar a mayor audiencia y tiene un impacto en la visibilidad y posicionamiento (Rius, s/d). Lo importante es seleccionar el contenido que se hará visible y los canales adecuados para dar crédito a una buena reputación, como redes sociales personales y profesionales, blogs, página web, logo personal (si lo decide por ser oportuno o necesario).
5. Imagen profesional. Es la integración de elementos que otorgan la facultad para una determinada actividad laboral, es decir, es el perfil profesional relacionado con su nivel de estudios, Curriculum Vitae (CV) u Hoja de vida, competencias profesionales, experiencia laboral, habilidades duras y blandas, referencias profesionales, integración a asociaciones profesionales, redes profesionales o networking, capacitación y actividades de valor curricular (diplomados, cursos, congresos, reconocimientos, etc.).
6. Imagen sociocultural. Es la que integra elementos como la estructura familiar, los valores, normas, costumbres, tradiciones, creencias, estrato social, ideología, marketing generacional que va ligado al periodo de años en que nacieron un conjunto de personas y que manifiestan ciertos rasgos en común y definen ciertos comportamientos en su desarrollo laboral (generación Z o Centelliannials).

“La marca personal es de los activos más importantes de una persona, es un aspecto intangible, pero fundamental; representa confianza, consistencia y, sobre todo, un conjunto de expectativas. La marca personal ocupa un lugar en la mente de otras personas” (Pérez, 2014, p. 12). La marca personal o *personal branding* debe ser considerada como una estrategia que contribuye a la empleabilidad, pero debe ser identificada y visualizada, si las personas la desconocen o la omiten, puede incidir en su trayectoria profesional.

El impacto de la imagen o la identidad digital

Actualmente, el uso intensivo de internet cobra visibilidad, encuentros, posicionamiento e identidad. Toda actividad llevada a cabo en la red da indicios de identidad en entornos digitales

con perfiles online. “La identidad digital es el conjunto de información sobre una persona o una organización expuesta en internet: datos personales, imágenes, noticias, comentarios, gustos, amistades, aficiones, etc. que conforma una descripción de dicha persona en el plano digital” (Universidad de Alicante, s/d, p.3).

Además, Costa y Torres (2011) destacan que la identidad digital se ha vuelto una extensión del yo, afectando directamente cómo se percibe la credibilidad y visibilidad en entornos académicos y profesionales, motivo por el cual se considera un factor de relevancia para la empleabilidad de los recién egresados de las universidades.

La construcción de la imagen o identidad digital depende en gran medida del desarrollo de habilidades digitales y una determinación de la actitud activa, participativa y colaborativa. Es importante considerar que esta dimensión tiene sus posibles consecuencias desde una perspectiva real, por lo que es importante poseer ciertas características (Universidad de Alicante, s/d). Entre las características de la imagen o identidad digital se identifican las siguientes:

- Es social. Se fortalece de la integración, reconocimiento, contactos y seguidores en redes sociales.
- Es dinámica. Está en constante movimiento y cambios en su diseño y contenido.
- Es subjetiva. La percepción del público depende del contenido que comparte o genera.
- Es de impacto. Puede producir efectos positivos o negativos depende del contenido que selecciona la persona y de las aportaciones de otros.

Los resultados de la imagen digital se verán reflejados en la visibilidad, reputación y posicionamiento en la red utilizando las diversas opciones del entorno digital. También es importante definir la modalidad de la privacidad, ya que dependiendo del contenido que se genera y comparte se debe considerar que el impacto puede ser positivo o negativo para la reputación de la persona.

Por último, la imagen o identidad digital debe ser real y congruente para obtener credibilidad y confianza de quien pueda acceder a los perfiles, es decir, la administración responsable en las redes sociales. El perfil en las redes sociales puede diferenciarse entre lo personal, académico o profesional para seleccionar los contenidos y tener claro un objetivo específico.

La empleabilidad: objetiva y subjetiva

Actualmente la empleabilidad es una competencia personal que es importante en el entorno laboral por ser altamente competitivo. El profesional que tenga un nivel desfavorable en este aspecto se le puede complicar obtener un trabajo, y se expone al subempleo y en un sentido crítico al desempleo, por no contar con lo requerido en el mercado laboral (Barrios y Sáenz, 2020). El término de empleabilidad se define en el Diccionario de la Real Academia Española como el “conjunto de aptitudes y actitudes que permiten a una persona conseguir y conservar un empleo”.

En Future for Work Institute (2017) citando a Thijssen (2000), señala que el término empleabilidad, como indicador de las posibilidades de trabajar que tienen las personas, puede adquirir diferentes perspectivas:

- 1) El trabajo desde el punto de vista de la sociedad y las administraciones públicas, la empleabilidad es un indicador de las posibilidades de alcanzar empleo en un determinado mercado de trabajo.
- 2) El trabajo desde la perspectiva de un empleador, la empleabilidad es un indicador de las posibilidades de conseguir cubrir sus necesidades con la oferta disponible en el mercado de trabajo.
- 3) El trabajo desde el punto de vista de un individuo, la empleabilidad es un indicador de sus oportunidades de empleo o carrera profesional (p. 5).

De acuerdo con la propuesta de la empleabilidad como indicador desde la importancia que debe tener para los individuos se deriva la empleabilidad objetiva medida por la cualificación y aquellos elementos verificables; y por otro lado la empleabilidad subjetiva, entendida como la percepción de la persona sobre su capacidad de obtener empleo.

Tabla 2
Empleabilidad objetiva y subjetiva

Empleabilidad objetiva	Empleabilidad subjetiva
Formación educativa, conocimientos, habilidades, competencias, cualidades, talentos, experiencia, documentos probatorios de su perfil, metas alcanzadas, capital social.	Valoración que hace la persona de su propia capacidad de empleabilidad dentro de su entorno (percepción introspectiva).

Nota. Future for Work Institute (2017).

“La empleabilidad subjetiva, conocida por sus siglas en inglés SPE (Self Perceived Employability), hace referencia a cómo la persona interpreta sus opciones de trabajo” (Future for Work Institute, 2017, p. 14). Este tipo de empleabilidad puede condicionar la capacidad de la persona en el

mercado laboral, y esa percepción puede ser su realidad, más no la realidad en sí misma, y puede tener efectos en sus comportamientos, acciones y pensamientos; como un locus de control.

El *locus* de control se refiere a las creencias individuales sobre los resultados de las metas, en tanto que el *locus* de control interno es la creencia de que las personas y sus resultados obtenidos en la vida son a causa de la capacidad y esfuerzo individual; por otro lado, el *locus* de control externo se refiere a la creencia de que las personas y sus resultados están relacionados con aspectos fuera de su alcance (suerte, el azar, lo sobrenatural, terceras personas, etc.), lo cual tiene un impacto en la percepción de los éxitos y fracasos personales (Valdez, 2022).

“Es así como la percepción de ser (o no ser) empleable afecta la forma en que una persona se siente y reacciona respecto a sus oportunidades de carrera” (Future for Work Institute, 2017, p. 14). La empleabilidad debe tener un mayor enfoque y fortalecimiento entre la empleabilidad objetiva y la empleabilidad subjetiva con un locus de control interno. Esto puede potencializar la autoeficacia en el posicionamiento laboral y el crecimiento profesional.

Otro aspecto relevante de la empleabilidad es considerar los factores individuales, sociales y externos, que deben ser valorados por los jóvenes universitarios para incrementar las posibilidades de posicionamiento profesional (Tabla 3).

Tabla 3
Factores de empleabilidad

Factores individuales	Factores sociales	Factores externos
Características demográficas, salud, adaptabilidad, movilidad, formas de búsqueda de empleo.	Estructura familiar, responsabilidades en el hogar, cultura del trabajo, redes profesionales, capital social.	Demanda (mano de obra), políticas laborales, factores macroeconómicos, medios de reclutamiento, las exigencias laborales.

Nota. Adaptada de “Análisis de los factores para la empleabilidad en los profesionales del Espinal-Tolima” (9-28), por Barrios, J. y Sáenz, J., 2020, *Revista Innova ITFIP*, 6(1).

Con lo que respecta a los factores individuales, cada persona es responsable del impacto de la empleabilidad ya que integra elementos valiosos que debe evidenciar como, conocimientos, habilidades y competencias, experiencia, valores, salud, ética profesional, entre otros, que van a ser determinantes en las decisiones, tácticas y estrategias de búsqueda de su posicionamiento en el mercado laboral.

Un aspecto que es relevante destacar de la empleabilidad es la disposición del capital social, como un bonus. Así, el capital social representa las redes de contacto o *networking*, que en

muchos de los casos promueven oportunidades laborales y de carrera cuando se deja una marca personal positiva que se respalda de prestigio o reputación por la calidad de persona para ser considerados en vacantes de empleo por el reconocimiento de la marca.

Por lo tanto, la empleabilidad y el reforzamiento de la marca personal impactan en las oportunidades para ser competente y a la vez competitivo en el mercado laboral. Las organizaciones no sólo demandan candidatos de perfil profesional de un área de conocimiento, buscan profesionistas integrales, es decir, personas idóneas cualificadas y adicional tengan aptitudes, actitudes, habilidades y competencias que se distinguen a una persona de otra.

MATERIAL Y MÉTODO

El estudio se desarrolló tomando como base el método cuantitativo o tradicional, el cual “se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, el cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado” (Fernández & Hernández, 2014, p.60). Para realizarlo se consideró a la población de estudiantes de la Universidad Estatal del Valle de Ecatepec de las carreras de Humanidades-Empresa y Comunicación Multimedia de séptimo y octavo semestre respectivamente. La muestra, es la representación de la población seleccionada que permitió recabar información para este estudio, y así se realizó la medición, recolección y análisis. Se estableció el muestreo no probabilístico que consiste en “procedimientos que no utilizan el cálculo de probabilidades” (Gallardo, 2017, p. 66). El muestreo no probabilístico que se utilizó fue por cuotas, el cual se basa en la elección de los participantes en relación de ciertas características en común (comunidad de la misma institución pertenecientes a dos carreras, de semestres específicos y el mismo número de cada una = 80 alumnos). El número total de los encuestados fue de 160 en un formato digital. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado dividido en, 1. Datos sociodemográficos: edad, género y semestre/carrera; 2. Ítems sobre marca personal o personal branding; 3. Ítems de percepción de la empleabilidad. Se elaboró en formato digital en la plataforma de Microsoft Teams en la aplicación de *Forms*, el cual fue compartido con los estudiantes de ambas carreras por medio de redes sociales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la recolección de datos a través del cuestionario, se identificaron a un total de 160 estudiantes que respondieron de las carreras ya mencionadas, el rango de edad de los participantes abarca de los 21 a los 26 años, dando como resultado la media de 22 años.

Con respecto al concepto que tienen los estudiantes de marca personal o personal branding 127 estudiantes (79%) afirman conocer el concepto mientras que 33 (21%) lo desconoce. Otro dato relevante es que 76 estudiantes (47%) conocen los elementos que intervienen en la empleabilidad, sin embargo, 84 (53%), no. Lo cual refleja que un poco más del 50% no identifican los factores de la empleabilidad, los cuales son: individuales, sociales y externos.

Cuando se cuestionó a los estudiantes sobre el principal reto que enfrentan al egresar la mayoría respondió que: 1. “Es difícil acceder a oportunidades laborales” con 61 respuestas lo que representa el 38%; 2. “No generan ventajas competitivas, para sobresalir (actividades extracurriculares acordes a su perfil profesional)” con 53 respuestas representando el 33%; 3. “Falta de estrategias para fortalecer la marca personal” con 23 respuestas y el 14%; y por último, con las mismas cifras “No se anticipan o no prevén lo que les puede ayudar a posicionarse en el mercado laboral”.

En la percepción del concepto de marca personal, 134 encuestados equivalentes al 84% lo conciben como “la forma en que un individuo gestiona y comunica a su identidad profesional”, lo cual permite afirmar que tienen una percepción apropiada.

Asimismo, el 93% de 138 estudiantes reconocen la influencia de la identidad digital en la marca personal, ya que seleccionaron que “permite gestionar la presencia en línea y generar una reputación profesional” y la consideran importante “porque los reclutadores suelen revisar las redes sociales y la presencia en línea”.

Al preguntar a los encuestados ¿Cómo manejan su marca personal en la dimensión digital?, 107 (67%) respondieron tener perfiles en redes, pero sin contar con una estrategia de comunicación; es donde se identifica que hay conceptualización de la imagen o identidad digital pero no aplican acciones o estrategias de comunicación dirigidas a la empleabilidad.

Por otro lado, se resalta que el 54% de los encuestados, equivalentes a 87 personas, consideran que la educación superior impacta en la empleabilidad ya que proporciona conocimientos, pero no habilidades prácticas, y el 91% coincide en que la empleabilidad se asocia a acceder a mejores oportunidades laborales, la cual es una respuesta acertada, pero en la práctica los estudiantes aún no visualizan estrategias para lograrlo.

Los encuestados en un 79% (127 respuestas) reconocen que “la experiencia laboral y las habilidades adquiridas son un factor importante en la empleabilidad”, sin embargo, el 68% (108 respuestas) no cuentan con un plan de acción que les permita posicionarse en el mercado laboral.

En la percepción de las dimensiones que integran la marca personal el 93% reconoce que son: física, profesional, psicológica, digital, sociocultural, comunicación verbal, no verbal y escrita. Es un resultado significativo y acertado a la comprensión de que esas dimensiones sí forman parte de la marca personal desde una perspectiva holística.

Con respecto a la intervención de la Universidad para integrar contenidos teóricos y prácticos que fortalezcan la marca personal el 91% responde que sí debería ofrecer mayor apoyo y preparación a los futuros egresados para incrementar las oportunidades de inserción laboral. Además, una cifra significativa de 106 estudiantes considera importante que se les brindé un curso denominado “Construyendo mi marca personal”; y como otras opciones solicitan “Taller de empleabilidad”, “Tutorías de inserción laboral” y “Educación continua”. Para finalizar, el 90% manifiestan interés en ser asesorados por académicos o personal experto que los guíe en su proceso de inserción laboral. Estos fueron los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de datos, que fue aplicado a una muestra de estudiantes próximos a egresar de los últimos semestres de su carrera.

CONCLUSIONES

Con base en los resultados se puede afirmar que, si bien la mayoría de los encuestados perciben y entienden los conceptos de marca personal o *personal branding* y empleabilidad, y reconocen su importancia, no desarrollan un plan de acción para incrementar sus oportunidades profesionales y así posicionarse en el mercado laboral.

Considerando las características de la sociedad actual y la influencia de la cultura digital en individuos y grupos, se reconoce la importancia y necesidad de estar presentes en diversos entornos digitales, es decir, en espacios virtuales accesibles a través de internet, como pueden ser *blogs*, redes sociales, sitios *web*, plataformas de empleo y comunidades virtuales de profesionistas, lo cual será un detonante para potenciar su marca personal o personal branding.

Con estos hallazgos, se identifica la percepción de los futuros profesionistas y los conocimientos que tienen con respecto a la marca personal o personal branding y sus dimensiones, la empleabilidad, la imagen o identidad digital y la manera en que estos componentes se pueden

integrar para que cada persona gestione la arquitectura de su marca. Las IES deben fortalecer programas, contenidos, acciones, tutorías de acompañamiento a las generaciones próximas a egresar para apoyar su proceso de fortalecimiento de la marca personal y esto pueda incidir en la empleabilidad de manera anticipada a su egreso. Podría ser oportuno integrar actividades curriculares y extracurriculares a este proceso.

En la relevancia del tema del presente estudio para comprender la relación entre la marca personal y la empleabilidad en jóvenes universitarios, es importante reconocer ciertas limitaciones que podrían dar paso a continuar con la línea de investigación en contextos más amplios. La muestra de estudio se estableció con estudiantes de la Universidad Estatal del Valle de Ecatepec de las carreras de Humanidades Empresa y de Comunicación Multimedia de séptimo y octavo semestre, pero para futuros estudios sería importante ampliarlo a las demás carreras, ya que la Universidad tiene una oferta educativa de siete carreras. Otra opción por considerar es que se podría ampliar la muestra a alumnos de noveno semestre que se van a la práctica profesional y egresados, y paulatinamente incluir a alumnos de las otras carreras de la Universidad. Otra consideración son los estudios longitudinales, por lo que se sugiere analizar el desarrollo de la marca personal a lo largo del tiempo y su efecto en la inserción laboral posterior. Por ello se recomienda continuar con el estudio una vez que los egresados comiencen con su actividad profesional e inserción en el ámbito laboral.

A su vez, en las recomendaciones teóricas y prácticas, se podría incluir la integración de contenidos curriculares de la formación de marca personal en los planes de estudio considerando inclusión de asignaturas, talleres o cursos sobre las dimensiones de la marca personal, la importancia de la imagen digital y *networking*, fomentar el uso de plataformas profesionales promoviendo entre los estudiantes el uso activo de redes como *LinkedIn*, así como la construcción de portafolios, *books* de trabajo y currículos digitales. Para finalizar, otro aspecto importante son las tutorías de inclusión laboral que orienten a los jóvenes sobre cómo posicionarse en el mercado laboral, así como articular vínculos con empleadores y comprender cómo y qué valoran en términos de marca personal y así orientar a los estudiantes en consecuencia.

REFERENCIAS

- Barrios, J. y Sáenz, J. (2020). *Análisis de los factores para la empleabilidad en los profesionales del Espinal-Tolima*. Revista Innova ITFIP, 6(1), 9-28.
<https://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/76>
- Costa, C. y Torres, R. (2011). To be or not to be, the importance of digital identity in the networked society. Learning, Media and Technology, 36(3), 361–368.
<https://doi.org/10.1080/17439884.2011.602625>
- Fernández, C. y Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. España: Mc Graw Hill.
- Future for Work Institute. (2017). *De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad. Aproximación a un constructo polisémico que cotiza al alza*.
<https://www.futureforwork.com/assets/uploads/2018/01/De-que-hablamos-cuando-hablamos-de-empleabilidad.pdf>
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la investigación*. Perú: Universidad Continental.
- Pérez, A. (2008). *Marca Personal. Como convertirse en la opción preferente*. España: ESIC.
- Pérez, A. (2014). *Marca personal para dummies*. España: Grupo Planeta.
- Rampersad, H. (2009). *Tu marca personal*. España: LID Editorial empresarial.
- Rius, M. (s/d). *60 consejos prácticos para mejorar la Imagen de tu marca personal*.
https://mcyt.educa.madrid.org/empleo/documentos/doc/60_consejos_practicos_mejorar_i_magen_personal.pdf
- Rubio, R. (2020). *El poder de tu marca personal*. Madrid: Bubok Publishing .
- Valdez, L. (2022). 26 Congreso Internacional de Ciencias administrativas. *El locus de control interno y externo, factores que influyen en la intención emprendedora universitaria*. CDMX.
<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2022/7.01.pdf>
- Universidad de Alicante (s/d). *Identidad digital*.
https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/79589/2/ci2_basico_2017-18_La_identidad_digital.pdf

Reducir eficientemente las jornadas laborales en MIPYMES y grandes empresas de Ecatepec.

Efficiently reduce working hours in SMEs and large companies in Ecatepec.

González Hernández, José de Jesús*, Fierro Rosales, Laura**,
Vázquez Ibarra, Irene***, López Espinosa, Irma****

*Doctor en Alta Dirección (Universidad ETAC). Universidad Estatal del Valle de Ecatepec. México. Email: jose.gonzalez@uneve.edu.mx, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6978-3511>.

**Doctora en Educación (Colegio de Estudios Superiores Rubinstein). Universidad Estatal del Valle de Ecatepec. México. Email: laurafierro@uneve.edu.mx, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5423-0027>.

***Doctora en Dirección de Organizaciones (Universidad del Distrito Federal). Universidad Estatal del Valle de Ecatepec. México. Email: irenevazquez@uneve.edu.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8399-9977>.

****Doctora en Derecho Civil (Centro de Estudios Superiores de Ciencias Jurídicas y Criminológicas). Universidad Estatal del Valle de Ecatepec. México. Email: irma.lopez@uneve.edu.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1646-0023>.

Correo para recibir correspondencia:

José de Jesús González Hernández
jose.gonzalez@uneve.edu.mx

RESUMEN

OBJETIVO: Analizar la reforma en vigor a la Ley Federal de Trabajo en México sobre reducir la jornada laboral a los trabajadores de las MIPYMES, generando mayor impacto y beneficios compartidos en empresas del municipio de Ecatepec.

MATERIAL Y MÉTODO: Se realiza a través de un cuestionario con 10 preguntas. Su aplicación fue vía telefónica. Es una investigación exploratoria de tipo cuantitativo; el estudio a desarrollar es el analítico. Se aplicaron 147 cuestionarios a las MIPYMES, donde se consideró a 235 empresas repartidos de la siguiente manera: 30 en microempresas, 40 en pequeñas, 43 en medianas y 34 en grandes empresas.

RESULTADOS: El 83 % de las empresas están de acuerdo con mejorar sus procesos para aceptar la reducción a la jornada laboral. El 93% de las empresas coinciden que con menos estrés se logrará reducir los accidentes y las enfermedades. El 100 % de las empresas consideran que, al reducir la jornada laboral, los trabajadores adoptarían mayor identidad con ellas.

CONCLUSIONES: Reducir la jornada laboral puede realizarse de manera planificada, sin generar un retroceso empresarial o problema, solo tendrán que capacitar y mejorar sus métodos de trabajo, permitiéndoles ser más productivos.

PALABRAS CLAVE: ley, trabajo, jornada laboral, empresas, horarios.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To analyze the current reform to the Federal Labor Law in Mexico regarding reducing the working day for workers in SMEs, generating greater impact and shared benefits in companies in the municipality of Ecatepec.

MATERIAL AND METHOD: The study was conducted using a 10-question questionnaire administered by telephone. It was an exploratory quantitative study, employing an analytical approach. A total of 147 questionnaires were administered in SMEs, 235 companies were considered, distributed as follows: 30 in micro-enterprises, 40 in small, 43 in medium and 34 in large companies.

RESULTS: In 83% of the companies agree that improving their processes to accommodate reduced working hours is necessary. In 93% of the companies agree that less stress will lead to a reduction in accidents and illnesses. In 100% of the companies believe that reducing working hours will foster a stronger sense of belonging among employees.

CONCLUSIONS: Reducing the working hour-day can be done in a planned way, without causing a business setback or problem; they will only have to train and improve their working methods, thus allowing them to be more productive.

KEYWORDS: law, work, working day, companies, schedules.

La investigación surge ante la necesidad de identificar la aceptación por parte de las empresas a la reducción de las jornadas laborales de 48 a 40 horas en México, y si están dispuestas a recibir ayuda por parte de las Universidades a través de capacitación sobre cómo mejorar y reducir los métodos y procesos de trabajo tan extensos, y sus repercusiones en los trabajadores de las MIPYMES y grandes empresas del municipio de Ecatepec de Morelos.

El problema de las jornadas laborales extensas es por la falta de modificación en la normatividad del Gobierno y que se aplique de forma correcta, de igual manera que las empresas se comprometan a mantener informados a los trabajadores sobre los temas que tienen que ver con las mismas.

Tal como se explica Soto (2024):

En junio de 2024 entró en vigor, luego de su publicación en el Diario Oficial de la Federación (DOF), la reforma a la Ley General para Prevenir, Sancionar y Erradicar los Delitos en Materia de Trata de Personas y para la Protección y Asistencia a las Víctimas de estos Delitos, entre las modificaciones se incluyó las jornadas de trabajo superiores al límite establecido en la Ley Federal del Trabajo (LFT) como explotación laboral.

Es importante que las empresas aclaren dudas sobre qué se debe cumplir en el marco legal, que les permita evitar incumplimientos ante la Ley Federal del Trabajo, pero también es importante que los trabajadores asuman su papel manteniéndose más informados, para evitar que se cometan delitos de explotación laboral con ellos.

Como lo expresa Argoitia (2024):

Las jornadas de trabajo que se prolonguen por circunstancias extraordinarias y que excedan su duración máxima, podrán ser consideradas como un mecanismo violatorio de derechos humanos que atentan contra la dignidad humana, por lo tanto, explotación laboral.

La explotación de los trabajadores se da principalmente en las empresas de nueva creación, que en la mayoría de los casos son consideradas como empresas informales, donde incluso el pago a los trabajadores es por abajo del salario mínimo y con jornadas de trabajo muy por encima de lo que marca la Ley Federal del Trabajo de nuestro País.

La ordenación del tiempo de trabajo es una de las parcelas del derecho del trabajo en la que con más claridad se ha manifestado la contraposición de intereses entre empresario y trabajadores.

De igual manera, en los albores de la Revolución Industrial, los trabajadores reclamaban la limitación de las agotadoras jornadas de trabajo, mientras que los empresarios buscaban disponer de más tiempo del trabajador con menor coste (Olaya, 2017).

Siguiendo con este mismo autor (Olaya, 2017):

En la actualidad, la flexibilización en la gestión del tiempo de trabajo tiene por objeto adaptarse a la nueva economía global y competitiva, y es que la actividad de las empresas de nuestro tiempo vive muy determinada por los cambios en su entorno, a saber: La continua introducción de cambios tecnológicos en los productos y en los procesos de producción, la necesidad de acometer reestructuraciones como respuesta anticipativa a los cambios de la demanda de bienes y servicios (entre otros factores), la permanente necesidad de mejorar su competitividad.

En México hay que reestructurar la Ley Federal del Trabajo que permita la reducción de la jornada laboral, sin que se vean afectados los intereses y derechos de las organizaciones y de los trabajadores, de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, por lo que también es urgente la regularización de las empresas informales, que son las que más afectan a los trabajadores por imponer jornadas tan largas de trabajo, donde rebasan las 8 horas que marca la ley.

El trabajo en condiciones de informalidad es un problema persistente en América Latina y el Caribe. Después de una década de crecimiento económico y reducción en las tasas de desempleo, aún hay 130 millones de personas ocupadas que tienen empleos informales, sin protección social ni derechos laborales (Tinoco, 2014).

La irregularidad de las empresas informales obliga al Gobierno de México a analizar más detenidamente este problema de las jornadas laborales y a tomar acciones para ambos casos, el tratar de regularizar a la mayoría de las empresas y a regular las jornadas de trabajo con horarios que no desgasten tanto a los trabajadores.

Arreola (2024) explica de manera detallada:

La jornada laboral es un tema relevante para personas, familias, empresas, sociedades y economías de los países. En México, la jornada laboral ha consistido en 48 horas semanales por muchos años. Sin embargo, recientemente han surgido iniciativas para reducir esta duración a 40 horas por semana. El objetivo que se persigue es mejorar la calidad de vida de los trabajadores, aumentar la productividad y promover la creación de

nuevos puestos. Es importante mencionar que actualmente en México sigue en discusión en la Cámara de Diputados, donde se analizan pros y contras de dicha medida, no solamente en los aspectos social, laboral, de salud, etc., sino también en el impacto en la economía.

Para fortalecer la reducción de la jornada laboral y que esta forme parte de una nueva cultura laboral, se requiere la implementación de capacitación y entrenamiento por parte de las organizaciones, para eficientar los procesos productivos, para evitar la prolongación en las jornadas laborales.

De acuerdo con lo comentado por Hernández (2022):

Una cultura que vincula la productividad y el compromiso con las horas de trabajo, con una baja capacitación de los líderes y entrenamiento para los empleados, son factores que influyen en la prolongación del tiempo laboral.

Como parte de los antecedentes, la pobreza y las condiciones de trabajo en México antes de la Revolución Mexicana eran precarias y con maltrato a los trabajadores, donde los explotaban con jornadas de trabajo de más de 12 horas diarias y con sueldos raquíticos.

La mayor explotación de los trabajadores se dio en el campo, con el abuso de los hacendados que obligaban a los campesinos a trabajar jornadas muy largas, pagándoles una miseria de dinero que en muchas ocasiones no alcanzaba para dar sustento a sus familias y siempre estaban en deuda con sus patrones.

Hasta antes de inicios del siglo anterior, las empresas mexicanas contrataban a sus trabajadores con jornadas laborales de 14 a 16 horas diarias, debido a que no había ningún fundamento legal que las obligaran a reducir sus jornadas de trabajo.

Hace más de un siglo, en México se llevó a cabo una Revolución armada para terminar con las jornadas de trabajo inhumanas y establecer un horario máximo de ocho horas diarias durante seis días a la semana (Juárez, 2023).

Al paso de los años se han realizado varias propuestas de mejora sobre las jornadas laborales, entre ellas las de considera incurrir en un delito a quienes obliguen a las personas a tener jornadas laborales mayor a las 48 horas estipuladas en la Ley Federal del Trabajo, distribuidas entre seis días, considerando ocho horas de trabajo diario.

Luego de su publicación en el Diario Oficial de la Federación (DOF), este mes entró en vigor la reforma a la Ley General para Prevenir, Sancionar y Erradicar los Delitos en Materia de Trata de Personas y para la Protección y Asistencia a las Víctimas de estos delitos. Esta modificación incluyó las jornadas de trabajo superiores al máximo legal establecido en la Ley Federal del Trabajo (LFT) como un delito (Hernández, 2024).

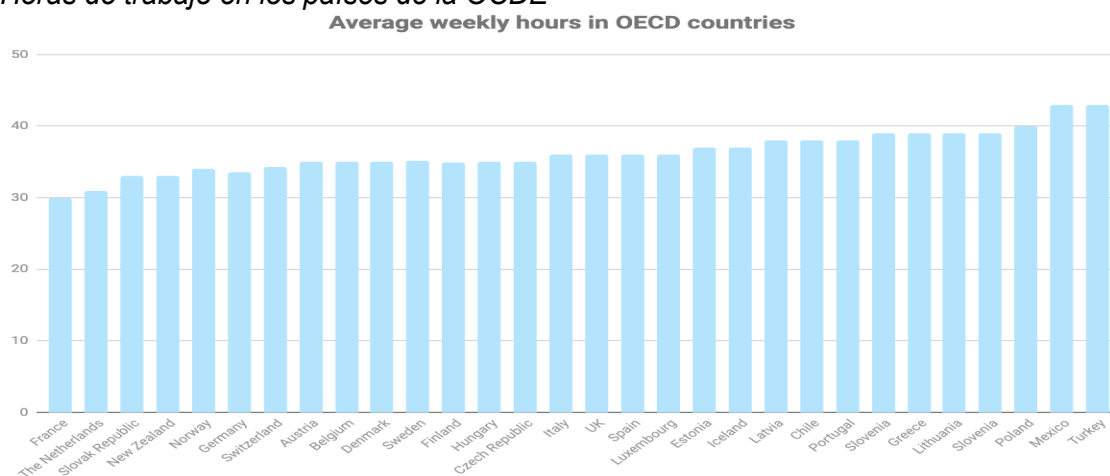
En Ecatepec de Morelos se tiene la misma problemática que en el interior del País, sobre los trabajadores de empresas formales denominadas MIPYMES y grandes empresas.

De acuerdo con Wellhub (2025):

La sobrecarga laboral y las largas jornadas de trabajo son los principales detonantes de estrés, Síndrome de burnout y desmotivación dentro de los equipos de trabajo. El 36% de los colaboradores/as afirma que su nivel de estrés aumenta significativamente al realizar actividades fuera de su horario laboral.

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, las jornadas laborales son de 48 horas, este total de horas si se contabiliza por día, daría como resultado ocho horas diarias por seis días, adicionando que por semana se otorga un día de descanso. En México se considera que semanalmente en promedio son 43.5 horas laborales por trabajador en los últimos años.

Figura 1
 Horas de trabajo en los países de la OCDE



Nota. Tomado de <https://clockify.me/es/horas-laborales> (2023).

Como se observa en la Figura 1, México junto con Turquía, son los países con mayor número de horas trabajadas a la semana por trabajador, con un promedio de más de 40 horas, mientras que en Francia la jornada laboral por persona su promedio es de 30 horas por semana.

Las jornadas laborales en México varían, dependiendo el turno asignado a los trabajadores. De acuerdo con lo sustentado en la Ley Federal del Trabajo en el artículo 61 se menciona lo siguiente: La duración máxima de la jornada será ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta (Diputados, 2024).

Por lo anterior, se agrega que muchas empresas, debido a su mala planeación de producción y a la desorganización administrativa, piden de manera constante a sus trabajadores aumentar sus jornadas de trabajo, sin recibir ningún pago adicional, y que en muchos de los casos son trabajadores mal llamados de confianza, o bien que en algunos casos trabajen tiempo extra, el cual sí les genera una remuneración económica.

En ese sentido, en México está reglamentado a través de la LFT que un trabajador está obligado a trabajar cuando menos nueve horas extras a la semana, repartidas en jornadas de tres horas durante tres días de la semana, pero en ocasiones se les requiere por más tiempo, y cuando el trabajador considera que le conviene económicamente trabajar más de las nueve horas lo hace, por lo que su jornada laboral semanal se incrementa en función del número de horas extras trabajadas, llegando a rebasar las 60 horas semanales.

De acuerdo con lo expresado por Fernández (2024):

Las horas extra, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, son aquellas que exceden el máximo legal fijado para cada jornada laboral. Ese tiempo extra que el empleado trabaja fuera de su jornada estipulada originalmente dentro de su contrato laboral, implica una obligación de pago adicional para el empleador a favor del trabajador.

La inestabilidad laboral en los trabajadores del municipio de Ecatepec de Morelos se propicia por el alto índice de desempleo, y cuando tienen la oportunidad de ser contratados, aceptan jornadas laborales muy extensas, que en ocasiones están por arriba de las jornadas estipuladas en la Ley Federal del Trabajo.

Tal situación, aparte de ser un inconveniente para los trabajadores, también se convierte en un problema para las empresas, ya que debido a esta causa se genera un mayor índice de rotación de personas en las organizaciones, porque muchos renuncian al encontrar oportunidades en otras empresas que requieren menos inversión de tiempo laboral.

Así, algunas empresas dan unos pesos más del salario mínimo y con eso convencen a los trabajadores de contratarse con jornadas laborales mayores a las estipuladas por la ley.

Las jornadas laborales que exceden el límite legal son consideradas como un delito de explotación laboral (Soto, 2024).

Para fortalecer esta investigación se plantean las siguientes preguntas.

- I. Si se generan beneficios en las organizaciones, ¿estas estarán realmente interesadas en autorizar y llevar a cabo la reducción en la jornada laboral de los trabajadores de las MIPYMES y grandes empresas del municipio de Ecatepec de Morelos, como parte de una nueva cultura organizacional?
- II. ¿El apoyar a las MIPYMES y grandes empresas del municipio de Ecatepec, con asesorías y capacitación, para que mejore sus métodos de trabajo y logren ser más eficientes, permitirá que las empresas, a través de diseñar una nueva cultura organizacional, estén de acuerdo con la reducción de la jornada de trabajo de sus colaboradores, sin que esto les afecte en la parte económica y laboral?

También como parte de la investigación se plantean los siguientes objetivos generales.

- I. Analizar la reforma de la Ley Federal del Trabajo en México, para la autorización de la reducción de la jornada laboral donde se vean beneficiados los trabajadores de las MIPYMES y grandes empresas del municipio de Ecatepec.
- II. Modificar condiciones laborales generando mejoras en los métodos de trabajo, eficientando los procesos para poder reducir las jornadas laborales de 48 a 40 horas por semana, sin que se vean afectadas las MIPYMES y grandes empresas de Ecatepec.

Reforzando lo anterior, también en esta investigación se plantean los siguientes objetivos específicos.

- I. Impugnar y apoyar para que las autoridades aprueben la modificación a la Ley Federal del Trabajo en México, donde se plantea la reducción a la jornada laboral a 40 horas por semana.
- II. Capacitar e incentivar el incremento de la productividad, para poder reducir la jornada laboral de los trabajadores de las MIPYMES y grandes empresas de Ecatepec.

Para fortalecer el proceso de esta investigación nos planteamos la siguiente hipótesis: Para las MIPYMES y grandes empresas del municipio de Ecatepec, a mayor productividad controlada dentro de las jornadas normales de trabajo, menor será el número de horas requeridas en las

jornadas de trabajo, es decir, a mayor producción, mayor será la posibilidad de la reducción en los horarios establecidos en la jornada de trabajo.

La realización de este estudio se justifica con el fin de motivar a los empresarios de las MIPYMES y grandes empresas de Ecatepec, a reducir las jornadas laborales de los trabajadores, sin que se vean afectadas, generándoles algunos beneficios como la reducción de consumo de agua, electricidad e insumos involucrados, o incluso generar mejoras en mobiliario, maquinaria, edificio, dando posibilidades a la reducción de las jornadas laborales, entre otros.

Delimitando esta investigación, la misma se desarrolla en el municipio de Ecatepec, por ser un municipio con gran generación de empleos.

Para dar un mayor énfasis y sustento al marco teórico, se ahondará en el tema de la reducción de la jornada laboral.

Tal como lo explica Terradillos (2021).

Tanto desde un marco teórico económico o jurídico-laboral como en atención a las experiencias empresariales puestas en práctica, son evidentes los beneficios obtenidos de la reducción de jornada sin merma de salario. Nuestra legislación laboral permite el acuerdo entre las partes que propiciaría una reducción de la jornada sin pérdida de salario, pero un acuerdo de esta naturaleza no es fácil de alcanzar.

La reducción de la jornada de trabajo coincide con un aumento de producción por hora y aunque puede verse favorecido por el perfeccionamiento de algunas máquinas, los resultados se obtienen por la mayor agilidad de los agentes que intervienen en la producción: los trabajadores aportan todas las mañanas una mayor carga de energía, exista o no una prima a la producción, y trabajan mejor y de una manera más responsable.

La jornada de trabajo en México hace referencia al número de horas acordadas entre el patrón y el trabajador, siempre y cuando no excedan de lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo.

Las horas del día destinadas a realizar una actividad por la cual se percibe un salario regular se conoce como jornada de trabajo. En su capítulo II Artículo 58, la Ley Federal del Trabajo define esta jornada como "el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo". La duración de la jornada podrá acordarse entre el patrón y el trabajador, siempre y cuando esta no exceda el tiempo máximo legal (Indeed, 2024).

La parte normativa que rige a los patrones y trabajadores está debidamente respaldada en la Ley Federal del Trabajo: Artículo 1º.- La presente Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones del trabajo comprendidas en el artículo 123, Apartado A, de la Constitución; Artículo 2º.- Las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno y decente en todas las relaciones laborales (Diputados, 2024).

Las relaciones laborales permiten generar las conexiones que se establecen entre un trabajador y una empresa. Estas conexiones se regulan a través de un contrato de trabajo, el cual respalda de manera legal la relación entre ellos.

Coincidiendo con lo que comenta Ríos (2025), las relaciones laborales son un pilar fundamental en cualquier organización, ya que definen la interacción entre empleadores y empleados en el ámbito empresarial. Este campo abarca todos los aspectos legales, éticos y prácticos que rigen el ambiente laboral, incluyendo la contratación, la gestión, la comunicación y la resolución de conflictos.

MATERIAL Y MÉTODO

En el diseño del instrumento de recolección de información para este trabajo de investigación se consideró elaborar un cuestionario con preguntas dicotómicas, con 10 preguntas, por ser un instrumento de fácil identificación e interpretación para los encuestados. Un cuestionario con preguntas dicotómicas pertenece a la familia de preguntas cerradas. Un cuestionario dicotómico ofrece solo dos posibles respuestas, SÍ o NO (Williams, 2025).

Para la aplicación de los cuestionarios fue necesario contactar con la CANACINTRA y la Asociación Empresarial de Ecatepec, solicitándoles el apoyo para la facilitar el listado de teléfonos de sus agremiados, donde aparecían el registro de 307 micro, pequeñas, medianas y grandes empresas; sin embargo, muchos de los datos no estaban actualizados, sobre todo los teléfonos para tener contacto con estas empresas, por lo cual se determinó considerar la población únicamente a 235 empresas que sí se podían contactar.

El diseño de la investigación es con un enfoque cuantitativo, el tipo de estudio es de campo, la población son 235 empresas y un tamaño de la muestra de 147 empresas.

Considerando las 235 empresas que sí se podían contactar, se realizó el cálculo para determinar el tamaño de la muestra, considerando un 95% de nivel de confianza y con 5 como margen de error, dando un resultado de 147 encuestas por aplicar. Asimismo, para la aplicación del

instrumento se contó con el apoyo de 10 alumnos de servicio social como aplicadores, los cuales contactaron a las empresas vía telefónica, por lo tanto, la cantidad de cuestionarios aplicados por tipo de empresa quedó de la siguiente manera: Micro, 30; pequeñas 40; medianas, 43; y grandes, 34, lo que da un total de 147.

El instrumento de recolección de datos (cuestionario de elaboración propia con 10 preguntas dicotómicas) fue aplicado a las 147 empresas que fueron consideradas como tamaño de la muestra, el cual con la información recolectada permitirá conocer el punto de vista de las empresas encuestadas, sobre la posibilidad de llevar a cabo la reducción a la jornada laboral de los trabajadores sin que esto genere un problema al buen funcionamiento de las MIPYMES y grandes empresas de Ecatepec.

Para la aplicación del estudio, los aplicadores de cuestionarios contactaron a las empresas, a las cuales se les planteó la necesidad de recabar información, solicitando autorización para enviar el cuestionario por correo electrónico, dándose a la tarea de dar seguimiento hasta su entrega, verificando que aparecieran todas las preguntas contestadas.

Posteriormente se instauró una mesa de control con el apoyo de evaluadores, para dar una segunda revisión de los cuestionarios elaborados, verificando que no faltase ninguna información.

El procedimiento que se llevó a cabo para la realización de este estudio fue:

- I. Enviar a encuestados el cuestionario por correo electrónico.
- II. Recolectar cuestionarios enviados, ya contestados.
- III. Realizar conteo de cada cuestionario de respuestas por cada una de las 10 preguntas realizadas.
- IV. Generar totales por pregunta y tipo de empresa utilizando Microsoft Excel, para la realización de la Tabla 1 y Figura 2, para dar sustento a los resultados.

La metodología aplicada está sustentada por el diseño de una investigación exploratoria de tipo cuantitativo, en la que se aplica el análisis de datos numéricos. Tal como lo menciona Tegan (2021), la investigación exploratoria se utiliza a menudo cuando el tema que se está estudiando es nuevo o cuando el proceso de recopilación de datos es desafiante por alguna razón. Bhandari (2020) comenta que la investigación cuantitativa es el proceso de recopilar y analizar datos numéricos.

RESULTADOS

De la información recabada en los 147 cuestionarios, la representación por tipo de empresa es la siguiente: Las microempresas representan el 20.41%, las pequeñas empresas el 27.21 %, las

medianas empresas el 29.25 % y las grandes empresas el 23.13 %, donde se muestra que la mayor participación fue de las pequeñas y medianas empresas.

Tabla 1. Totales por pregunta.
Reducción jornada laboral de 48 a 40 horas

Reactivos	Si	No
1. ¿Como empresa, le interesaría implementar un programa de capacitación con un buen plan estructurado, para mejorar y eficientar sus métodos de trabajo?	77%	23%
2. ¿Considera que, si se lograra mejorar y eficientar sus métodos de trabajo, aceptaría de buen agrado la reducción de la jornada laboral propuesta y que actualmente se está legislando por las autoridades de nuestro País?	83%	17%
3. ¿Aceptaría generar cambios en su cultura organizacional, donde de ella se desprenda contemplar la reducción de la jornada laboral, como parte de una filosofía humanista hacia los trabajadores de la empresa?	70%	30%
4. ¿Considera que, con la reducción de la jornada laboral, sus trabajadores faltarían menos y lograrían adoptar una mayor identidad e integración con su empresa?	86%	14%
5. ¿Considera que, al mejorar sus métodos de trabajo y reduciendo la jornada laboral, sus trabajadores realizarían sus actividades con menos estrés?	88%	12%
6. ¿Considera que, reduciendo el nivel de estrés en los trabajadores, se disminuirían los accidentes y las enfermedades como riesgo de trabajo, las cuales provocarían incapacidades y ausencias muy prolongadas?	93%	7%
7. ¿Considera que, reduciendo la jornada laboral, sus trabajadores tendrían mayor identidad y compromiso con su empresa?	100%	0%
8. ¿A su empresa le interesaría recibir apoyo por parte de las universidades, para revisar y replantear sus procedimientos, donde se eficiente en sus procesos productivos y con ello, apoyar al gobierno en la reducción de la jornada laboral?	95%	5%
9. ¿Aceptaría de buen agrado la reducción a la jornada laboral de 48 a 40 horas semanales, si sus costos de operación se redujeran al eficientar sus procesos y adicionalmente tener ahorros, por menor consumo de luz, agua, teléfono y otros insumos?	99%	1%
10. Una de las mayores preocupaciones hoy en día en las empresas es la constante rotación de los trabajadores ¿considera que, reduciendo la jornada laboral, reduciría considerablemente la rotación de los trabajadores?	98%	2%

Nota. Elaboración propia.

En la pregunta 1 se observa que el 77 % de las 147 empresas encuestadas considera que sí le interesaría implementar un programa de capacitación para mejorar y eficientar sus métodos de trabajo. Por lo regular, cualquier cambio en los métodos de trabajo implica capacitación, lo cual, aparte de cubrir requisitos señalados por parte de la Secretaría del Trabajo, traería muchos otros beneficios.

En la pregunta 2 las respuestas son favorables con un 83% de las encuestas aplicadas, estando de acuerdo en que si se logra mejorar y eficientar los métodos de trabajo, aceptarían de buen agrado la reducción de la jornada de trabajo, la cual traería consigo otros beneficios como menor desgaste en los trabajadores y mejor ánimo para la realización de sus actividades laborales.

En la pregunta 3 solo el 70 % de las respuestas de las encuestas están de acuerdo con generar cambios en la cultura organizacional, donde estaría involucrada la reducción de la jornada laboral, ya que, al generar cambios direccionados al beneficio de los trabajadores, se genera una cultura organizacional más sana, brindando mayor compromiso entre la organización y los trabajadores.

En la pregunta 4 el 86% de las empresas considera que con la reducción de la jornada laboral tendrían menos ausencias y los trabajadores asumirían una mayor identidad con la empresa, trayendo beneficios como el incremento de productividad.

En la pregunta 5, el 88% de las empresas coincide que con la mejora en los métodos de trabajo y la reducción de la jornada laboral, los trabajadores realizarían sus actividades con menos estrés, propiciando trabajos más fáciles de realizar y tener periodos de descanso más largos lo que aminoraría el riesgo del estrés laboral.

En la pregunta 6, con el 93% de respuestas positivas, se observa que las empresas coinciden en que con menos estrés se reducen los accidentes y las enfermedades que mantienen alejados a los trabajadores de las empresas, eso beneficia en aminorar el riesgo de trabajo e incremento en la productividad.

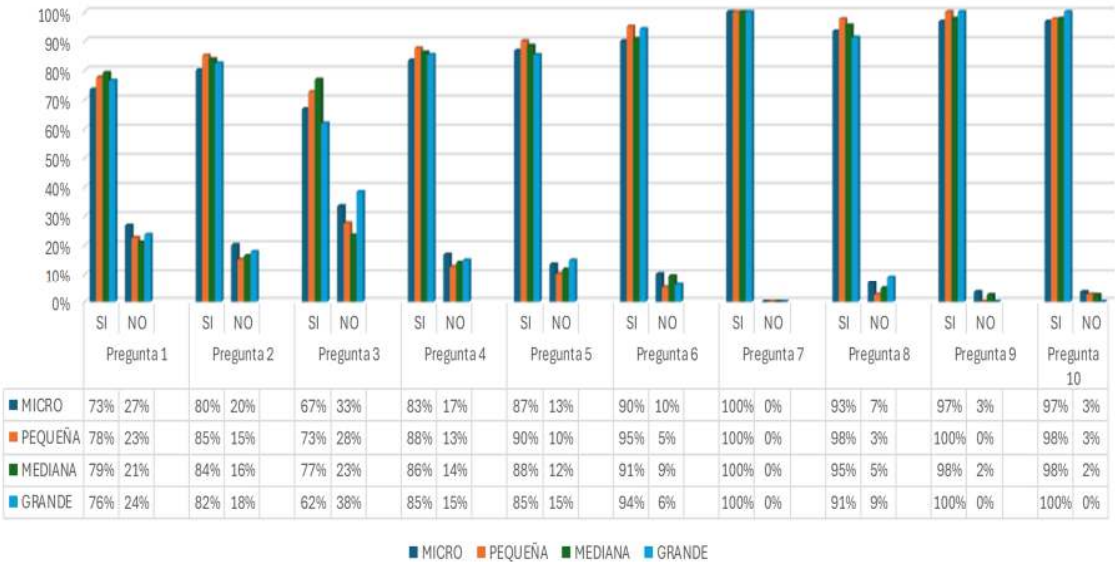
En la pregunta 7, con el 100% de respuestas positivas que es la calificación más alta de esta encuesta, se observó cómo todas las empresas encuestadas consideran que reduciendo la jornada laboral sus trabajadores tendrían mayor identidad y compromiso con su empresa.

En la pregunta 8, con el 95% de respuestas positivas, las empresas muestran su interés por recibir apoyo por parte de las Universidades, para revisar y replantear sus procedimientos donde se eficiente sus procesos productivos, y con ello apoyar al Gobierno en la reducción de la jornada laboral.

En la pregunta 9 se obtuvo el 99 % de respuestas positivas, donde se pregunta si las empresas aceptarían de buen agrado la reducción a la jornada laboral de 48 a 40 horas semanales, si sus costos de operación se redujeran al eficientar sus procesos y adicionalmente tener ahorros, por menor consumo de luz, agua y teléfono y otros insumos, sumados a beneficios adicionales señalados en otros apartados.

La pregunta 10 arrojó el 98 % de respuestas positivas, donde las empresas consideran que reducir la jornada laboral, impactará considerablemente en la rotación de los trabajadores, generando menos costo de inversión en capacitación de personal de nuevo ingreso.

Figura 2
Totales por tipo de empresa



Nota. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

De llevarse a cabo la aprobación por parte de las autoridades legislativas del Gobierno mexicano, la reducción de la jornada laboral de 48 a 40 horas por semana y con la buena disposición de las empresas, se lograría generar un mejor ambiente laboral al interior de estas. Un mejor ambiente laboral serviría para reforzar la cultura organizacional, entre muchos otros beneficios.

En esta investigación se observa cómo el 83 % las MIPYMES y grandes empresas de Ecatepec aceptaría de buen agrado la reducción de la jornada laboral si se lograra eficientar sus métodos y procesos de trabajo. El 93 % de las empresas considera que con estas propuestas se reducirá el nivel de estrés, lo cual beneficiaría grandemente en contar con trabajadores más sanos, un ambiente de trabajo menos tenso y la reducción en incapacidades por enfermedades ocasionadas por este concepto. El 100% considera que los trabajadores faltarían menos y adoptarían una mayor identidad e integración con la empresa, esto traería grandes beneficios que se reflejaría en una mayor productividad y un mayor compromiso de los trabajadores hacia la empresa. El 95% está de acuerdo en recibir apoyo por parte de las Universidades para revisar y replantear sus procedimientos, para eficientar sus procesos productivos. El 99 % está de acuerdo en que reduzca la jornada laboral si con las adecuaciones sus costos de operación se reducen con los beneficios mencionados. El 98% de las empresas expresan su preocupación por

la rotación de los trabajadores, pero también considera que la reducción a la jornada laboral ayudara a disminuir el alto índice de rotación de los trabajadores.

Concluyendo, de acuerdo al tipo de investigación desarrollada, se considera que deja mucho aprendizaje, ya que al tener contacto con las empresas y mostrarles interés por aportar ideas que les generen beneficios en la mejora de sus métodos de trabajo permite convencerlos en que la información que facilitaron a través de cuestionarios es muy valiosa, ya que permite analizar e identificar su forma de sentir y de pensar, sobre el bienestar que pueden brindar a sus trabajadores y lo que implica para ellos tomar decisiones que provoquen cambios sustanciales en su cultura organizacional hacia el interior de su empresa, lo cual impacta en su toma de decisiones para aceptar la reducción de la jornada laboral.

Con los resultados mostrados en trabajo de investigación, se observa el gran interés por parte de las empresas de modificar su cultura organizacional, donde su filosofía refleje ser más humanistas, preocupándose por generar mejores condiciones de trabajo que permitan reducir el estrés, los accidentes y las enfermedades, provocadas por este.

La reducción de la jornada laboral para los trabajadores no es una necesidad nueva en Ecatepec, esto es un tema que se viene abordando desde hace muchos años de manera nacional e internacional, pero afortunadamente es un tema que en estos tiempos vuelve a resurgir y que va tomando forma. Por tal situación, es importante que el Gobierno busque un mayor acercamiento con las empresas, porque si esa resolución es favorable para los trabajadores, puede generar muchas inconformidades por parte de las empresas que no comparten la idea de reducir la jornada laboral.

Al realizar esta investigación involucrando a las empresas, permitirá que estas entiendan que el reducir la jornada laboral se puede realizar de manera planificada, sin que genere un retroceso o un problema al interior de las mismas; es importante que entiendan que tendrán que capacitar a su gente, tendrán que modificar y mejorar sus métodos de trabajo, que les permitan convertirse en empresas más productivas para que los resultados reflejen la eficiencia y la mejora, lo que permitiría que la alta dirección de las empresas tome decisiones de reducir la jornada laboral sin verse afectados.

Con los resultados de esta investigación se invita a las empresas a generar un análisis profundo sobre la necesidad de reforzar su cultura organizacional, involucrando la reducción de la jornada de trabajo, donde ellos y sus trabajadores tengan beneficios inmediatos.

Hay mucho por hacer y analizar sobre beneficios laborales, pero lo más importante es aportar ideas que permitan estrechar lazos, para reforzar la unión entre Gobierno, Universidades, empresas y trabajadores.

DISCUSIÓN

La propuesta por parte de los diputados del Gobierno de México sobre la reducción de la jornada laboral, donde se buscan mejores condiciones de trabajo en general, no es bien vista por el sector empresarial de las MIPYMES y grandes empresas de los diferentes sectores productivos y de servicios.

La Dra. Rosa Sumaya Tostado, coordinadora de la Licenciatura en Contador Público Internacional y Finanzas de CETYS Tijuana, resalta (Campus Tijuana, 2023) que el sector empresarial opina que la reducción de la jornada laboral dejaría pérdidas de 381 mil millones de pesos, porque en México no existen las condiciones para la reducción de la jornada laboral, esto de acuerdo con la Coparmex.

Francisco Cervantes Díaz, presidente del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), señala que se deben considerar cuatro factores fundamentales: El primero, que las empresas afectadas son las pequeñas y medianas empresas, que ocupan 98% de las empresas de todo el país. Además, se requiere 1% del Producto Interno Bruto para implementarla (Álvarez, 2024).

Se considera que tanto la Dra. Sumaya, como Francisco Cervantes únicamente están visualizando lo que para ellos sería una pérdida y una inversión, por la reducción de la jornada laboral de 48 a 40 horas por semana.

Se está en desacuerdo con ellos ya que se considera que no están analizando la parte más importante donde sí puede funcionar y con grandes beneficios a corto mediano y largo plazo con beneficio para las empresas como para los trabajadores. Por supuesto que se deberá realizar un gran esfuerzo compartido entre el sector gubernamental el sector empresarial y los mismos trabajadores, con propuestas que ayuden a eficientar los procesos de trabajo, logrando que no se tenga ningún impacto desfavorable y propiciando procesos de trabajos con menor desgaste físico y mental, de igual forma se generaría una mayor identidad por parte de los trabajadores hacia las empresas, entre otros muchos beneficios que se pueden lograr.

RECOMENDACIONES

Es de vital importancia tener un mayor acercamiento entre las autoridades gubernamentales, las Universidades, las empresas y los trabajadores, para presentar propuestas consensadas que favorezcan a encontrar el camino correcto para la reducción de las jornadas laborales

Generar compromiso por parte de las Universidades que impartan Licenciaturas e Ingenierías que tengan que ver con el desarrollo de las empresas, para que presenten propuestas de capacitación y realización de estudios que permitan generar mejoras para eficientar procesos y procedimientos administrativos y productivos, que permitan reducir costos de producción y operación.

Las limitantes que pudiera presentar el estudio podrían mejorarse si se contara con un mayor número de empresas participantes, sobre todo las grandes empresas que son las que agrupan a un mayor número de trabajadores.

La investigación podría apoyar a otro tipo de investigaciones que tengan que ver con el tema de la reducción de la jornada laboral, así como también poderla aplicar a otros Municipios, Estados o incluso a otros Países.

Las Universidades deben realizar congresos e invitar a las mesas de trabajo, a la participación de autoridades gubernamentales, universitarias, profesores, empresarios, trabajadores y alumnos por egresar, donde se aborden temas de discusión que permitan entender la postura de los involucrados sobre los beneficios que se pueden obtener al trabajar coordinadamente, donde se muestre cómo, si se puede contribuir con ideas que aporten información para que las autoridades lleven a cabo la autorización a la reducción de la jornada laboral, lo anterior permitiría entender por qué la necesidad de realizar cambios en las empresas para generar mejores condiciones de trabajo para los trabajadores, sin que las empresas se vean afectadas y donde los beneficios que se logren sean compartidos.

Del mismo modo, llevar a cabo en las Universidades un mayor número de investigaciones con apoyo del método científico, rodeado de fuentes de información, abordando temas que permitan generar beneficios a las empresas y sus trabajadores

Se realizan las siguientes recomendaciones:

- Al contar con trabajadores menos cansados tendrán menor índice de ausentismo y una menor rotación de personal en las empresas.
- Contar con trabajadores con mayor compromiso e identidad con la organizacional, lo que permitiría mejorar los métodos de trabajo sin la resistencia al cambio, propiciando un mayor incremento en la productividad y la reducción de costos.

- Generar mayor estabilidad en la salud mental de los trabajadores, teniendo mejor actitud y responsabilidad para las actividades encomendadas por la empresa.
- Con la reducción del estrés laboral de los trabajadores, se obtendrían mejoras en rendimiento y disminución en enfermedades.
- Al brindar mayor capacitación y motivación a los trabajadores en la realización de las actividades encomendadas, provocaría mayor productividad y eficiencia en la organización.
- Reforzar la cultura organizacional de las empresas donde involucre la reducción de la jornada laboral, permitiendo la integración e identidad de sus colaboradores, mostrando mayor compromiso con ella.
- Concientizar a los trabajadores que, a través de reforzar la cultura organizacional, y con el compromiso de eficientar los procesos e involucrando menor horas de trabajo, se tendría como resultado mejor calidad de vida y mejores resultados productivos para las empresas.

REFERENCIAS

- Álvarez, O. (2024). ¿Por qué los empresarios no apoyan la reducción de la jornada laboral? <https://www.informador.mx/mexico/Reduccion-jornada-laboral-2024-Por-que-los-empresarios-no-la-apoyan-20240305-0062.html>
- Argoitia, M. (2024). Jornadas laborales excesivas podrán ser consideradas como explotación laboral. <https://www.mijares.mx/noticias/jornadas-laborales-excesivas>
- Arreola, R. (2024). Análisis de las Ventajas y Desventajas de Reducir la Jornada Laboral de 48 a 40 Horas en México. *Dialnet*, 1. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9762616>
- Bhandari, P. (2020). ¿Qué es la investigación cuantitativa? | Definición, usos y métodos. <https://www.scribbr.com/methodology/quantitative-research/>
- Campus Tijuana. (2023). *Experto internacional comparte experiencias con equipos de Asuntos Estudiantiles del Sistema CETYS Universidad*. <https://www.cetys.mx/noticias/experto-internacional-comparte-experiencias-con-equipos-de-asuntos-estudiantiles-del-sistema-cetys-universidad/>
- Clockify. (2023). *Promedio de horas laborales (Datos Estadísticos de 2023)*. <https://clockify.me/es/horas-laborales>
- Diputados, C. d. (2024). *Ley Federal del Trabajo*. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- Fernández, M. (2024). Horas extra, ¿cómo se calculan según la Ley Federal del Trabajo? <https://factorial.mx/blog/horas-extra-ley-federal-trabajo/>
- Hernández, G. (2022). Extension de la jornada laboral. Capital Humano. el problema no son los contratos es la cultura de la empresa. *El Economista*.

- <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Extension-de-la-jornada-laboral-El-problema-no-son-los-contratos-es-la-cultura-de-la-empresa-20240821-0124>
- Hernández, G. (2024). ¡Es oficial! Jornadas laborales superiores a la ley serán castigadas hasta con 12 años de prisión. *El Economista* 35 años, p. 1. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Es-oficial-Jornadas-laborales-superiores-a-la-Ley-seran-castigadas-con-hasta-12-anos-de-prision-20240611-0151>.
- Indeed. (2024). Cuántas horas se deben trabajar por ley en México. <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/cuantas-horas-trabajo-por-ley-mexico>
- Juarez, B. (2023). Cronología de la reforma de las 40 horas: ¿Qué ha pasado y qué sigue en el proceso? *El Economista* 35 años, p. 1. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Cronologia-de-la-reforma-de-las-40-horas-Que-ha-pasado-y-que-sigue-en-el-proceso-20231225-0045.html>
- Olaya, M. (2017). Flexibilidad y distribucion del tiempo de trabajo, Especial. *Revista latinoamericana de derecho social*, 3-35. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46702017000200003
- Ríos, K. (2025). ¿Las relaciones laborales, en qué consisten? <https://payfit.com/es/contenido-practico/relaciones-laborales/>
- Soto, S. (2024). Laboral o penal, ¿cuál es la vía para denunciar las jornadas de trabajo excesivas. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Laboral-o-penal-cual-es-la-via-para-denunciar-las-jornadas-de-trabajo-excesivas-20240612-0157.html>
- Soto, S. (2024). Retorno a lo esencial: El ABC para evitar una jornada excesiva, un delito de explotación laboral. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Retorno-a-lo-esencial-El-ABC-para-evitar-una-jornada-extensa-un-delito-de-explotacion-laboral-20240804-0079.html>
- Tegan, G. (2021). *Investigación exploratoria | Definición, guía y ejemplos*. <https://www.scribbr.com/methodology/exploratory-research/>
- Terradillos, E. (2021). El debate sobre la reducción de la jornada laboral. GS gaceta sindical, reflexión y debate. p,255 y p, 260.<chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ccoo.es/34c4b225a6638609968933a76bc9bf3f000001.pdf>
- Tinoco, E. (2014). Programa de promoción de la formalización en América Latina y el Caribe. El empleo informal en México: situación actual, políticas y desafíos. [https://downloads/wcms_245619%20\(2\).pdf](https://downloads/wcms_245619%20(2).pdf)
- Wellhub. (2025). Estrés laboral en México 2025: Causas, riesgos y soluciones. <https://wellhub.com/es-mx/blog/beneficios-y-programas-de-bienestar/estres-laboral-en-mexico/>
- Williams, K. (2025). ¿Qué es una pregunta dicotómica? | Encuesta dicotómica y ejemplos. <https://surveysparrow.com/blog/dichotomous-question/>

Identificación del patrón de conducta en jóvenes divulgadores de ciencia en México.

Identification of behavioral patterns in young science communicators in Mexico.

Mejía López, Damaris Yunuen*, Martínez Mejía, Daira**

*Doctora en Estudios Multidisciplinarios Sobre el Trabajo. Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Psicología. México. Email: yunuenmejia80@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1289-1173>.

**Estudiante de Licenciatura en Historia. Universidad América Latina. México. Email: dairamartinezmejia@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6735-0379>.

Correo para recibir correspondencia:

Damaris Yunuen Mejía López
yunuenmejia80@gmail.com

RESUMEN

OBJETIVO: Identificar el patrón de conducta en jóvenes divulgadores de ciencia en México.

MATERIAL Y MÉTODO: Es una investigación de tipo descriptiva, diseño no experimental, transversal. La muestra no probabilística está integrada por un total de 25 jóvenes divulgadores en todo el país. El periodo de la investigación fue en septiembre del 2025. Se empleó el instrumento Patrón de Conducta A o B, el cual cuenta con validez y confiabilidad de *coeficiente de alfa Cronbach* de 0.7933, compuesto por cuatro dimensiones y 78 reactivos, elaborados con la escala intervalar de Thurstone.

RESULTADOS: Fue factible identificar que los participantes de la muestra seleccionados presentan una clara pertenencia a el patrón de conducta identificado como Conducta Tipo A.

CONCLUSIONES: La importancia de la presente investigación es que aporta al cuerpo del conocimiento los hallazgos que indican la existencia de un patrón de conducta conocido como Tipo A en los jóvenes que realizan procesos de divulgación en México y, con ello, es posible realizar sugerencias a los participantes para que tomen acciones efectivas para su control, coadyuvando con ello a mejorar la calidad de vida de sus integrantes.

PALABRAS CLAVE: patrón de conducta, conducta tipo A, conducta tipo B, divulgador de ciencia.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To identify behavioral patterns in young science communicators in Mexico.

MATERIAL AND METHOD: This is a descriptive study with a non-experimental, cross-sectional design. The non-probabilistic sample is composed of a total of 25 young science communicators nationwide. The research period was September 2025. The Type A or B Behavior Pattern instrument was used; it has validity and reliability, with a Cronbach's Alpha coefficient of 0.7933, and is composed of four dimensions and 78 items, developed using Thurstone's interval scale.

RESULTS: It was possible to identify that participants in the selected sample show a clear belonging to the behavioral pattern identified as Type A behavior.

CONCLUSIONS: The importance of the present research is that it contributes to the body of knowledge through the findings that indicate the existence of a behavioral pattern known as Type A in young people who carry out science dissemination processes in Mexico and, with this, it is possible to make suggestions to the participants so that they take effective actions for its control, thereby contributing to improving the quality of life of its members.

KEYWORDS: behavioral pattern, type A behavior, type B behavior, science communicator.

Hasta donde las autoras conocen, no existen estudios relativos a la identificación del patrón de conducta predominante en los divulgadores de ciencia de México, lo cual los coloca en una condición de indefensión ante la posibilidad de adoptar medidas preventivas en caso de que presenten el patrón de conducta identificado como Tipo A. Este es el eje rector del presente trabajo, que tiene como objetivo aportar al cuerpo del conocimiento el patrón de conducta dominante entre quienes ejercen la divulgación de la ciencia en México.

Para iniciar este camino se considera lo mencionado por Tonda (1999, p. 76), quien conceptualiza a la divulgación científica como la:

Disciplina que se encarga de llevar el conocimiento científico y técnico a un público no especializado, que va desde los niños hasta las personas de edad. Dicha labor es, sobre todo, interdisciplinaria, aunque la realizan especialmente los científicos, los técnicos, los comunicadores y, de manera más reciente, los divulgadores de la ciencia.

Continuando en este orden de ideas, Caraguay et al. (2024), “es indispensable que la forma como se presenta y/o comunican esté soportada en habilidades y competencias que incluyen sin limitar el saber escribir y presentar a otras personas”.

Existe un factor relevante y es la gran proliferación de pseudo divulgadores carentes de conocimientos, experiencias o en franca búsqueda de beneficios personales, en este sentido Martin-Neira et al. (2023), menciona que el periodismo científico debe dar la batalla a la ola de desinformación que se incrementó en paralelo con la pandemia del COVID-19. En este orden de ideas, China ha dado el primer paso en el sentido correcto ya que a partir de octubre del 2025 los autodenominados *influencers* y/o creadores de contenido deben presentar sus acreditaciones o certificaciones oficiales antes de tratar temas relativos a las áreas de medicina, finanzas, educación o derecho. Anexo a ello, Lopardo (2024), menciona que incluso al más alto nivel se llegan a difundir errores no por indolencia, sino con dolo, incurriendo no solo en plagio sino en fraude. Anexo a ello, existen pseudo divulgadores que se presentan con currículums inventados teniendo dos condiciones que se presentan con gran frecuencia:

- a) Quienes dicen que tienen un coeficiente similar o mayor que el de Albert Einstein. Esta afirmación logra un gran impacto inicial, pero basta un poco de una breve revisión para encontrar que tal como menciona Tikkanen (2025), no hay pruebas de que alguna vez Einstein se haya realizado una prueba para medir su intelecto y baste mencionar que tal como menciona Van-Duzer (2025), la revisión de la escala de medición para la inteligencia

de Binet-Simon, la cual se realizó para niños franceses y vio su primera aplicación 1905 y no estuvo lista sino hasta 1908 cuando Einstein ya tenía 29 años. Anexo a ello, el primer instrumento para adultos apareció hasta 1917 cuando Einstein ya tenía un gran prestigio y, por tanto, no tenía necesidad de resolver este tipo de instrumentos que se encontraban en ciernes;

- b) El presentarse con grados o estudios inexistentes. Con frecuencia es posible identificar personas que se presentan como doctores en algún campo del conocimiento humano, ingenieros u otro tipo de profesionistas, sin embargo, al revisar se encuentra que carecen de los estudios que mencionan, tal como menciona Araujo-Cuauro (2022), a esto se le conoce como intrusismo y en el campo laboral se le conoce como intrusismo laboral que significa ejercer una profesión sin la preparación académica necesaria;
- c) Presentar información que no cumple con los criterios académicos, que fueron obtenidos de fuentes no confiables o simplemente los inventaron.

Por ello, los integrantes de la muestra serán seleccionados previa verificación de sus trabajos realizados.

Debido a este tipo de acciones, en lugar de lograr una aproximación adecuada a los temas científicos, se crean falsas expectativas y el desencanto, cuando estos supuestos divulgadores son cuestionados por personas que conocen sobre el tema son expuestos en su incapacidad.

A lo anterior es posible mencionar que Angulo-Giraldo y Felipa-Anchante (2024) realizaron una revisión que abarcó del 2011 al 2021, en Iberoamérica encontraron que hay poca claridad en lo relativo al concepto de divulgación científica, por ello, para efectos de este trabajo se conceptualizará a los divulgadores de ciencia como aquellas personas con conocimientos específicos de la esfera del conocimiento que va a tratar y cuentan con las habilidades de comunicación para realizar actividades encaminadas a difundir la información científica en forma atractiva a la población seleccionada.

Con la intención de delimitar la población de estudio y acorde con la Ley del Instituto Mexicano de la Juventud publicado en el Diario Oficial de la Federación (01/04/2024) en su artículo 2, la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión [CDHCH, 2024] considera como joven a “la población cuya edad quede comprendida entre los 12 y 29 años...” para esta investigación se considerarán a quienes se encuentren en un rango de edad que va de los 18 a los 29 años cumplidos al día que respondan el instrumento.

Con la finalidad de lograr que el estudio aporte información inicial valiosa, se considerarán dos patrones de conducta básicos y para ello se menciona a Steibel et al. (2016), quien menciona que el patrón de conducta Tipo A (CTA) corresponde a personas que presentan características como mantener una postura de alerta, expresión facial tensa, caminar rápido y hacer las cosas apresuradamente, añadiendo conductas interpersonales como interrumpir a los demás y retarlos, contrastando con quienes se categorizan como conducta Tipo B (CTB), que se caracteriza por ser una persona con una menor reactividad fisiológica frente a situaciones de estrés y en una no hiperactividad motora. De esta forma, los participantes de la muestra serán divididos entre quienes presenten rasgos acordes a la CTA o CTB.

Para lograr identificar el tipo de patrón al que pertenecen, se empleará el instrumento Patrón de Conducta A o B (PCAB) el cual cuenta con validez y confiabilidad de coeficiente de Alfa Cronbach de 0.7933, compuesto por cuatro dimensiones y 78 reactivos, elaborados con la escala de Thurstone, que tal como menciona Muñoz-Alba (2023) permite obtener una escala intervalar logrando con ello el uso de procedimientos estadísticos y es un instrumento realizado ad hoc para mexicanos.

Sin embargo, ¿cuál es el problema que alguien presente el patrón de conducta identificado como A?, las implicaciones son múltiples:

- a) Furnham et al. (1986, como se citó en García, 2013) indicaron que la característica que identifica a quienes presentan este patrón de conducta es la falta de conocimiento sobre sus limitaciones, condición que se revela cuando ocurren fracasos inevitables, a pesar de sus esfuerzos, lo que deriva en recaídas anímicas llegando a estados depresivos de consideración. Por ello, el identificar este patrón en los jóvenes divulgadores de ciencia les hará conscientes de esta condición y, con ello, podrán establecer estrategias para su control;
- b) Dorta-González (2002, como se citó en García et al., 2013) comentan que ya desde 1910, el barón Sir Williams Osler, médico canadiense, identificó que tanto la aterosclerosis como sus consecuentes episodios de angina de pecho estaban relacionadas con un tipo específico de personas que tenían como características el ser robustas, vigorosas tanto en cuerpo como en mente, siendo perspicaces y ambiciosas. Más adelante, esta investigación vinculó a las enfermedades coronarias con el patrón de conducta que los cardiólogos Meyer Friedman y Raymond Rosenman, por una parte, y el bioquímico B.Y. Byers, postularon el Patrón de Conducta Tipo A. De esta forma, es posible visualizar que el contar con una identificación temprana de este tipo de patrón permite a las personas

tomar decisiones tempranas para su control evitando la ocurrencia de enfermedades del sistema cardíaco.

- c) Es importante mencionar que acorde con Elmasian, M. y Mikulic, I. M. (2016), una aportación fundamental es el poder contar con una evaluación que permita los tres pasos en la atención de la enfermedad derivada en parte por el patrón de conducta tipo A. La prevención, la atención y la rehabilitación. De esta forma, esta investigación resulta no solo preventiva, sino también aporta información para el tratamiento y rehabilitación.

Cabe hacer mención que la enfermedad arterial coronaria (EAC), según lo comentado por Posadas-Sánchez et al. (2025) se ha conformado como la principal causa de muerte en México. Anexo a ello, Moreno-Calva et al. (2024), mencionan que se ha identificado que la CTA guarda relación con las enfermedades vasculares.

MATERIAL Y MÉTODO

Es una investigación de tipo descriptiva, diseño no experimental, transversal. La conformación de la muestra es no probabilística y está integrada por un total de 25 jóvenes divulgadores en todo el país; el periodo de la investigación fue en septiembre del 2025.

Criterios de inclusión:

- a) Ser divulgadores de ciencia reconocidos con una trayectoria sólida;
- b) Contar con al menos un año de actividad comprobable;
- c) Contar con el reconocimiento de alguna institución académica de prestigio;
- d) Encontrarse en el rango de edad de 18 a 29 años en el momento de la aplicación del instrumento.

Criterios de exclusión:

- a) No ser divulgadores de ciencia reconocidos con una trayectoria sólida;
- b) Contar con menos de un año de actividad comprobable;
- c) No contar con el reconocimiento de alguna institución académica de prestigio;
- d) Encontrarse fuera del rango de edad de 18 a 29 años en el momento de la aplicación del instrumento.

Hipótesis:

H1₀: Es posible identificar el patrón de conducta predominante en jóvenes divulgadores de ciencia en México.

H1₁: No es posible identificar el patrón de conducta predominante en jóvenes divulgadores de ciencia en México.

De esta forma, es factible llegar a una pregunta de investigación: ¿Es posible identificar si el patrón de conducta predominante en jóvenes divulgadores de ciencia en México es CTA o CTB?

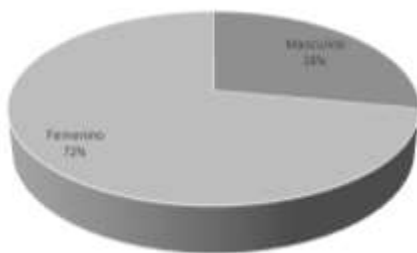
La aplicación del instrumento se realizará vía electrónica y previo a su aplicación se tuvo comunicación con los entrevistados para conocer la posibilidad de obtener su cooperación, compartiendo con ellos:

- a) Que se trata de una investigación que tiene como finalidad conocer el patrón de conducta de los jóvenes divulgadores de ciencia de nuestro país;
- b) Que se solicita su ayuda para contestar un instrumento que permitirá aportes al cuerpo del conocimiento;
- c) Que sus respuestas serán confidenciales y anónimas;
- d) Que serán analizadas en forma grupal y nunca se reportarán datos individuales.

Una vez contactados y obtenido su consentimiento para participar en la investigación, se envió el vínculo para la realización del instrumento y al término de la recolección de los datos se procedió a preparar la información para ser analizada, obteniendo los siguientes hallazgos.

RESULTADOS

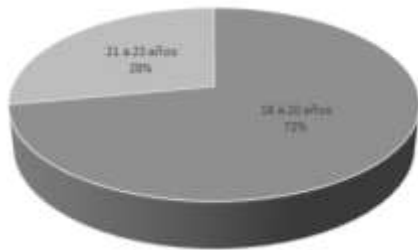
Figura 1
Género



Nota. Elaboración propia.

El 72% de la muestra estuvo compuesta por mujeres y el 28% por hombres.

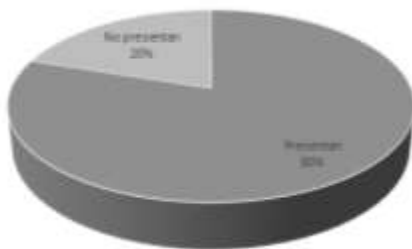
Figura 2
Edad



Nota. Elaboración propia.

El 72% de la muestra se encontró compuesta por personas cuyas edades fluctuaban entre 18 a 20 años y el 28% restante entre 21 y 23 años.

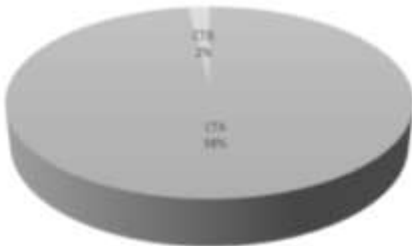
Figura 3
Gastritis



Nota. Elaboración propia.

El 80% de la muestra referenció tener o haber presentado gastritis, uno de los efectos relacionados con la CTA.

Figura 4
Competencia excesiva



Nota. Elaboración propia.

El 98% de los participantes de la muestra presentaron un patrón de competencia excesiva, lo cual es uno de los indicadores de la CTA.

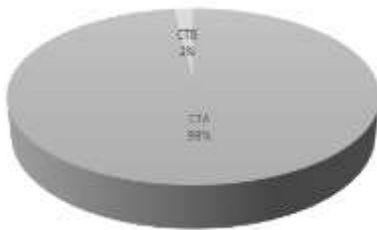
Figura 5
Involucramiento en la divulgación



Nota. Elaboración propia.

El 100% de la población demostró un absoluto involucramiento en la divulgación, siendo esta una característica significativa del patrón de conducta tipo A.

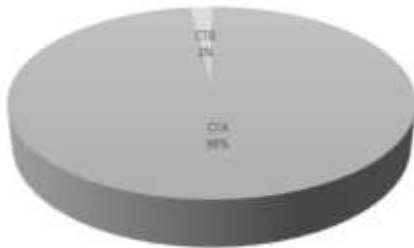
Figura 6
Miedo al fracaso



Nota. Elaboración propia.

El 98% de la población mostró miedo al fracaso, condición característica del patrón de conducta tipo A.

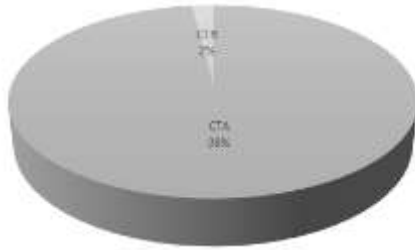
Figura 7
Ansiedad



Nota. Elaboración propia.

El 98% de la población mostró ansiedad, siendo esta una característica significativa del patrón de conducta tipo A.

Figura 8
Patrón de conducta



Nota. Elaboración propia.

El 98% de la muestra seleccionada presento un patrón de conducta tipo A.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió obtener hallazgos de gran interés y aporte al cuerpo del conocimiento considerando:

- Fue factible identificar que el 98% de quienes integraron la muestra presentan un patrón de conducta tipo A;
- El tener este conocimiento permite brindar a quienes lo presentan la oportunidad de gestionar en forma oportuna cambios y adecuaciones para atenuar o controlar los efectos relacionados con el patrón de conducta tipo A, teniendo dentro de ellos, el aplicar estrategias para el control del estrés, obtener herramientas para gestionar mejor sus tiempos, cambios alimenticios, promoción de ejercicio y mejoras en sus hábitos de descanso;
- El promover que desarrollen planes de vida y carrera para brindarles una visión a largo plazo para mitigar los efectos de la ansiedad diaria que está relacionada con el patrón de conducta tipo A.

Ciertamente, el trabajo permite identificar este patrón de conducta en quienes están realizando una labor trascendente en México y, por tanto, el aportar sugerencias que coadyuven a mejorar su nivel de vida reviste una importancia capital.

En este orden de ideas, es factible aceptar la hipótesis:

H1₀: Es posible identificar el patrón de conducta predominante en jóvenes divulgadores de ciencia en México, ya que fue posible identificarla con el patrón de conducta tipo A.

Al tiempo que se responde la pregunta de investigación planteada cómo: ¿Es posible identificar si el patrón de conducta predominante en jóvenes divulgadores de ciencia en México es CTA o CTB? De tal forma que, el patrón de conducta tipo A se logró identificar en el 98% de la muestra seleccionada.

Conflicto de intereses

Las autoras declaran que no existen conflictos de intereses.

REFERENCIAS

- Angulo-Giraldo, M. y Felipa-Anchante, R. (2024). Entre el periodismo científico y la divulgación científica en Iberoamérica: una revisión documental (2011-2021). *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 23(45), 1–23. <https://doi.org/10.22395/angr.v23n45a06>
- Araujo-Cuauro, J. C. (2022). El intrusismo punible en las distintas especialidades médicas: Un problema de grave riesgo para la salud pública. Situación actual en Venezuela. *Gaceta Internacional de Ciencias Forenses*, 44. Universitat de València. https://www.uv.es/gicf/4A2_Araujo_GICF_44.pdf
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión [CDHCH]. (2024). Ley del Instituto Mexicano de la Juventud. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIMJ.pdf>
- Caraguay, M. Y., Quito, M. del P., Barnuevo, X. A. y Enríquez, C. S. (2024). Periodismo y Divulgación Científica: Una Mirada con Perspectiva Teórica. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 17(1), 252-260. <https://doi.org/10.37843/rted.v17i1.470>
- Elmasian, M. y Mikulic, I. M. (2016). Avances en la Construcción del Inventario de Patrón de Conducta Tipo A y D (IPAD). *Anuario de investigaciones*, 23(1), 317-323. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-16862016000100034&lng=es&tlng=es.
- García-Sorrentino, Horacio, D. y Fantin-Salas, M. B. (2013). Patrón de conducta tipo A en trabajadores de la ciudad de San Luis, su relación con actitudes disfuncionales. *Journal of behavior, health & social issues* (México), 5(2), 131-142. <https://doi.org/10.5460/jbhsi.v5.2.34951>
- Lopardo, H. Á. (2024). Fraude científico y plagio. *Acta bioquímica clínica latinoamericana*, 58(2), 123. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0325-29572024000200123&lng=es&tlng=es.
- Martin-Neira, J. I., Trillo-Domínguez, M. y Olvera-Lobo, M. D. (2023). El periodismo científico ante la desinformación: decálogo de buenas prácticas en el entorno digital y transmedia. *Revista*

ICONO 14. *Revista científica de Comunicación y Tecnologías Emergentes*, 21(1).
<https://doi.org/10.7195/ri14.v21i1.1949>

Moreno-Calva, A. E., Gómez, L. y Ledesma-Amaya, L. I. (2024). Asociación del Patrón de conducta tipo A en la salud: revisión sistemática. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 11(22), 27-35. <https://doi.org/10.29057/esat.v11i22.11959>

Muñoz, E. (2023). Actitud hacia las dificultades asociadas a la lactancia materna. *Revista De Lactancia Materna*, 1(1), e30874. <https://doi.org/10.14201/rIm.30874>

Posadas-Sánchez, R., Fuentesvilla-Álvarez, G. y Vargas-Alarcón, G. (2025). Genética de la enfermedad arterial coronaria prematura en el mexicano. *Gaceta médica de México*, 161(1), 79-88. <https://doi.org/10.24875/gmm.24000435>

Steibel, G. B., Ruiz-Olivares, R. y Herruzo, J. (2016). Patrón de conducta tipo A y B, y su relación con las adicciones conductuales. *Acción Psicológica*, 13(1), 119-128. <https://dx.doi.org/10.5944/ap.13.1.17430>

Tikkanen, A. (11 de julio de 2025). ¿Cuál era el coeficiente intelectual de Albert Einstein? Enciclopedia Británica. <https://www.britannica.com/topic/What-Was-Albert-Einsteins-IQ>

Tonda, J. (1999). ¿Qué es la divulgación de la ciencia? *Ciencias* 55, julio-diciembre, 76-81. UNAM. México.

Van Duzer, H. y DeVaughn Kreskey, D. (2025). Intelligence Testing. *Essays in Developmental Psychology*. 91. <https://nsuworks.nova.edu/edp/91>

Diversidad de género y desempeño financiero en empresas de servicios financieros.
Gender diversity and financial performance in financial services companies.

Álvarez Morán, Viviana Patricia*, Rosas Rodríguez, Beatriz**

*Egresada de la Maestría en Administración. Universidad Autónoma de Querétaro. México.
Email: vivis_jun22@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3680-5189>.

**Doctora en Ciencias Económico-Administrativas. Universidad Autónoma de Querétaro. México.
Email: beatriz.rosas@uaq.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3093-7075>.

Correo para recibir correspondencia:

Viviana Patricia Álvarez Morán
vivis_jun22@hotmail.com

RESUMEN

OBJETIVO: Analizar el efecto que la participación femenina en los Consejos de Administración tiene sobre el ROE y ROA de las empresas financieras que cotizan en la BMV, así como determinar el cambio en la diversidad de género.

MATERIAL Y MÉTODO: Se utilizó una muestra de las empresas de servicios financieros enlistadas en la Bolsa Mexicana de Valores en el periodo 2015-2023. Se aplicó un modelo de regresión lineal múltiple, así como una prueba de diferencia de medias.

RESULTADOS: La actuación femenina ha aumentado progresivamente durante el periodo analizado. Además, la diversidad de género tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre el ROA, lo cual sugiere ventajas de rentabilidad en empresas con mayor inclusión femenina, mientras no tiene significancia en el desempeño financiero.

CONCLUSIONES: Proporcionan evidencia relevante a la discusión sobre la importancia de las nuevas prácticas de gobierno corporativo y apoyan los lineamientos orientados a incrementar el porcentaje de personal femenino en los consejos de administración.

PALABRAS CLAVE: rendimiento financiero, gobierno corporativo, diversidad de género, empresas financieras.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To analyze the effect that female participation on boards of directors has on the ROE and ROA of financial companies listed on the Mexican Stock Exchange, as well as to determine the change in gender diversity.

MATERIAL AND METHOD: A sample of financial services companies listed on the Mexican Stock Exchange in the period 2015-2023 was used. A multiple linear regression model was applied, as well as a test of difference of means.

RESULTS: Female representation has increased progressively during the period analyzed. In addition, gender diversity has a positive and statistically significant effect on ROA, suggesting profitability advantages in companies with greater female inclusion, while it has no significance in financial performance.

CONCLUSIONS: They provide relevant evidence to the discussion on the importance of new corporate governance practices and support guidelines aimed at increasing the percentage of female staff on boards of directors.

KEYWORDS: financial performance, corporate governance, gender diversity, financial companies.

La gestión eficaz de las empresas depende principalmente de las buenas prácticas que impulsen la transparencia, la toma de decisiones responsables y la rendición de cuentas en todos los ámbitos y con todas las personas con las que interactúan. Es aquí donde reside la importancia del gobierno corporativo como una herramienta que garantiza una gestión transparente y eficiente, para generar un ambiente de confianza frente a los clientes, inversores y otras partes interesadas

En México, las prácticas de gobierno corporativo han sido promovidas por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), que desde la primera edición en 2002 del Código de Mejores Prácticas Corporativas promueve prácticas como el establecimiento por escrito de las funciones de los consejeros. En la última edición del Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (CCE, 2025) se promueve la diversidad, inclusión e igualdad de género. Desde el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (CCE, 2018) se añadió la buena práctica de la incorporación de las mujeres en la integración del Consejo de Administración. Esto muestra que se ha avanzado hacia la igualdad de género y no sólo a la inclusión de alguna mujer en el Consejo de Administración.

En el mercado laboral mexicano las mujeres se encuentran casi igualmente representadas que los hombres; de acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. (IMCO, 2023), el 43% de la fuerza laboral son mujeres.

Aunque es importante destacar que no ocurre lo mismo en todas las empresas ni en todos los puestos laborales de la empresa. Por ejemplo, en 2020 las mujeres representaron un 35% de la plantilla laboral en las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (IMCO, 2021). Mientras que en 2023 la representación femenina en los Consejos de Administración de las empresas cotizadas fue del 13%, lo que ubica a México como el tercer país con menor presencia de mujeres en los Consejos de Administración, por encima de Estonia y Hungría, y por debajo y muy lejano a Nueva Zelanda, Francia e Islandia, que cuentan con la mayor representación femenina con 45%. Además, solo el 3.7% son consejeras independientes y el 7% de estos Consejos los presiden mujeres, lo que refleja una baja probabilidad de acceder a estos espacios sin tener vínculos directos con la empresa (IMCO, 2023). En cuanto a los puestos directivos más altos, la representación femenina es aún menor, con solo un 4% de mujeres en estas posiciones.

A nivel mundial, el sector de servicios financieros tiene el 42% de representación femenina (World Economic Forum, 2023). Sin contar a Colombia, Márquez et al. (2022) encontraron en promedio 5% de la participación de las mujeres en los Consejos latinoamericanos entre 2012-

2015. El estudio de Baselga-Pascual y Vähämaa (2021) muestra que entre 2000 y 2017 la participación de las mujeres en los Consejos de las empresas bancarias latinoamericanas fue variable entre 0 y 8%.

En México, de acuerdo con IMCO (2021), la representación femenina en este sector es del 53%. Además, en México, el 16% de las mujeres son directoras y el 13% de los miembros del Consejo de Administración son mujeres. De forma comparativa, se encuentra cercano al sector salud que tiene la mayor representación femenina en los Consejos con 24% y 33% de las directivas (IMCO, 2023).

Por todo lo anteriormente expuesto, se puede concluir que la importancia que envuelve este tema y la necesidad de incluir la participación de la mujer en puestos directivos y los Consejos de Administración de las empresas representan ser aspectos relevantes para ser estudiados; hay estudios que demuestran que la participación de la mujer en las empresas es asociada con efectos positivos en el compromiso de las personas que laboran en ellas.

El documento se estructura de la siguiente manera: En la siguiente sección se presenta la revisión de literatura y la hipótesis de investigación, posteriormente la metodología y los resultados del estudio, finalmente en la última sección presentamos las conclusiones.

Fundamento del Gobierno Corporativo

Bernal et al. (2012) define el Gobierno Corporativo como la adecuada distribución de poderes y responsabilidades entre los propietarios, la administración y los directivos, se expone como una disciplina empresarial indispensable para conservar un buen ambiente entre todos los participantes de cualquier organización. Herrera (2001), menciona que el Gobierno Corporativo es un grupo de principios de valor internacional referentes a la equidad entre accionistas, la revelación de información verídica a la sociedad y respeto a los derechos de terceros involucrados. En este sentido, Guzmán (2022) considera al Gobierno Corporativo como una metodología que distribuye los pasos a ejecutar en 3 grupos importantes de cualquier organización: Accionistas, Comités y el Consejo de Administración, con el fin de hacer modificaciones desde los procesos internos y sobreponerse a cambios globales en sus distintas áreas.

Las bases del concepto de Gobierno Corporativo de una empresa provienen de su organización, cuando se define quiénes serán sus participantes y quiénes los encargados de la

toma de decisiones, cómo serán tomadas y la forma en la que se pondrán en práctica (Díaz, 2010).

El Gobierno Corporativo en México

Para el Consejo Coordinador Empresarial (CCE, 2018), el concepto de Gobierno Corporativo comienza a tener relevancia en México cuando publica el Código de mejores prácticas corporativas en 1999; pronto, la Bolsa Mexicana de Valores reconoció su importancia, estableciendo como requisito obligatorio a sus empresas listadas afiliarse a estos principios. La Bolsa Mexicana de Valores (2024) considera que para la implementación de un modelo de Gobierno Corporativo es necesaria la creación de un Consejo de Administración que vigile el desempeño de los gerentes de cada área en provecho de los accionistas, a este Comité se le otorgan las facultades para la determinación de estrategias, administración de riesgos y los sistemas de control internos, el cumplimiento de acuerdos entre los accionistas, así como la toma de decisiones referentes al Director General y directivos. Este Consejo debe estar constituido por al menos un 25% de consejeros independientes quienes, al no formar parte de los intereses de la organización, aportan un mejor juicio al momento de tomar decisiones y supervisar el desempeño de los gerentes de una empresa.

Un sistema efectivo de Gobierno Corporativo dentro de la sociedad de un País genera el ambiente de confianza requerido para el buen funcionamiento de la economía de mercado, como resultado el costo de capital disminuye e impulsa a las empresas a emplear sus recursos de mejor manera con el fin de potenciar su crecimiento, que a largo plazo puede influir en el éxito y la imagen de la empresa (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2004).

El Consejo Coordinador Empresarial (CCE) emitió el Código de mejores prácticas corporativas. En ese documento se hacen sugerencias para que las sociedades de mexicanas practiquen un mejor Gobierno Corporativo. Los principios que conforman este Código toman en cuenta las condiciones de la sociedad mexicana, buscando contribuir a que puedan acceder a fuentes de financiamiento y proyecten una imagen de confianza a inversionistas tanto nacionales como extranjeros (CCE, 2018). Tomando en cuenta las dos más recientes versiones revisadas se encuentran las siguientes diferencias (Figura 1):

Figura 1

Cambios y diferencias del código de mejores prácticas de Gobierno Corporativo en México versión 2018- 2025

2018	2025
• Cambió a "Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo" • Contiene 12 principios • Agrega 9 prácticas aumentando de 1 a 2 prácticas por función. • Sustitución del concepto de visión estratégica por rumbo estratégico. • Agrega el principio de conducción honesta y responsable de la sociedad. • Destina una práctica para: manejo y prevención de conflictos entre accionistas y consejeros, la integración de miembros femeninos en el consejo de administración y acciones de los consejeros. • Agrega la función de riesgo y cumplimiento.	• Integra el concepto de Sostenibilidad como un eje estratégico. • Integra prácticas específicas sobre la protección de datos personales. • Asigna la evaluación de impactos sociales, ambientales y psicosociales por parte del comité de riesgo y cumplimiento, y la prevención de fraude y corrupción. • Agrega el principio de Conducta Honesta y responsable. • Agrega un capítulo para empresas familiares. • Se alinea con los principios internacionales de gobierno corporativo del G-20 y de la OCDE. • Incrementa la promoción en la participación de las mujeres en el consejo de administración.

Nota. Elaboración propia con base en el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (CCE, 2018; CCE 2025).

El Gobierno Corporativo en las instituciones financieras

Las instituciones financieras pueden estar expuestas a diversos riesgos, y es por lo que contar con buenas prácticas de Gobierno Corporativo es un tema indispensable. De Haan y Vlahu (2016) mencionan que en las investigaciones empíricas sobre el Gobierno Corporativo en los bancos se destacan tres características que consideran fundamentales para diferenciarlos de las instituciones no financieras: la estructura de capital, regulaciones y la complejidad y estructura del negocio. Respecto a la estructura de capital, su organización se basa en financiamiento a través de depósitos y de un alto apalancamiento que consiste en aumentar el capital propio por medio del endeudamiento y respecto a las regulaciones, porque cuentan con una mayor cantidad de regulaciones debido a que son propensos a asumir riesgos excesivos. En cuanto a la complejidad y estructura del negocio, porque requieren de trabajo y experiencia adicional por parte de sus consejos administrativos.

Martínez et al. (2015) considera que los bancos son instituciones esencialmente endeudadas, con distintos tipos de deudores, siendo grandes acreedores y entidades sometidas a una supervisión minuciosa y un gran número de regulaciones de su capital y riesgo; por lo que, un indicador de que una entidad bancaria está bajo buenas prácticas de Gobierno Corporativo se refleja cuando la supervisión y regulación en estas instituciones contribuyen al máximo bienestar de la sociedad (Salas, 2010). En cualquier empresa, el Consejo es de suma

importancia; en el sector financiero, debido a la incertidumbre que identifica al sistema financiero de cada país, es aún más importante (García-Meca et al., 2014). Es por lo que, la gobernanza tiene como fin exponer la forma en la que la entidad bancaria se guía por la toma de decisiones del Consejo de Administración. Por lo tanto, las crisis financieras son resultado de un deficiente Gobierno Corporativo en el sector bancario (Martínez et al., 2015).

Por su actividad intermediaria dentro de la economía, los fracasos de una empresa financiera suelen tener importantes efectos sobre la economía. Por ejemplo, la quiebra de un banco repercute sobre el sistema financiero y sobre la economía en general. Los bancos, al depender netamente de los depositantes crean la posibilidad de asumir demasiado riesgo, pues las inversiones riesgosas generan más ingresos que los acumulados para el intermediario y tienen la certeza de que si fracasan una gran parte de los costos será asumida por los depositantes. La estructura de compensación entre las empresas no financieras y la Banca presentan diferencias ante escenarios de quiebra y dificultades financieras. Por ejemplo, las empresas no financieras pueden reestructurar y, en algunos casos, cambiar la gerencia de la empresa, los bancos ante tal situación optan por la liquidación y destitución de los puestos directivos (de Haan y Vlahu, 2016).

Debido al tamaño y complejidad del funcionamiento de la Banca, actualmente las tareas del Consejo de Administración han adoptado un grado de complejidad importante que requiere de una amplia experiencia sectorial por parte de los directores de los bancos, específicamente en temas de gestión de riesgos (de Haan y Vlahu, 2016).

Salas (2010) enfatiza que por la naturaleza de captar dinero para hacer préstamos, los bancos deben ser sometidos a prácticas de Gobierno Corporativo distintas a la de las empresas no financieras, ya que: 1) Tienen alto apalancamiento con una conexión entre deuda y fondos propios; 2) Los depositantes no tienen los conocimientos sobre el riesgo, y por ser tantos no se pueden defender sus intereses comunes; 3) Proporciona liquidez a los depositantes; 4) Los bancos son indispensables para las transacciones de producción y venta; por último, 5) Son los principales controladores de capital y valoran riesgos de dar préstamos.

Efectos de la diversidad de género en el desempeño

La diversidad de género se ha convertido en un tema importante en el ámbito del Gobierno y finanzas corporativos mundialmente. Por ello, Europa ha impuesto un porcentaje de participación femenina en el Consejo de Administración mientras que algunos otros países han optado por mantenerlo como medida voluntaria (Mendoza et al., 2018).

Uno de los lineamientos importantes agregados en el Código de mejores prácticas corporativas del 2018 fue la integración del sexo femenino al Consejo de Administración, de lo que podemos destacar lo siguiente: En la versión más reciente del Código de mejores prácticas corporativas se consolida el valor de la diversidad de género como un factor de suma importancia en la buena gobernanza. En el Código se considera que una formación diversa de los grupos en las empresas contribuye a una toma de decisiones eficaz.

García-Meca et al. (2014) encontraron que la diversidad de género en el Consejo tiene un efecto positivo utilizando el índice Tobins' Q y el ROA.

Para Mendoza et al. (2018) ha habido un creciente interés en contabilizar la participación de la mujer en varios estudios, destaca las cifras de los estudios realizados por la OCDE sobre la incorporación de mujeres en puestos directivos en las organizaciones donde se observa que ha habido un avance de un 12% a un 16% entre 2010 y 2016. Sin embargo, en la mayor parte de los países de la OCDE se alcanza menos del 25% de espacios en el consejo de administración de las empresas que cotizan en la bolsa.

Baselga-Pascual y Vähämaa (2021) analizaron la relación entre la diversidad de género y el riesgo el desempeño en bancos latinoamericanos entre 2000 y 2017, encontraron que los bancos latinoamericanos con un mayor porcentaje de mujeres tienen mayor riesgo y rentables. En su análisis utilizan el capital, el ROA y el ROE como medidas de rendimiento. Grishunin et al. (2024) analizan el efecto de la presencia de una mujer directora general y la diversidad de género sobre el ROA y el índice Q de Tobin entre 2013 y 2023. Encontraron que la diversidad de género dentro del Consejo tiene un efecto negativo y significativo en la Q de Tobin, pero ningún efecto significativo sobre el ROA. La presencia de directora general reduce la Q de Tobin en mercados emergentes, pero no afecta significativamente del ROA y la Q de Tobin en los bancos en los mercados desarrollados.

En bancos de Europa Central y Oriental se observa que los bancos con presidentas y con una mayor diversidad de género tienen tendencia a mayores niveles de rentabilidad, así como un mejor control de las crisis financieras (Andries et al., 2017). Mientras que Huang et al. (2024) investigan el impacto de mujeres en el Consejo en el riesgo bancario en China, con una muestra de 83 bancos de 2006 a 2019. Encuentran que la presencia de mujeres en el Consejo reduce el riesgo bancario. Además de que suponen que una masa crítica de tres o más mujeres directoras intensifica la reducción del riesgo bancario. Huang et al. (2024) considera que esto se debe a que las mujeres son más adversas al riesgo que los hombres y por ello pueden tener más control sobre la situación. Mientras que Martínez Ferrero et al. (2015) considera que los

efectos positivos como que la participación de las mujeres en el Consejo de administración en el sector bancario repercute positivamente en las acciones socialmente responsables, puede deberse a que las mujeres suelen tener un enfoque más generoso y altruista haciéndolas más comunitarias, incluyentes y democráticas que los hombres. Además, los bancos con directoras generales son más propensos a tener niveles más conservadores de capital, y los bancos pequeños con presidentas y directoras fueron menos propensos a quebrar durante la crisis financiera de 2008-2009 (Palvia et al. 2015).

En México, Camarena et al. (2016) encontraron que, en 2015, de 50 empresas de la Bolsa Mexicana de Valores, el 7% de las integrantes del Consejo son mujeres. En promedio 4.56% de las integrantes eran mujeres. Mendoza-Quintero, et al. (2018) no encontraron evidencia de un efecto significativo de la diversidad sobre la rentabilidad. Mientras que Rosas-Rodríguez, et al. (2023) encontraron que la presencia de una sola mujer en el Consejo tuvo un efecto negativo sobre y el desempeño financiero.

MATERIAL Y MÉTODO

Esta investigación es cuantitativa, longitudinal y experimental, ya que se analizan observaciones a lo largo del tiempo. Además, se realizaron pruebas de diferencias de medias y un análisis de regresión utilizando el Método de Mínimos Cuadrados Ordinarios.

Este artículo de investigación tiene como objetivo probar si ha habido diferencias en la diversidad de género de las empresas mexicanas dedicadas a servicios financieros entre 2015 y 2023, y determinar cómo la diversidad de género ha afectado al rendimiento financiero de estas empresas que dan servicios financieros en México en 2023.

La información se obtuvo de la base de datos Refinitiv, que es un proveedor de datos sobre las empresas de los mercados financieros. La población de estudio comprendió a 20 empresas cuya actividad fue servicios financieros y que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores para el año 2023. La hipótesis de esta investigación es que ha habido diferencias entre la diversidad de género en las empresas de servicios financieros entre 2015 y 2023 y que una mayor participación de la mujer en los Consejos de Administración se asocia de forma positiva con un mayor rendimiento financiero de las empresas financieras listadas en la Bolsa Mexicana de Valores.

Los datos se analizarán mediante estadística descriptiva e inferencial. Se utilizará la correlación de Pearson para establecer la relación entre las variables y modelos de regresión múltiple para

determinar el efecto de las variables sobre el ROE y el ROA; dicho análisis será ejecutado en el software de SPSS. En la Tabla 1 se describen las variables utilizadas, el uso de estas variables está respaldado por una revisión de literatura, en la que investigadores con temas similares usaron esas mismas variables en su investigación.

Tabla 1
Descripción de variables

Nombre de la variable	Definición	Artículos similares
Variables dependientes		
ROA	Retorno sobre activo se traduce como la utilidad neta con relación a los activos totales.	(Andrés y Vallelado, 2008; Andries et al., 2017; Baselga-Pascual y Vähämaa, 2021; Campbell et al., 2008; García-Meca et al., 2014; Grishunin et al., 2024; Mendoza et al., 2018; Huang et al., 2024; Pathan et al., 2013).
ROE	Retorno sobre capital: métrica financiera que mide la utilidad respecto a el capital.	(Andries et al., 2017; Baselga-Pascual-Pascual y Vähämaa, 2021; Huang et al., 2024; Pathan et al., 2013).
Variables independientes		
Diversidad de género	Participación femenina en el consejo de administración.	(Baselga-Pascual y Vähämaa, 2021; Campbell et al., 2008; García-Meca et al., 2014).
Tamaño del consejo	Número de integrantes del consejo de administración.	(Baselga-Pascual y Vähämaa, 2021; García-Meca et al., 2014; Huang et al., 2024; Pathan et al., 2013).
Ingresos	Logaritmo natural de Ingresos originados por las ventas en un periodo en específico en millones de dólares.	(Laskar et al. 2023; Marquez-Cárdenas et al. 2022).
Apalancamiento	Deuda Total sobre Capital: Deuda para financiar operaciones en comparación a capital.	(Laskar et al. 2023; Pucheta y Sánchez, 2013).

Nota. Elaboración propia con base en la revisión de literatura.

Especificación del modelo

Para probar la hipótesis de que una mayor participación de la mujer en el Consejo de Administración se asocia de forma positiva con un mejor rendimiento financiero, se utilizó una regresión lineal como se presenta en la ecuación 1.

$$Rendimiento = \beta_0 + \beta_1 Diversidad\ de\ Genero_{it} + \beta_2 Tamaño\ del\ Consejo_{it} + \beta_3 Ventas_{it} + \beta_4 Apalancamiento_{it} + \beta_5 Año_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Donde i representa la cada empresa, y t representa el año, la variable dependiente es el rendimiento, puede ser el ROE o el ROA, la variable de interés es la diversidad de género y

posteriormente, las variables de control son las ventas y el apalancamiento. Además, se agregan los efectos temporales.

Estadística descriptiva

La Tabla 2 muestra la estadística descriptiva de las variables usadas en el análisis de regresión. Las primeras dos son las variables dependientes, el ROA y el ROE. Se observa que hubo una disminución en el ROA promedio 2015 y 2023 y un aumento en la desviación estándar a 6.51 indica que variabilidad en los rendimientos de los activos entre las empresas. En 2015, el ROE presentó un promedio de 19.27, para 2023, la media disminuyó a 13.85. Además de un incremento en la variabilidad del ROE que se observa por la desviación estándar. La variable de interés, diversidad de género incrementó el doble, lo que representa un aumento importante en la inclusión de las mujeres en los Consejos de Administración; sin embargo, en ambos años se sigue notando empresas sin participación femenina. La media del tamaño de los Consejos de Administración disminuyó 3.6 puntos, lo que muestra que los Consejos están atendiendo a esta recomendación de Consejos más pequeños. También se observa una reducción en los ingresos promedio y un incremento en el apalancamiento.

Tabla 2
Estadística descriptiva

Año		2015				2023				
Variable	n	Media	Desv. Est.	Min.	Máx.	n	Media	Desv. Est.	Min.	Máx.
ROA	20	4.46	4.89	0.28	16.54	20	3.44	6.51	-7.24	27.64
ROE	20	19.27	11.40	6.53	48.36	20	13.85	29.70	-104.5	38.39
Diversidad	20	5.24	10.38	0	33.33	20	10.76	12.68	0	40
Tamaño	4	15.25	2.98	11	18	20	11.65	3.55	6	17
Ingresos	5	8.93	1.67	6.80	10.91	20	6.63	1.85	3.89	10.85
Apalancamiento	17	3.18	3.27	0.16	13.91	20	4.74	10.43	0	41.61

Nota. Elaboración propia con los datos de Refinitiv.

RESULTADOS

Los resultados de la prueba de diferencia de medias se presentan en la Tabla 3; en primer lugar, la diversidad de género incrementó de 5.2 a 6.4 entre 2015 y 2019, sin embargo, para el año 2023 el incremento fue de 5.25 puntos porcentuales. Utilizando la prueba de diferencias de medias, se observa que el incremento entre 2015-2019 no presenta diferencias estadísticamente significativas, por otro lado, en la comparación del 2019-2023, así como la comparación de 2015 contra 2020, muestra diferencias estadísticamente significativas, es decir,

la diversidad tuvo un rápido progreso en los años más recientes, además de que se considera un cambio estadísticamente representativo.

Con lo anterior, se puede suponer que ha habido una evolución significativa y continua en la inclusión de la mujer en los Consejos Administrativos de las empresas que brindan servicios financieros y que se fortaleció entre el año 2019 y 2023.

Tabla 3
Resultados de la prueba de diferencia de medias

Diversidad Año1-Año 2	Media		t crítica	t calculada	p
	Año 1	Año 2			
Diversidad 2015-2019	5.2494	6.4816	2.0930	-1.6023	0.1256
Diversidad 2019-2023	6.4816	10.7617	2.0930	-2.7268	0.0134
Diversidad 2015-2023	5.2494	10.7617	2.0930	-2.8354	0.0106

Nota. Elaboración propia con los datos de Refinitiv.

En la Tabla 4 se presentan los resultados de los dos modelos de regresión lineal múltiple, donde las variables dependientes son el retorno sobre activos (ROA) y el retorno sobre capital (ROE). La variable de interés es la presencia de mujeres en el Consejo de Administración (diversidad de género), y otras variables del modelo son el tamaño del Consejo, ingresos, apalancamiento y diversidad de género como variables independientes. Además, es importante mencionar que se presentan dos modelos. En el modelo 1 se considera que para la variable dependiente: desempeño financiero, el indicador es el ROA; mientras que en el modelo 2 se considera que el indicador de desempeño financiero es el ROE.

En el modelo 1, la diversidad tiene un coeficiente positivo y significativo, lo que sugiere que una mayor diversidad en la organización está relacionada con el aumento de la rentabilidad sobre activos. Esto respalda la hipótesis planteada de que incluir la participación de la mujer en los Consejos de Administración tiene un efecto positivo en el desempeño financiero de las empresas financieras. Con respecto a los ingresos, el coeficiente es negativo y significativo. Por lo tanto, aunque aumenten los ingresos, la rentabilidad sobre los activos se reduce, posiblemente debido a elementos tales como: márgenes pequeños, gastos operativos e inversiones. El tamaño del Consejo no se considera significativo en la rentabilidad sobre activos. En conclusión, el apalancamiento tiene un coeficiente de negativo y significativo al 90%, lo que muestra que cuando la deuda es más alta, disminuye el ROA.

En el modelo 2, aunque presenta un coeficiente negativo, este no es significativo. Con los resultados del modelo 1 y el modelo 2, se observa que el impacto de la diversidad de género es únicamente relevante en el rendimiento sobre los activos que sobre el capital accionario.

Tabla 4
Resultados de la regresión lineal múltiple

	Modelo 1	Modelo 2
	ROA	ROE
Diversidad	0.3136** (0.1265)	-0.2816 (0.4856)
Tamaño	0.5924 (4.5933)	0.3490 (1.6116)
Ingresos	-2.6994*** (.8579)	1.1450 (3.3108)
Apalancamiento	-0.2612* (0.1412)	-1.4798** (0.5366)
Constante	17.9104 (12.5960)	8.8490 (33.1409)
Años	SI	SI
Prob. Estadístico F	0.0431	0.1830
R2 Ajustado	0.2525	0.1160
N	30	32

Nota. Elaboración propia con los datos de Refinitiv.

* $p < .1$; ** $p < .05$; *** $p < .01$. Error estándar en paréntesis.

CONCLUSIONES

La diversidad de género en las empresas ha presentado avances en los últimos años, sin embargo, la representación de la mujer en puestos de liderazgo y dentro de los Consejos de Administración sigue siendo un gran reto, especialmente en América Latina y México. Aunque hay evidencia (Andries et al., 2017; Baselga-Pascual y Vähämaa, 2021; García-Meca et al., 2014) en aumento de los beneficios que aporta la diversidad, el progreso es lento. En este estudio se analizó el efecto que la participación femenina en los Consejos de Administración de empresas del sector financiero inscritas en la Bolsa Mexicana de Valores tiene sobre su rendimiento financiero. Siguiendo a estudios similares, (Baselga-Pascual y Vähämaa, 2021; Andries et al., 2017; Grishunin et al., 2024), se utilizó como indicadores de la variable rendimiento financiero el retorno sobre capital (ROE) y el retorno sobre activos (ROA), así como las variables de control utilizadas anteriormente.

La hipótesis de esta investigación es que ha habido diferencias entre la diversidad de género en las empresas de servicios financieros entre 2015 y 2023, y que una mayor presencia de la mujer en los Consejos de Administración se asocia de forma positiva con un mayor rendimiento financiero de estas empresas.

Los resultados analizados anteriormente respecto a la diferencia de medias muestran que, durante el periodo analizado, la integración de la mujer en los Consejos de Administración ha mostrado un crecimiento constante, específicamente este crecimiento ha sido significativo en el periodo 2019 y 2023. Este resultado muestra una tendencia positiva hacia la equidad de género en el ámbito corporativo financiero, la cual puede ser resultado de -como se mostró en la Figura 1- la inclusión del principio de la diversidad de género en el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (CCE, 2018).

Posteriormente, a través del análisis de regresión múltiple se observa que la diversidad de género tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre el ROA, lo que supone que incluir mujeres en los Consejos puede dar como resultado un mejor y más eficiente uso de los recursos operativos de la empresa, esto coincide con los resultados de García-Meca, et al. (2014), Baselga-Pascual y Vähämaa (2021) y Grishunin et al. (2024) y, al probar que mayor número de mujeres en el Consejo de Administración está asociado con un mayor rendimiento. Sin embargo, para el ROE no se encontró una relación significativa, lo que indica que para este contexto la participación femenina no afecta la rentabilidad del capital. Estos resultados proporcionan evidencia relevante a la discusión sobre la importancia de las nuevas prácticas de Gobierno Corporativo y apoyan los lineamientos orientados a incrementar el porcentaje de personal femenino en los consejos.

Es importante destacar que, desde el punto de vista del Gobierno Corporativo, la diversidad -y en el caso de este documento- la diversidad de género entre los integrantes del Consejo, permite la representación de diversos grupos de interés. Su presencia contribuye a evitar que el poder se concentre en unos pocos y favorece la diversidad de visiones y perspectivas para la toma de decisiones. En caso de los bancos, cuya naturaleza implica asumir riesgos que con frecuencia las partes involucradas -como los depositantes- desconocen, es más relevante el Gobierno Corporativo que refleje la diversidad, asegurando que las decisiones no solo se tomen buscando la rentabilidad, sino la protección de quienes confían en estas instituciones. Una limitación de este documento es que se basa solo en el sector financiero, por lo que para futuras investigaciones se recomienda utilizar una muestra más grande y de otros indicadores financieros.

REFERENCIAS

- Andries, A. M., Mehdian, S. y Stoica, O. (2017). The Impact of Board Gender on Bank Performance and Risk in Emerging Markets. <https://ssrn.com/abstract=3041484> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3041484>
- Andres, P. y Vallelado, E. (2008). Corporate governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of Banking & Finance*, 32(12), 2570-2580. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2008.05.008>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2015). *Empoderamiento económico de las mujeres: Bueno para las mujeres, bueno para los negocios, bueno para el desarrollo*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Empoderamiento-econ%C3%B3mico-de-las-mujeres-Bueno-para-las-mujeres-bueno-para-los-negocios-bueno-para-el-desarrollo.pdf>
- Baselga-Pascual, L. y Vähämaa E. (2021). Female leadership and bank performance in Latin America. *Emerging Markets Review*, 48, 100807. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2021.100807>
- Bernal, A., Oneto, A., Penfold, M., Schneider, L. y Wilcox, J. (2012). Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva, 6, Caracas: CAF. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/366>
- Bolsa Mexicana de Valores. (2024). Guía de Gobierno Corporativo. https://www.bmv.com.mx/work/models/Grupo_BMV/Resource/882/1/images/guia_gobierno_corporativo.pdf
- Camarena, M. E., Saavedra, M. L. y Aguilar, M. A. (2016). *La relación entre la rentabilidad y la participación de las mujeres en el consejo de administración de las empresas que cotizan en la BMV*. Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, México. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2016/10.09.pdf>
- Campbell, K. y Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*. 83, 435-451. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9630-y>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). Mujeres en puestos de alta dirección en grandes empresas de América Latina. <https://www.cepal.org/es/infografias/mujeres-en-puestos-de-alta-direccion-en-grandes-empresas-de-america-latina>
- Consejo Coordinador Empresarial. (2018). Código de principios y mejores prácticas de gobierno corporativo 2018. https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO_NORMATIVO/CTEN_MNOD/CPMPGC-Julio%202018.pdf
- Consejo Coordinador Empresarial. (2025). Código de principios y mejores prácticas de gobierno corporativo 2018. https://cce.org.mx/wp-content/uploads/2025/02/CODIGO_DE_PRINCIPIOS_Y_MEJORES_PRACTICAS_DE_GOBIERNO_CORPORATIVO_PARA_MEXICO.pdf

- De Haan, J. y Vlahu, R. (2016). Corporate Governance of Banks: A Survey (De Nederlandsche Bank Working Paper No. 386). <https://ssrn.com/abstract=2297770>
- Delgado-Piña, M. I., Rodríguez-Ruiz, Ó., Rodríguez-Duarte, A. y Sastre-Castillo, M. Á. (2020). Gender Diversity in Spanish Banks: Trickle-Down and Productivity Effects. *Sustainability*, 12(5), 2113. <https://doi.org/10.3390/su12052113>
- Díaz, E. (2010). Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber. Caracas: CAF. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/842>
- Erhardt, N., Werbel, J. y Shrader, C. (2003). Board Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*. 11(2), 102-111. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00011>
- García-Meca, E., García-Sánchez, I. M. y Martínez-Ferrero, J. (2014). Board diversity and its effects on bank performance: An international analysis. *Journal of Banking & Finance*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.12.002>
- Grishunin, S., Yarantseva, A. y Karminsky, A. (2024) Influence of gender and age diversity of boards on financial and market performance of banks. *Procedia Computer Science*, 242, 372-379. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.08.172>.
- Guzmán, A. (14 de abril de 2022). Gobierno Corporativo: todo lo que un empresario debe saber. Atlas Governance. <https://welcome.atlasgov.com/es/blog/gobierno-corporativo/que-es-gobierno-corporativo/>
- Herrera, W. (2001). El buen gobierno corporativo. Ventajas de la implantación de un sistema ético para el gobierno de las sociedades mercantiles. *Revista de Derecho*, 16(I), 173-200. Universidad del Norte. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=619130>
- Huang, Y., Fang, F., Fan Y. y Cuong, K. (2024). Do 'Lehman Sisters' work in China? Women on boards and bank risk. *International Review of Financial Analysis*, 93, 103129. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103129>.
- Instituto Mexicano para la Competitividad [IMCO]. (2023). Mujeres en las empresas ¿hemos avanzado? https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2023/10/Mujeres-en-las-empresas_Documento_2023.pdf
- Instituto Mexicano para la Competitividad [IMCO]. (2021). *Una radiografía del sector privado: La participación de las mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección*. https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2021/01/15012021_Una-radiografía-del-sector-privado_Documento.pdf
- Laskar, N., Prasad Sahu, J. y Sultana Choudhury, K. (2023). Impact of gender diversity on firm performance: empirical evidence from India. *Managerial Finance*, 50(3), 614-633. <https://doi.org/10.1108/MF-02-2023-0126>
- Martínez, J., Vaquero, L., Cuadrado, B. y García, I. (2015). El gobierno corporativo y la responsabilidad social corporativa en el sector bancario: el papel del consejo de administración. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*, 21 (3), 129-138. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.01.001>

- Marquez-Cárdenas, V., González-Ruiz, J. D. y Duque-Grisales, E. (2022). Board gender diversity and firm performance: evidence for Latin America. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(3), 785-808. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.2017256>
- Mendoza, D., Briano, G. y Saavedra, M. (2018). Diversidad de género en posiciones estratégicas y el nivel de endeudamiento: evidencia en empresas cotizadas mexicanas. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época REMEF*, 13(4), 631-654. <https://doi.org/10.21919/remef.v13i4.343>
- ONU Mujeres. (2017). *Informe anual 2016-2017*. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2017/UN-Women-Annual-Report-2016-2017-es.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2004). Principios del Gobierno Corporativo de la OCDE 2004. <https://doi.org/10.1787/9788485482726-es>
- Palvia, A., Vähämaa, E. y Vähämaa, S. (2015). Are Female CEOs and Chairwomen More Conservative and Risk Averse? Evidence from the Banking Industry During the Financial Crisis. *Journal of Business Ethics*, 131, 577–594. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2288-3>
- Pathan, S. y Faff, R. (2013). Does board structure in banks really affect their performance, *Journal of Banking & Finance*, 37(5), 1573-1589. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.12.016>
- Pucheta, M. C. y Sánchez, P. (2013). Relación entre la diversidad de género y la rentabilidad económica de las empresas del IBEX 35. La ventana. *Revista de Estudios de Género*, 12(5), 661–687. <https://doi.org/10.32870/lv.v4i38.535>
- Rosas-Rodríguez, B., Demmler, M. y Razo-Mora, L. A. (2023). Diversidad de género y desempeño financiero en empresas bursátiles mexicanas. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(25), 151-167. <https://doi.org/10.17163/ret.n25.2023.10>
- Salas, V. (2010). El gobierno de los bancos: lecciones de la crisis financiera. *Mediterráneo Económico*, 18, 103-124. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3706876>
- World Economic Forum. (2023). *Folbal Gender Gap Report*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf

Transferencia de conocimiento sobre salud en la era digital y sus oportunidades para la región de Tabasco.

The transfer of health knowledge in the digital era and its opportunities for the Tabasco region.

Ovilla Bautista, María del Carmen*, Morales Méndez, Jesús Alberto**,
Estrada Cálix, Heidi Gabriela***

*Egresada de la Licenciatura en Economía. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativas. México. Email: ovillabautist@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5698-9751>.

**Maestro en Administración Pública. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativas. México. Email: alberto1289@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9683-5756>.

***Doctora en Educación. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativas. México. Email: heidi.gabriela.estrada@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3059-3273>.

Correo para recibir correspondencia:

Jesús Alberto Morales Méndez
alberto1289@gmail.com

RESUMEN

OBJETIVO: Proponer alternativas de política pública para aprovechar la transferencia de conocimiento, así como las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la atención de la salud pública del Estado de Tabasco.

MATERIAL Y MÉTODO: El enfoque de investigación es cualitativo, ya que a través del estudio documental se establecerán características de la transferencia de conocimiento. Es descriptivo, porque mediante el análisis crítico e histórico, se abordará la disponibilidad de infraestructura en salud y de las TIC. Será explicativo porque explorará las oportunidades para que se aprovechen las tecnologías en la política de salud de la entidad.

RESULTADOS: El conocimiento es actualmente un recurso esencial en la introducción de la nueva economía, que se convierte en un recurso estratégico y fuente de ventajas competitivas. En el Estado de Tabasco, la legislación en materia de gobierno digital, establece estrategias para el aprovechamiento de los datos en la generación de políticas públicas.

CONCLUSIONES: En Tabasco, proyectos como la Ventanilla Única Digital y el Expediente Electrónico, representan una oportunidad para la mejora de la atención ciudadana y la disminución de gastos gubernamentales, tanto en papelería, combustibles y recursos humanos, los cuales pueden redirigirse a otros sectores estratégicos.

PALABRAS CLAVE: conocimiento, economía digital, Tabasco.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To propose public policy alternatives aimed at strengthening the use of knowledge transfer and Information and Communication Technologies (ICT) in public health care delivery in the State of Tabasco.

MATERIAL AND METHOD: This study adopts a qualitative research approach. Through documentary analysis, the characteristics of knowledge transfer are identified and examined. The research is descriptive, as it addresses the availability of health infrastructure and ICT through critical and historical analysis. It is also explanatory, as it explores opportunities to effectively integrate digital technologies into the state's health policy.

RESULTS: Knowledge has become an essential resource in the emergence of the new economy, serving as a strategic asset and a source of competitive advantage. In the State of Tabasco, digital government legislation establishes strategies for leveraging data in the formulation and implementation of public policies.

CONCLUSIONS: In Tabasco, initiatives such as the Digital One-Stop Service Portal and the Electronic Health Record represent significant opportunities to improve public service delivery and reduce government expenditures on paper, fuel, and human resources. These savings may be redirected toward other strategic sectors.

KEYWORDS: knowledge, digital economy, Tabasco.

El conocimiento es actualmente un recurso esencial para la generación de valor en el ámbito de la era digital, en un mundo globalizado, cada día más se está enfatizando la capacidad para estimular innovaciones y desarrollar talento humano, generando entornos más competitivos (Cejas et al., 2015). De esta forma, la transferencia de conocimiento aparece como un elemento de su gestión que permite transportar, moldear e implementar resultados de análisis en la mejora de la toma de decisiones en el sector privado y en la formulación de mejores políticas en el sector público. (Baca, 2012).

La generación de valor a través del conocimiento mejora el capital físico y la producción, no obstante, no toda la información es conocimiento, su discriminación requiere de una habilidad cognitiva y activa. La información y el conocimiento forman parte del último paso del capitalismo, por lo que el análisis de datos directos es clave para las empresas (Dautrey, 2012). En cuanto a los datos, estos pueden ser considerados un motor para el desarrollo, que cuando son manipulados se convierten en información para luego transformarse en conocimiento cuando se agrega el método (López, 2016).

En el siglo XX hubo importantes cambios en el desarrollo de la información y su impacto en la economía global. En la administración pública, cada país los aprovecha para la formulación de sus políticas públicas, lo que impacta su desarrollo tecnológico y económico (Billeci, 2017). Más adelantos se encuentran en el uso de los robots en hospitales y centros de logística que utilizan luz ultravioleta para desinfectar; estos dispositivos ayudan a personas con movilidad reducida y enfermedades crónicas, mientras que la Inteligencia Artificial (IA) permite a los médicos acelerar diagnósticos y tratamientos. Asimismo, los drones distribuyen sangre de manera rápida, lo que reduce el tiempo de entrega y evita desperdicios, por lo que estas tecnologías son ejemplos de la cuarta revolución industrial que representa una combinación de potentes capacidades informáticas con una conexión más profunda entre los mundos físico y digital (Sonmez, 2020). Por otra parte, hoy en día, la economía digital se basa en la infraestructura de telecomunicaciones, las TIC y una red de actividades económicas y sociales que utilizan internet, la computación en la nube y redes móviles (Castillo, 2013). En este modelo, el papel de las Instituciones de Educación Superior (IES) es primordial, y es que estas buscan, a través de la investigación, la generación de innovaciones, que generalmente están relacionadas con el desarrollo tecnológico, que se centra en las necesidades de la industria, con el objetivo de lograr mayores rendimientos económicos (Arias y Aristizábal, 2011).

Los contextos nacionales del desarrollo económico están marcados en regiones como América Latina con fenómenos como la desigualdad de ingresos, que se relaciona con el acceso a tecnologías y a factores como la educación (Yunga et al., 2022). Con el aprovechamiento de las

TIC han surgido conceptos como la desigualdad digital, que generan una brecha acerca del uso del internet, deteniendo la generación de oportunidades para la creación de empresas, la maduración del nivel de empleo, el acceso a información y el aprovechamiento de tecnologías emergentes; por ello, en zonas de bajos ingresos, las *notebooks*, los teléfonos inteligentes, las consolas de videojuegos y las tabletas electrónicas se distribuyen de forma desigual. La intervención del Estado es fundamental para detener estas disparidades, que aquejan en mayor medida a mujeres, personas discapacitadas y demás grupos vulnerables (Benítez, 2016).

La tecnología también, como un bien público, requiere que el Estado genere incentivos o subsidios para la Investigación y Desarrollo (I+D) a través de empresas e Instituciones de Educación Superior (IES) que se encarguen de la investigación, desarrollo, difusión y la formación de recursos humanos para su adopción; estos cambios tecnológicos impulsan el crecimiento, fenómeno que es más lento en países en desarrollo como México, donde en Estados como Tabasco no es la excepción (Rivera, 2020). En todo este escenario, la cultura social impacta en la apropiación tecnológica y del conocimiento, que incide al mismo tiempo en el nivel de la brecha digital (Martínez, 2021).

En México, desde 2001 el Gobierno de la República creó el Sistema Nacional eMéxico, que fue una agencia coordinadora encargada de promover la transición hacia la sociedad de la información y el conocimiento, bajo el enfoque de mejorar la conectividad a internet, tanto en escuelas, centros de salud, oficinas gubernamentales y centros comunitarios. Más tarde, para el sexenio 2006-2012 se publicó la Agenda Digital.mx, que representó un instrumento de planeación para el aprovechamiento de las TIC en el país, tomando en cuenta los sectores estratégicos y la industria de las TIC. A nivel constitucional, en 2013 se publicó una reforma en materia de telecomunicaciones y competencia económica, que enfatizó el derecho de la población al acceso de las TIC. Con todo ello, se buscó reducir la brecha digital. Del 2013 al 2018, con la Estrategia Digital Nacional (EDN) se establecieron programas y proyectos para detonar la economía y la inclusión digital. Para coadyuvar en estas tareas, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) ha establecido encuestas para obtener datos sobre la disponibilidad y uso de las TIC (Gómez et al., 2018). Actualmente, para la gestión pública federal 2024-2030 se ha creado la Agencia de Transformación Digital y Telecomunicaciones, como una Dependencia de la Administración Pública Federal que concentrará los trabajos de simplificación y digitalización en el país.

En México, y por ende en el Estado de Tabasco, existe una falta de política integral para la implementación de una salud digital, donde se carece de experiencia institucional, además, requiere la actualización del marco regulatorio en materia de simplificación y digitalización para

implementar las tecnologías emergentes al acceso y calidad de los servicios de salud, para dejar la oferta de servicios tradicionales que no abonan a la cobertura, eficacia y calidad. Lo anterior se vincula con el escaso presupuesto para el aprovechamiento de las TIC, que se refleja en la falta de interoperabilidad y trazabilidad de los sistemas informáticos del sector salud, el nulo uso de los expedientes clínicos electrónicos, la telemedicina y otras estrategias existentes. Así, la brecha y la pobreza digital limitan y continúan marginando a la población en gran medida, por lo que el trabajo para el aprovechamiento de la transferencia de conocimiento y de tecnología en salud debe ser interdisciplinario e integral, como se ha manifestado, de manera inclusiva y sostenible (Fernández, 2021).

La economía del conocimiento se basa en ideas y creatividad, donde el capital humano es crucial. Esta se divide en tres partes: economía de aprendizaje, economía de creatividad y economía abierta del conocimiento. Cada una tiene una relación especial con educación y procesos de aprendizaje, en donde el aprendizaje económico y la innovación son importantes para la competitividad (Pérez et al., 2020). Además, incluye educación, capacitación e investigación, así como la infraestructura institucional necesaria para la innovación, es un concepto que fue acuñado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en el año de 1996 (Sánchez y Ríos, 2011).

Las plataformas digitales están transformando sectores como educación y transporte, beneficiándose de economías de escala y la economía de red. Esto plantea desafíos regulatorios, ya que la concentración de datos puede crear barreras de entrada en los mercados (Alfonso, 2016). A pesar de la presencia de la economía digital, persisten desafíos sobre la propiedad de los datos, la privacidad y la seguridad (Ontiveros y López, 2017). En esta sociedad, la información es fundamental y se ve como una fuente de riqueza. El crecimiento de las tecnologías de la información y la comunicación se observa en todos los sectores sociales, aunque existen diferencias en el acceso a estas tecnologías entre países e individuos (Crovi, 2005). La idea de una sociedad del conocimiento está relacionada con los nuevos tipos de trabajo que surgen de las tecnologías de la información y el cambio en los modelos económicos (Crovi, 2002), todo lo anterior, inmerso en un ecosistema de innovación. Un ecosistema de innovación fomenta el intercambio de conocimiento entre diferentes generaciones y su aplicación en sistemas productivos (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2023). En una economía globalizada, gestionar el conocimiento es un reto debido a la creciente diversidad de contextos y variables (García et al., 2019). Este ecosistema de innovación genera valor para la llamada sociedad del conocimiento, incrementando la productividad y la competitividad (Touriñán, 2019).

Desde la perspectiva teórica, la colaboración intersectorial entre instituciones gubernamentales, empresas e instituciones de educación superior o centros de investigación ha estado ligada al desarrollo económico y la generación de valor; por ello, el análisis neoclásico de las externalidades que deriva en lo que se conoce como los *spillovers* del conocimiento, que son esas derramas o excedentes de información y conocimiento que, implementado en los mercados, incrementan la competitividad. Por otro lado, las teorías de la Nueva Economía Institucional (NEI) mencionan que esta transferencia de conocimiento permite una mayor comprensión de los actos y hechos humanos de forma colaborativa, principalmente influyendo en las decisiones económicas.

Particularmente, la teoría de las externalidades o *spillovers* yace en los resultados de las investigaciones de Alfred Marshall, que analiza los beneficios que tienen las empresas e instituciones cuando se aglomeran en un lugar, dotándolas de especialización, derivando en una producción más elevada y un crecimiento del conocimiento que se refleja en un progreso económico y social. Lo anterior, si bien tiene su base en el ambiente industrial, se asocia con otros mercados, donde la existencia de instituciones que realizan investigación y desarrollo sobre una ciencia impactará en la competitividad del lugar, generando valor agregado al ecosistema de innovación; de allí que la transferencia de conocimiento dé lugar a mejores condiciones de vida para la población. En este escenario, la economía del conocimiento produce una mayor inversión en la ciencia y la tecnología para alcanzar el bienestar social y mejorar la competitividad de las empresas, con derramas que generan economías externas para la región, a como Richard Nelson lo teorizó en 1959. Por ende, las empresas más innovadoras se benefician en gran medida de las investigaciones realizadas por las universidades y las instituciones gubernamentales; entonces, la transferencia de conocimiento deriva en inversiones innovadoras e inventivas, que conllevan a una mejor calidad de vida. En cuanto a la NEI, la capacidad de aprendizaje de las instituciones juega un papel crucial en la búsqueda de soluciones para la resolución de problemas, donde aparece la oportunidad para crear nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional, transfiriendo conocimiento y avances tecnológicos que consolidan el desarrollo (García, 2008).

Siguiendo con el análisis teórico, los modelos de transferencia de conocimiento, como los antes mencionados, establecen un receptor que es quien da valor al saber, apareciendo un trinomio como lo es la investigación, el desarrollo y la innovación, que es crucial para atender las necesidades sociales de nuevos productos o servicios, mejorando a la par procesos y consolidando instituciones, como las gubernamentales. En este aporte, surgen conceptos como la innovación abierta, que establece colaboraciones público-privadas donde se comparten

objetivos, recursos y los derechos de propiedad intelectual registrada. Otro concepto es la investigación colaborativa, que es el medio de transferencia importante de conocimiento entre la academia y la industria, el gobierno y las empresas, en ambas vías, y puede traducirse en otras actividades de transferencia de conocimiento, tales como las licencias (Tourrián, 2019).

El modelo de innovación y desarrollo conocido como I+D, que persiste en el mundo, busca incrementar el valor de los resultados técnicos que sean susceptibles de ser usados económica o socialmente, de modo que se generen flujos de conocimiento y recursos económicos. Por ello, en la transferencia de conocimiento, tienen que ser identificados los resultados a transferir para la generación de ventajas competitivas, seguidamente debe protegerse asegurando que se explote de forma ética y responsable, con garantía de que se retorne la inversión realizada para captar el conocimiento (Pérez, 2012). Por lo anterior, el objetivo de esta investigación es proponer alternativas de política pública para aprovechar la transferencia de conocimiento, así como las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en la atención de la salud pública del Estado de Tabasco.

MATERIAL Y MÉTODO

Esta investigación será de corte cualitativo y se desarrolla a través del análisis documental, con un enfoque crítico e histórico. Además, se hace un análisis estadístico a través de tablas con base en las categorías de estudio.

Este trabajo es descriptivo porque mediante el análisis crítico e histórico, se abordará la disponibilidad de infraestructura en salud y de TIC; y explicativo, porque explorará las oportunidades para que se aprovechen las tecnologías en la política de salud de la entidad. El desarrollo de la investigación conllevará a un análisis histórico de la implementación de acciones de salud digital en el Estado de Tabasco.

El diseño metodológico se dividió en cuatro etapas: en la primera etapa se definieron las categorías de análisis, siendo estas: transferencia de conocimiento y TIC, transferencia de conocimiento en salud digital, y políticas públicas a través de la transferencia de conocimiento de salud digital; para la segunda etapa se buscaron artículos científicos de las bases de datos de sCielo, Redalyc y Dialnet, considerando como parámetros de búsqueda artículos del periodo del 2000 al 2025; en la tercera etapa se realizó un análisis de datos estadísticos del Censo de Población y Vivienda del año 2020 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y de la Dirección General de Información en Salud (DGIS) de la Secretaría de Salud del Gobierno de México; por último, se proponen estrategias de política pública para aprovechar la transferencia

de conocimiento en el entorno de la salud digital la región del Estado de Tabasco (Hernandez et. al., 2014).

RESULTADOS

La sociedad de la información impulsada por las TIC tiene un impacto en el sector público. Las organizaciones públicas están emulando al sector privado, aprovechando estas tecnologías para mejorar su eficiencia en la gestión de datos, información y conocimiento. La administración pública debe comprometerse con el desarrollo de esta sociedad del conocimiento, también a través de la transparencia en la gestión y la eficiencia a través de la automatización de procesos (Castillo, 2021). Las organizaciones públicas han comenzado a trabajar en la gestión del conocimiento, aunque han dedicado menos esfuerzos a medir y registrar el capital intelectual. Esto se debe a que sus objetivos no son tan fácilmente cuantificables como los de las empresas privadas, y los servicios públicos no tienen valor monetario (Peluffo y Catalán, 2002).

Transferencia de conocimiento en la administración pública

Para ser eficaz, la tecnología debe ir acompañada de una cultura de la información (Martínez, et.al., 2006). Actualmente, las organizaciones públicas enfrentan desafíos que las obligan a repensar sus estructuras de gestión para responder a las demandas ciudadanas y brindar valor agregado público a través del uso eficiente de los recursos. La complejidad de los desafíos que enfrentan los gobiernos genera una presión cada vez mayor para mejorar su capacidad de innovación, lo que lleva a las organizaciones a transformarse de un enfoque burocrático tradicional a un enfoque más gerencial (Jurado et al., 2023).

El servicio público requiere un nuevo perfil para dar a los usuarios digitales resultados efectivos, que puedan acceder a mecanismos para la protección de sus derechos humanos de forma más ágil, expedita y de calidad. En el sector público es urgente mejorar el desempeño organizacional y la satisfacción de las demandas sociales con el mínimo de uso de recursos públicos y tiempo, donde la gestión y transferencia de conocimiento representa una oportunidad para modificar la acción pública adaptándose a las tecnologías emergentes existentes (Nedisson et al., 2017). Las industrias y comercios aprovechan los datos para mejorar la experiencia del cliente, predecir sus necesidades y optimizar sus operaciones.

En cuanto a la administración pública, de igual forma tienen acceso a datos masivos, muchos de ellos estructurados y con un alto grado de veracidad, lo que puede ayudar a reducir la burocracia, aumentar la eficiencia en el sector sanitario, mejorar la recaudación fiscal y ofrecer respuestas

más eficaces a los ciudadanos, personalizando servicios según las necesidades individuales (Castillo, 2021).

La toma de decisiones en el Gobierno depende cada vez más del análisis de datos, por lo cual el fundamental el acceso, intercambio y apertura de datos. Es necesario desarrollar la capacidad de recopilar, compartir y analizar cantidades masivas de datos para poder aplicar las ciencias exactas al diseño de políticas públicas (López y Marquez, 2016, p. 1).

Tal como se señala, es esencial que la administración pública asuma la gestión y el análisis de grandes volúmenes de datos para desarrollar políticas sociales y presupuestarias centradas en las necesidades de los ciudadanos.

La analítica de datos puede mejorar la toma de decisiones, la gestión de los recursos públicos, el control interno y la transparencia en los procesos de adquisiciones públicas. Con tecnologías como la cadena de bloques, la tecnología geográfica y la inteligencia artificial, se pueden generar resultados a partir de la apropiación de los datos y la transferencia de conocimiento (Palma, 2024).

La transferencia de conocimiento en la salud digital

Políticas como la alfabetización digital y la brecha digital son ejes vinculados con la desigualdad, la justicia social, la perspectiva de género, el respeto de los pueblos originarios y el territorio. Además, la disminución de la brecha digital debe tomar en cuenta la realización de actividades comunitarias e intervenciones en materia de salud, donde se consideren los hábitos de alimentación y consumo de la población.

En el mundo rural este panorama se hace más complejo, por las distancias, las disparidades en su infraestructura en comparación con el medio urbano y la falta de telecomunicaciones; por ello, es fundamental crear clústeres de investigación sobre el aprovechamiento de las TIC que doten de alternativas para permitir el desarrollo tecnológico en todas las regiones, que admitan la telemedicina y otras estrategias en el corto plazo. Las TIC empoderan a los grupos vulnerables como las personas con discapacidad, facilitándoles el acceso a los servicios de salud, con tecnología sanitaria que permite su inclusión. Para que estas acciones tengan un impacto positivo, la política en materia de salud digital debe ser flexible, progresiva, reconociendo las particularidades de cada individuo, utilizando un lenguaje correcto para todos, con redes de colaboración y de apoyo continuo que fortalezcan su impacto (Vidal et al., 2023).

Para superar las barreras digitales, las herramientas tecnológicas en la salud se tienen que adaptar a las necesidades de cada sector de la población, sin dejar a nadie atrás para que todos disfruten de los beneficios. Con el uso del Expediente Clínico Electrónico (ECE) se puede dar continuidad eficaz a la salud de los pacientes, con aplicaciones se puede dar seguimiento a la distribución de medicamentos, se puede mejorar el sistema de citas y la gestión de los laboratorios clínicos. Es aquí donde la transferencia de conocimiento toma un lugar preponderante en la implementación de estas políticas públicas en salud (Pacheco y Rubiano, 2023).

En Tabasco, como en México, los esfuerzos en materia de salud digital han tenido sus limitaciones, por cuestiones presupuestales, de disponibilidad de infraestructura, falta de capacitación y de visión política (López y Flores, 2023).

La gobernanza en los sistemas de salud con base en el aprovechamiento de las TIC surge con la generación de datos, información y conocimiento para la toma de decisiones, que eleve el desempeño de sus instituciones con información sistematizada, estandarizada, eficaz, objetiva y en tiempo real; con sistemas electrónicos de vigilancia epidemiológica y con el uso de la georreferenciación se puede atender de forma efectiva a la población en riesgo de enfermedades. A nivel nacional, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), y en Tabasco, el Instituto de Seguridad Social del Estado de Tabasco (ISSET) han hecho esfuerzos para implementar esta herramienta.

En Michoacán, Ciudad de México, Chihuahua y Colima se encuentran otros casos de éxito que han abonado a la salud digital por medio de la implementación del ECE. Una tarea pendiente se encuentra en la interoperabilidad de estos sistemas en caso de que los pacientes migren de una institución a otra; por lo tanto, la salud móvil busca, a través de teléfonos inteligentes o sistemas de mensajería, prevenir, promocionar y apoyar la atención de la salud (Díaz de León, 2020). En general, la política de salud digital orienta el fortalecimiento de las instituciones de salud, mejorando su calidad y eficiencia, simplifica los trámites y servicios, favorece la transparencia, la rendición de cuentas y el gobierno abierto, genera y transfiere conocimientos, beneficia a la población, crea grupos interdisciplinarios de trabajo y fortalece el trabajo de las IES (Fernández, 2021).

Panorama del sector salud en Tabasco

En este contexto, en el Estado de Tabasco, para el año 2020 la población fue de 2 millones 402 mil 598 habitantes, bajo este escenario, en cuanto a infraestructura existen 732 unidades médicas, con 35 hospitales, 630 unidades de consulta externa, 42 unidades médicas móviles y 3 unidades de apoyo (odontología, hemoterapia y laboratorio).

La mayoría de los servicios de salud en la entidad son atendidos por la Secretaría de Salud. No obstante, en 2022, a partir de un decreto firmado por el Gobierno de México, la atención médica se encuentra transitando al IMSS-Bienestar, que cubre el acceso a estos servicios principalmente en las regiones rurales. Hoy en día, el IMSS-Bienestar en Tabasco dispone de 594 unidades, incluyendo cinco hospitales de alta especialidad, 10 hospitales generales, ocho hospitales comunitarios, 529 unidades de consulta externa fijas y 42 unidades móviles.

Para la atención a derechohabientes de instituciones de seguridad social se cuenta con 100 unidades médicas. Con esta infraestructura, el sector de la salud en Tabasco enfrenta desafíos vinculados con los recursos disponibles, con un presupuesto limitado que dificulta la adquisición de insumos y de tecnología (Gobierno del Estado de Tabasco, 2025).

Tabla 1

Disponibilidad de consultorios de consulta externa en los servicios públicos de salud del Estado de Tabasco para el periodo 2012-2021

Año	Tabasco	Año	Tabasco	Año	Tabasco
2021	2,274	2017	2,173	2013	1,990
2020	2,285	2016	2,181	2012	1,907
2019	2,225	2015	2,130		
2018	2,224	2014	2,122		

Nota. Gobierno de México, 2025.

Tabla 2

Disponibilidad de consultorios de consulta externa en los servicios públicos de salud en las entidades federativas para el año 2021

Entidad Federativa	Consultorios Médicos	Entidad Federativa	Consultorios Médicos
Aguascalientes	940	Morelos	1,375
Baja California	1,623	Nayarit	1,107
Baja California Sur	666	Nuevo León	3,327
Campeche	764	Oaxaca	3,149
Coahuila de Zaragoza	1,941	Puebla	3,608
Colima	617	Querétaro	1,210
Chiapas	3,242	Quintana Roo	932
Chihuahua	2,120	San Luis Potosí	1,908
Ciudad de México	9,209	Sinaloa	2,065
Durango	1,350	Sonora	2,073
Guanajuato	3,031	Tamaulipas	2,340
Guerrero	2,578	Tlaxcala	890
Hidalgo	2,058	Veracruz	4,890
Jalisco	4,261	Yucatán	1,421
México	7,757	Zacatecas	1,170
Michoacán de Ocampo	2,974	Tabasco	2,274

Nota. Gobierno de México, 2025.

Como se mostró en las tablas anteriores, en Tabasco, de 2012 a 2021, la disponibilidad de consultorios externos ha incrementado en 367 consultorios, por lo que se encuentra en el lugar número 13, a nivel país, en cuanto a la disponibilidad de esta infraestructura.

Acceso a las TIC y la salud digital en Tabasco

En otro tema, para la disponibilidad de TIC por parte de la población en Tabasco, se presenta la siguiente información con base en el INEGI (2020).

Tabla 3
Disponibilidad de TIC en los municipios del Estado de Tabasco, 2020

Municipio	Computadora	Teléfono celular	Internet
Tabasco	25.3%	84.3%	34.2%
Balancán	15.7%	72.6%	20.6%
Cárdenas	19.8%	85.6%	28.3%
Centla	13.1%	77.5%	18.9%
Centro	40.7%	91.9%	54.7%
Comalcalco	18.2%	81.1%	24.0%
Cunduacán	15.9%	81.9%	20.2%
Emiliano Zapata	24.0%	86.4%	31.2%
Huimanguillo	13.8%	81.5%	19.6%
Jalapa	16.3%	80.6%	19.8%
Jalpa de Méndez	19.1%	79.7%	23.8%
Jonuta	9.4%	62.9%	8.4%
Macuspana	15.7%	75.9%	20.5%
Nacajuca	31.6%	87.9%	43.9%
Paraíso	28.2%	87.7%	37.0%
Tacotalpa	12.0%	64.1%	17.2%
Teapa	20.6%	83.8%	33.8%
Tenosique	22.1%	79.2%	26.2%

Nota. INEGI, 2020.

De acuerdo con estos datos, en lo que respecta a la telefonía celular, los municipios con mayor porcentaje de viviendas con disponibilidad de estos son: Centro, Nacajuca, Paraíso, Emiliano Zapata y Cárdenas; los municipios con mayor porcentaje de viviendas con acceso a internet son Centro, Nacajuca, Paraíso, Teapa y Emiliano Zapata; por otro lado, los municipios con mayor rezago en estas variables son: Jonuta, Tacotalpa, Centla, Huimanguillo, Balancán, Macuspana y Jalapa.

Bajo este contexto, en Tabasco el 84.3% de las viviendas cuenta con un integrante que tiene un teléfono celular y en cuanto a internet 34.2%, lo que establece una tarea pendiente por elevar la

conectividad en las comunidades del Estado, donde debe existir un trabajo coordinado entre los tres niveles de Gobierno para acercar este servicio a la población; no obstante, con la disponibilidad de telefonía celular, el Gobierno tiene la oportunidad de desarrollar aplicaciones móviles en materia de salud, vinculadas con los sistemas utilizados por las instituciones de salud en el Estado. Lo anterior fundamentado con lo expresado actualmente en la Ley de Gobierno Digital y Firma Electrónica para el Estado de Tabasco y sus Municipios, donde señala que en la agenda digital de cada periodo gubernamental se deben incluir estrategias en materia de salud digital, incluyendo servicios digitales para mejorar la salud, que busca incorporar los servicios digitales a la construcción de expedientes médicos electrónicos y servicios de diagnóstico y atención remota (Congreso del Estado de Tabasco, 2023).

En ese sentido, debe tomarse en cuenta que la salud digital es una habilidad de los sistemas de salud para realizar consultas médicas o tele diagnósticos a través de medios digitales como sensores, digitalización y sistematización de procedimientos, aprovechando la conectividad; las redes sociales, el internet, las infraestructuras digitales y la banda ancha, para alcanzar una mayor accesibilidad, cobertura y calidad en los servicios de salud. Lo anterior disminuye los costos de transporte de la población, incidiendo en su movilidad y los tiempos de atención, disminuye la saturación de hospitales y centros de salud y reduce la pobreza.

Por ello, considerando el marco regulatorio, la oferta y demanda de servicios de salud, las TIC, se pueden aprovechar para que las comunidades más alejadas de la capital del Estado y aquellas en situación de pobreza de municipios como Jonuta, Tacotalpa y Macuspana, accedan a más y mejores servicios de salud, con personal capacitado e infraestructura moderna e innovadora que eleve el bienestar de la población.

Iniciativas en materia de salud digital

En el Estado de Tabasco, en materia de salud digital, en el año 2016 se impulsaron acciones de telesalud, como el programa “En tu casa la salud”, donde en el Poder Ejecutivo de la entidad, en colaboración con la Fundación Carlos Slim, impulsaron el uso de herramientas tecnológicas para que enfermeras y médicos, en visitas a domicilio en las comunidades de Tabasco, realizarán diagnósticos y establecieron datos y expedientes clínicos de la población en bases de datos, permitiendo contar con información real que sirviera para la planeación en materia de salud (Periódico Novedades de Tabasco, 2016). Si bien esta política no tuvo los resultados esperados, en 2025, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) ha informado que creará expedientes clínicos digitales para los niños de primaria en todo el país, visitando las escuelas, apoyándose

del uso de tabletas electrónicas para introducir la información sobre talla, peso, agudeza visual y salud de los menores (Periódico Tabasco Hoy, 2025).

En materia de infraestructura tecnológica de la salud, para inicios de esta década, en casos como la Unidad Oncológica Teletón en Tabasco, esta cuenta con 72 equipos médicos, donde alrededor del 90.2% tiene un tiempo de existencia con un periodo mayor o igual a 10 años de antigüedad, lo cual se traduce en que se requiere de un constante mantenimiento y la adquisición de nuevos equipos, que satisfagan la demanda de los niños, niñas y adolescentes pacientes de cáncer en la entidad. En ocasiones, la asignación de recursos es escasa, o los que existen son mal utilizados, lo que genera un retroceso en alcanzar la calidad de la salud. Además, la transferencia de tecnología en salud de un país desarrollado a México conlleva a altos costos para los gobiernos (De la Cruz et al., 2021).

Ahora bien, para la gestión gubernamental estatal 2024-2030, con base en el Plan Estatal de Desarrollo, se tiene como política que la salud requiere de una atención integral, donde la era digital ofrece herramientas que facilitan el acceso a los servicios de salud, disminuyendo la brecha existente; en este tenor, la salud preventiva es idónea para la implementación de tecnologías y sistemas digitales que incrementen la capacidad de atención. Por lo tanto, el objetivo 8.11.7 del citado Plan establece que en este periodo gubernamental se trabajará en mejorar la infraestructura instalada de los establecimientos bajo la responsabilidad de la Secretaría de Salud del Estado, a través del Programa de Dignificación y Conservación de Unidades y Equipos Médicos, impulsando la sustitución de espacios y tecnologías obsoletas, la conclusión de obras en proceso y la puesta en marcha de servicios necesarios para el desarrollo de la Salud Colectiva en la Entidad. Seguidamente, el objetivo 8.11.7.4 mandata que se impulsará el Programa de Desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación, que permita interconectar digitalmente a todo el sistema de salud, y que agilice el intercambio de información para la toma de decisiones con la rectoría de la Secretaría de Salud del Estado (Gobierno del Estado de Tabasco, 2024).

Es importante mencionar que, un reto para el cumplimiento de estos objetivos se encuentra la centralización de los servicios de salud a través del modelo de IMSS-Bienestar, por lo que la Secretaría de Salud del Gobierno del Estado de Tabasco, deberá implementar las estrategias necesarias para que esta transición sea ordenada y genere resultados a corto plazo en beneficio de la salud de la población, utilizando el conocimiento, la innovación y la tecnología disponible.

DISCUSIÓN

Para que en el Estado de Tabasco se aproveche la transferencia de conocimiento en el ámbito de la salud digital, se proponen las siguientes políticas públicas:

1. Establecer el Expediente Clínico Electrónico (ECE) como herramienta de acceso a la salud digital en los Hospitales y Centros de Salud de la entidad; interoperable en todos los subsistemas de salud y con trazabilidad en todos los niveles de atención.
2. Promover las compras consolidadas para la adquisición de equipos de cómputo que permitan en los consultorios médicos mejorar la atención.
3. Incrementar la disponibilidad y accesibilidad de plataformas móviles en materia de salud, para mejorar la atención médica mediante estrategias como la telemedicina.
4. Transferir a la entidad herramientas tecnológicas y de comunicaciones, mediante convenios de coordinación entre el Gobierno Federal y Estatal, considerando las mejores prácticas en materia de salud digital.
5. Impulsar mayores investigaciones para aprovechar los datos y la información en materia de salud, en herramientas como la georreferenciación para establecer mapas de riesgo.

CONCLUSIONES

La transferencia de conocimiento es una estrategia primordial para la generación de valor en la actual economía digital. En este orden, la cooperación entre empresas, IES y Gobierno se hace más visible en la búsqueda de alternativas de solución para los problemas regionales que afectan al bienestar de la población, como lo es la política en materia de salud. Los datos, la información y el conocimiento, surgidos de la investigación y el desarrollo, son usados para detectar zonas de riesgo de enfermedades, prevenirlas y atenderlas con mayor eficacia y eficiencia, con tecnologías como el uso de la georreferenciación, la cadena de bloques y la inteligencia artificial, surgiendo herramientas como la telemedicina, el ECE y la salud móvil. En México, el esfuerzo de la digitalización de la salud inició con el nuevo milenio y se ha ido madurando con la articulación de todos los subsistemas de salud, destacando el papel del IMSS e ISSSTE; en Tabasco, la Secretaría de Salud, el IMSS-Bienestar y el ISSET son las tres instituciones que más población atienden. No obstante, en la región de Tabasco no se aprovecha la disponibilidad de telefonía celular en los hogares para acercar los servicios de salud. No existe interoperabilidad en los sistemas y no se utilizan los medios digitales para ofrecer consultas o dar seguimiento a padecimientos importantes como la diabetes y la hipertensión.

Es necesario que desde el Gobierno del Estado se estructuren esfuerzos coordinados para que se aprovechen los datos existentes en cuanto a la atención, servicios e infraestructura en salud, para formular políticas públicas inclusivas, progresivas y estandarizadas que mejoren la situación de las regiones en situación de marginación de la entidad, donde también se deberá elevar la conectividad e infraestructura en municipios, como Jonuta, Tacotalpa, Centla, Huimanguillo, Balancán, Macuspana y Jalapa, donde en sus viviendas existe una menor disponibilidad de tecnologías como el internet, la telefonía celular y las computadoras. Las IES en Tabasco tienen un papel primordial en la I+D, para generar herramientas tecnológicas que incidan positivamente en el acceso y protección del derecho a la salud, lo cual debe acompañarse de la creación de clústeres tecnológicos que eleven la competitividad y generen inversión para la entidad.

REFERENCIAS

- Alfonso, I. (2016). La Sociedad de la Información, Sociedad del Conocimiento y Sociedad del Aprendizaje. Referentes en torno a su formación. *bibliotecas anales de investigación*, 235-243. <https://revistasbnjm.sld.cu/index.php/BAI/article/download/179/189/296>
- Arias, J. Aristizábal, C. (2011). Transferencia de conocimiento orientada a la innovación social en la relación cienciatecnología y sociedad. *Pensamiento & Gestión*, 137-166. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64620759008.pdf>
- Baca, E. (2012). Transferencias de conocimiento y tecnología en medicina y en ciencias de la salud: una introducción. *Revista Internacional de Humanidades Médicas*, 7-14. <https://edulab.es/revMEDICA/article/view/5215/3474>
- Benítez, S. (2016). Desigualdades sociales y digitales: tras los rastros de la apropiación tecnológica entre jóvenes estudiantes secundarios de Argentina. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 68-79. <https://www.redalyc.org/pdf/5886/588666483008.pdf>
- Billeci, G. (2017). *La economía de la información - El poder de los Datos*. Montevideo: Universidad de la República Uruguay. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/31722/1/MG.Billeci%20ALza%2C%20Gabriela%20Maril.pdf>
- Castillo, A. (2021). La era del big data y open data en la administración pública. *Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo*, 61-76. <https://www.redalyc.org/journal/6559/655969720002/html/>
- Castillo, G., González, H., Soto, M. y Guerrero, J. (2021). Gestión del conocimiento en la administración pública. *Ciencia Latina*, 7555-7570. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/865/1176>
- Castillo, M. (2013). *Economía digital para el cambio estructural y la igualdad*. Santiago de Chile: CEPAL. <https://observatorioecuadordigital.mintel.gob.ec/wp-content/uploads/2022/11/L3602.pdf>

- Cejas, M., Fabara, X. y Navarro, M. (2015). La economía del conocimiento y la investigación: ejes resolutivos de la vinculación con la empresa universidad y la sociedad. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 91-97. <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263139243013.pdf>
- Congreso del Estado de Tabasco. (2023). *Ley de Gobierno Digital y Firma Electrónica para el Estado de Tabasco y sus Municipios*. Villahermosa: Cámara de Diputados. <https://tabasco.gob.mx/leyes/estatales/ley/pdf/507>
- Crovi, D. (2002). Sociedad de la información y el conocimiento. Entre el optimismo y la desesperanza. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 13-33. <https://www.redalyc.org/pdf/421/42118502.pdf>
- Crovi, D. (2005). La sociedad de la información: una mirada desde la comunicación. *Ciencia*, 23-37. https://www.revistaciencia.amc.edu.mx/images/revista/56_4/la_sociedad.pdf
- Dautrey, P. (2012). La economía del conocimiento en América Latina: ¿Hacia la irrelevancia? *Cuadernos Geográficos*, 169-185. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8494039.pdf>
- De la Cruz, L., Morales, C. y Nolasco, N. (2021). Evaluación de tecnologías sanitarias de la unidad oncológica teletón en un nosocomio público del Estado de Tabasco. *Salud en Tabasco*, 46-56. <https://tabasco.gob.mx/sites/default/files/users/ssaludtabasco/46.pdf>
- Díaz de León, C. (2020). Las TIC en el sector público del Sistema de Salud de México: Avances y oportunidades. *Acta universitaria*, 1-25. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-62662020000100131
- Fernández, J. (2021). Avances y limitaciones en las políticas públicas de eSalud en México. *Revista ComHumanitas*, 152-178. <https://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/303/274>
- García, R. (2008). Análisis teórico de la transferencia de conocimientos universidad-empresa mediante la colaboración. *Economía: teoría y práctica*, 51-86. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-33802008000200003
- García, B., Aguilar, M., Álvarez, J. y Álvarez, T. (2019). Transferencia de conocimiento e innovación tecnológica: Una revisión tradicional de la literatura. *Revista iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 1-44. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672019000200008
- Gobierno de México. (2025). *Secretaría de Salud*. <http://sinaiscap.salud.gob.mx:8080/DGIS/>
- Gobierno del Estado de Tabasco. (2024). *Plan Estatal de Desarrollo 2024-2030*. Villahermosa: COPLADET. <https://tabasco.gob.mx/sites/default/files/users/userssptabasco/PLED-2024-2030.pdf>
- Gómez, D., Alvarado, R., Martínez, M. y Díaz, C. (2018). La brecha digital: una revisión conceptual y aportaciones metodológicas para su estudio en México. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 49-72. <https://www.redalyc.org/journal/4576/457654930005/html/>
- Hernandez, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). *Censo de Población y Vivienda*. México: INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- Jurado, D., Mosquera, A. y Espinal, J. (2023). Relación entre la gestión del conocimiento y la innovación en el sector público: una revisión de literatura. *Tendencias*, 197-230. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9020251.pdf>
- López, F. y Flores, M. (2023). *Salud digital. Enfoques actuales, aplicaciones y desafíos*. México: UNAM. <https://publicaciones.geografia.unam.mx/index.php/ig/catalog/view/184/195/1118>
- López, A. (2016). El papel de la información económica como generador de conocimiento en el proceso de predicción: Comparaciones empíricas del crecimiento del PIB regional. *Estudios de Economía Aplicada*, 553-581. <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/3059>
- López, K. y Márquez, G. (30 de noviembre de 2016). *Gobierno de México*. Obtenido de Análisis de datos en el diseño de políticas públicas: <https://historico.datos.gob.mx/blog/analisis-de-datos-en-el-diseno-de-politicas-publicas?category=proyectos&tag=desarrollo>
- Martínez, M. (2021). La desigualdad digital en México: un análisis de las razones para el no acceso y el no uso de internet. *Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad*, 1-19. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-36072020000200004
- Martínez, J., Lara, P. y Beltrán, P. (2006). La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la Administración pública. *uocpapers*, 1-7. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2100866.pdf>
- Nedisson, G., Mauro, N., Thesing, N., Allebrandt, S. y Baggio, D. (2017). Gestión del conocimiento en la administración pública de los municipios de la Región de la Gran Santa Rosa/RS. *Revista Espacios*, 1-13. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p14.pdf>
- Ontiveros, E. y López, V. (2017). *Economía de los Datos. Riqueza 4.0*. Madrid: Fundación Telefónica. <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2018/11/Libro-Economia-de-los-Datos-Ontiveros.pdf>
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2023). *Ecosistema de innovación y transferencia de conocimiento en el contexto chileno: Buenas prácticas, nudos críticos y recomendaciones*. Santiago, Chile: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). <https://oei.int/wp-content/uploads/2023/10/forcyt-ecosistema-de-innovacion-y-transferencia-de-conocimiento-en-el-contexto-chileno-buenas-practicas-nudos-criticos-y-recomendaciones-1.pdf>
- Pacheco, M. y Rubiano, L. (2023). La tecnología y sus brechas en el impacto para la atención en salud. *Educación y práctica de la medicina*, 1-3. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-24482023000300005&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Palma, M. (17 de abril de 2024). *Alcaldes de México*. Obtenido de Analítica de datos para el diseño de políticas públicas: <https://www.alcaldesdemexico.com/revista/innovacion/analitica-de-datos-para-el-diseno-de-politicas-publicas/>

- Peluffo A., M. y Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5586-introduccion-la-gestion-conocimiento-aplicada-al-sector-publico>
- Pérez, C., Hernández, M. y Mendoza, J. (2020). Hacia una economía del conocimiento en México: fallos y desafíos. *Journal of Economic Literature*, 147-164. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2020000100147
- Pérez, A. (2012). Hacia una nueva cultura empresarial: la transferencia de tecnología y de conocimiento. *3ciencias*, 1-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817918>
- Periódico Novedades de Tabasco. (14 de Abril de 2016). El Programa "En tu casa la salud" contará con innovadoras herramientas tecnológicas. *Novedades de Tabasco*, págs. <https://novedadesdetabasco.com.mx/2016/04/14/el-programa-en-tu-casa-la-salud-contara-con-innovadoras-herramientas-tecnologicas/>.
- Periódico Tabasco Hoy. (26 de febrero de 2025). Tendrán niños historial de salud digital. *Tabasco Hoy*, págs. 1-2.
- Rivera, S. (2020). La tecnología como perpetuadora de la desigualdad entre países. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 17-24. https://www.utm.mx/edi_anteriores/temas71/3_La_tecnolog%C3%ADa_como_perpetuadora_de_la_desigualdad_entre_paises.pdf
- Sánchez, C. y Ros, H. (2011). La economía del conocimiento como base del crecimiento económico en México. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 43-60. <https://www.redalyc.org/pdf/823/82319126004.pdf>
- Sonmez, M. (2020). Impulsar la economía de datos. *Finanzas & Desarrollo*, 40-43. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2020/12/pdf/shaping-a-data-economy-wef-sonmez.pdf>
- Touriñán, J. (2019). La transferencia de conocimiento como proceso: de la universidad al sector educativo. Una mirada desde la pedagogía. *REDIPE*, 19-65. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/695/648>
- Vidal, J., Alarcon, I., Panadés, R., Escalé-Besa, A., Acezat, J. y Saperas, C. (2023). Abordaje de la transformación digital en salud para reducir la brecha digital. *Aten Primaria*, 1-9. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656723000598>
- Yunga, F., Tapia, C., Guerrero, P. y Flores, J. (2022). El efecto de la tecnología en la desigualdad de ingresos. Implicaciones de la brecha digital: evidencia para los países miembros de la OCDE. *Contaduría y Administración*, 260-288. <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/3308>

Prácticas sostenibles en el sector hotelero: una revisión de la literatura en Latinoamérica.

Sustainable practices in the hotel sector: a literature review in Latin America.

Aguirre Zamora, Crystal Rubid*, Sinforoso Martínez, Saulo**

*Licenciada en Gestión y Dirección de Negocios, estudiante de Maestría en Dirección Empresarial. Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana, Campus Tuxpan. México. Email: crystalaguirre47@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7398-8741>.

**Doctor en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo. Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana, Campus Tuxpan. México. Email: ssinforoso@uv.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6961-5546>.

Correo para recibir correspondencia:

Saulo Sinforoso Martínez
ssinforoso@uv.mx

RESUMEN

OBJETIVO: Analizar estudios realizados en Latinoamérica relacionados con los modelos de prácticas sostenibles en el sector hotelero, con el propósito de reconocer enfoques que impulsen la sostenibilidad ambiental en estas organizaciones.

MATERIAL Y MÉTODO: La investigación es de tipo documental, con un alcance descriptivo. Se realizó una revisión de la literatura en 46 investigaciones de los últimos cinco años en diversas bases de datos entre las que se incluyen ResearchGate, Scielo, Redalyc, Dialnet y revistas indexadas.

RESULTADOS: Muestran que México se posiciona como uno de los países con mayor cantidad de investigaciones en Latinoamérica en temas relacionados con las prácticas sostenibles, al registrar un total de 20 estudios realizados entre los años 2020 y 2025, lo cual representa una frecuencia relativa de 43.4% del 100%, destacando su liderazgo en la producción científica sobre sostenibilidad.

CONCLUSIONES: Se requiere mayor investigación en temas sobre las prácticas sostenibles en los hoteles, pues a la fecha en las organizaciones su implementación ha sido limitada, sin embargo, genera una ventaja competitiva en los hoteles que lo aplican contribuyendo a un entorno sostenible. Se concluye que en Latinoamérica se tiene un área de oportunidad para desarrollar investigaciones sobre prácticas sostenibles en hoteles.

PALABRAS CLAVE: sustentabilidad, gestión ambiental, recursos naturales, turismo.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To analyze studies conducted in Latin America related to sustainable practice models in the hotel sector, with the purpose of recognizing approaches that drive environmental sustainability in these organizations.

MATERIAL AND METHOD: This is a documentary research study with a descriptive scope. A literature review was conducted on 46 research papers from the last five years across various databases, including ResearchGate, Scielo, Redalyc, Dialnet, and indexed journals.

RESULTS: The findings show that Mexico positions itself as one of the countries with the highest number of investigations in Latin America regarding sustainable practices. It recorded a total of 20 studies conducted between 2020 and 2025, representing a relative frequency of 43.4% out of 100%, highlighting its leadership in scientific production on sustainability.

CONCLUSIONS: More research is required on the topic of sustainable practices in hotels, as their implementation in organizations has been limited to date. However, it generates a competitive advantage for the hotels that apply them, contributing to a sustainable environment. It is concluded that Latin America presents an area of opportunity for developing research on sustainable practices in hotels.

KEYWORDS: sustainability, environmental management, natural resources, tourism.

Organizaciones a nivel mundial comenzaron a demostrar una creciente preocupación desde la década de los sesenta por la problemática ambiental que el crecimiento industrial otorga. Balseca et al. (2023) expone que los recursos naturales se ven afectados debido al crecimiento de la población mundial y por los acelerados procesos de producción los cuales perjudican exponencialmente a dichos recursos que competen las necesidades de la población cuando habitamos en un planeta limitado, lo que justifica la necesidad de una adaptación de cambios en los patrones actuales de las formas predominantes de producción y consumo para reducir el riesgo de padecer un desastre global.

La Organización de las Naciones Unidas en el año de 1972, estableció que todas las instituciones en general, sin excepción, tienen la responsabilidad de otorgar el cuidado necesario a la naturaleza para contribuir a mejorar el medio natural y humano. Por consiguiente, en el año de 1987 se propuso el concepto de Desarrollo Sostenible, el cual se considera un modelo económico que tiene como propósito atender las necesidades de la generación actual, garantizando al mismo tiempo que las generaciones futuras puedan satisfacer sus necesidades sin verse afectadas.

El sector empresarial buscó la adaptación de mejoras ambientales que conlleven a la obtención de beneficios económicos, con la finalidad de contribuir al cuidado y conservación de los recursos naturales. En la actualidad, la implementación de estrategias ambientales representa una forma en que las empresas pueden progresar hacia la sostenibilidad direccionadas a obtener ventajas competitivas sostenibles, diferenciación en el mercado, servicios de mayor valor para los clientes, y en definitiva el crecimiento y rentabilidad.

Como mencionan Sinforoso et al. (2024) afirman que resulta urgente promover la sensibilización ambiental en todos los ámbitos, pero más aun necesario en el sector hotelero, puesto que por lo regular estas entidades necesitan de los recursos naturales para desarrollar sus actividades diarias, lo cual resalta la importancia de promover una estancia sostenible, implementando propuestas de prácticas responsables de cuidar los recursos naturales, mediante el correcto uso del agua, reutilizando materiales y la gestión en el uso de la energía eléctrica.

De acuerdo con Castro et al. (2024) ratifica en que la conservación de los recursos naturales es determinante en los hoteles para garantizar la sostenibilidad a futuro, al adaptar prácticas eficientes para su cuidado y de tal manera que los servicios hoteleros puedan resguardar los ecosistemas y mantener la biodiversidad local, incorporando medidas en cuanto al uso del agua, la gestión de los residuos y minimizando el consumo masivo de la energía.

El sector hotelero se ha posicionado en los últimos años como un destino que está en constante crecimiento, gracias a su riqueza natural, sus playas y su cercanía con centros urbanos importantes. Este desarrollo ha propiciado un aumento en la infraestructura hotelera, lo cual, si bien representa un impulso económico para la región, también conlleva impactos ambientales significativos.

Con base a lo descrito en párrafos anteriores, esta investigación se desarrolla con el objetivo general de analizar estudios realizados en Latinoamérica relacionada con los modelos de prácticas sostenibles en el sector hotelero, con el propósito de reconocer enfoques que impulsen la sostenibilidad ambiental en estas organizaciones. La metodología aplicada consiste en una revisión documental en diversas bases de datos, tales como: ResearchGate, SciELO, Redalyc y Dialnet. En este artículo se muestran los estudios identificados en Latinoamérica que se relacionan con los modelos que las empresas aplican para cuidar y conservar los recursos naturales.

Generalidades de las prácticas sostenibles

Desde la posición de Flórez et al. (2024) refieren que las organizaciones necesitan de recursos y aptitudes para adoptar prácticas sostenibles, así mismo consideran que integrar un enfoque ambiental en la empresa contribuye al aumento de sus beneficios y mejora su posición competitiva en el mercado. Si bien, la adopción de prácticas sostenibles permite a las empresas generar ventajas en costos, así como también fortalece su competitividad.

El implementar las prácticas ambientales demanda habilidades orientadas a los procesos de innovación; no obstante, es importante señalar que no todas las empresas logran una ventaja competitiva aplicando las mismas estrategias ambientales, es decir, únicamente aquellas que representan una estructura rentable y una dirección eficaz consiguen optimizar sus costos mediante estas prácticas, constituyendo así un elemento esencial en su desempeño bajo criterios de sostenibilidad empresarial. Se considera que las empresas evidencian una mejora significativa en sus beneficios y en su desempeño notablemente mejorado al adoptar prácticas ambientales y sostenibles proactivas.

Conceptualizaciones

Existen diversos conceptos sobre prácticas sostenibles, algunos se mencionan a continuación:

Según Molina et al. (2025) las prácticas sostenibles son un pilar fundamental en las organizaciones, funcionando como el método para construir confianza en los clientes en base a las iniciativas ambientales y sociales para reforzar un sentido de pertinencia entre los huéspedes. Si bien, al integrarse en los procesos operativos y en la cultura organizacional, permiten transmitir una imagen responsable y coherente, lo cual incrementa la credibilidad frente a los consumidores actuales, cada vez más conscientes de la importancia de la sostenibilidad.

Como plantea Martínez et al. (2021), en el ámbito hotelero las prácticas sostenibles se entienden como un conjunto de acciones orientadas a gestionar de manera eficiente los recursos naturales, fortalecer la identidad sociocultural de las comunidades locales y garantizar la viabilidad económica de la organización. Estas prácticas sirven como guía en la toma de decisiones diarias y responden a los criterios globales del turismo sostenible.

Para Ávila (2022), el concepto de prácticas sostenibles se desarrolla como un enfoque integral destinado a minimizar el impacto ambiental generado por la actividad empresarial, sin comprometer la eficacia operativa de la organización, buscando equilibrar la productividad y la rentabilidad con el respeto por los recursos naturales, asegurando que la empresa genere valor económico sin deteriorar su entorno natural.

De acuerdo con Toledo et al. (2025), refieren que las prácticas sostenibles influyen en lo que respecta a la diferenciación de los productos y servicios, ya que solo las empresas rentables y bien dirigidas generan ventaja competitiva por la implementación de prácticas sostenibles.

Las prácticas de gestión son una estrategia para reducir la explotación de los recursos y los procesos encargados de la generación de bienes y servicios, por lo que, busca el aumento de la competitividad y minimizar dichos impactos. La estrategia se debe complementar con más de ellas como son enfatizar a un consumo sostenible, la educación ambiental y el otorgar valor a grupos de interés donde en conjunto encaminarán un desarrollo sostenible eficiente para el país.

De este modo, las prácticas sostenibles adoptadas por las organizaciones no solo aportan beneficios tangibles a la comunidad y al entorno natural, si no que también refuerzan en los huéspedes un sentido de pertenencia e identificación con la institución, favoreciendo así relaciones más duraderas y leales.

Importancia en el sector empresarial

De acuerdo con Balseca et al. (2023), resaltan que las empresas generan beneficios económicos cuando adoptan prácticas sostenibles. Es así como las empresas comenzaron a vincularse con el medio ambiente, adaptándola como parte de su estrategia empresarial para obtener una ventaja competitiva, puesto que dicha ventaja se basa en la estrecha relación que mantiene con los recursos naturales.

Haciendo énfasis en lo mencionado, se destaca que las empresas promueven una actividad económica sostenible con el medio ambiente al incorporar consideraciones ambientales en sus procesos operativos. Así mismo, agrega que el enfoque ambiental adentra el reto del ambiente natural a la gestión estratégica empresarial lo cual lo interrelaciona en conjunto de estrategias sostenibles conectadas entre las mismas, como la prevención de la contaminación y desarrollo sustentable.

Continuando con la importancia de un modelo de prácticas sostenibles Hart (1997, p. 6) señala que “las tecnologías que existen ahora en la actualidad no se consideran sostenibles, por lo que se necesita que las empresas incrementen su inversión en tecnologías sostenibles como parte de las prácticas que la organización conlleva”, puesto que estas minimizan el consumo de materiales y energía satisfaciendo las necesidades humanas sin comprometer los recursos naturales del planeta.

Aspectos generales de los modelos sostenibles

Con el paso de los años, el enfoque ambiental ha tomado relevancia en el sector industrial, lo que ha dado lugar a la aparición de nuevos conceptos como el desarrollo sostenible y el crecimiento verde, los cuales surgen con el único propósito de enfrentar los efectos ambientales con modelos de producción y consumo que sean más respetuosos con el medio ambiente, otorgando modelos económicos viables para las organizaciones, de los cuales uno que cobra mayor relevancia es el de economía circular.

Los desafíos que se presentan con la globalización para atender a las necesidades de consumo de la población se derivan en problemáticas sociales y en ambientales. El modelo dominante, centrado por el diseño y la innovación de productos, se sustenta en la obsolescencia intencionada, lo cual ha provocado que la vida de los bienes de consumo se reduzca, y por ende su durabilidad.

Atendiendo a las problemáticas a nivel mundial y con todo lo que ha conllevado este proceso, ha sido posible la adaptación del nuevo modelo alineado a los procesos de producción el cual surge a finales del siglo XX y a inicios del siglo XXI, y es la economía circular por la Fundación Ellen MacArthur. El mismo ha otorgado diversas ventajas favorables en favor de la naturaleza, todo esto se obtiene porque dicho sistema se sustenta en base a reutilizar, reparar, redistribuir, restaurar y remanufacturar. Si bien este tiene una similitud al ciclo natural de la biología, ya que considera aprovechar los recursos existentes y así minimizar la generación de desechos.

Normatividad en México relacionada con las prácticas ambientales

Acorde con los datos del Diario Oficial de la Federación se muestra la Norma Mexicana en Auditoría Ambiental (NMX-AA-162-SCFI-2012) cuyo objetivo es plantear la metodología para su realización, definir los requisitos que se deben considerar para determinar la evaluación en el desempeño de cada empresa, así como establecer requisitos para elaborar el informe derivado de la auditoría. El resultado de esta revisión otorga un certificado ambiental otorgado por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente siempre y cuando las organizaciones se encuentren operando correctamente.

En segunda instancia, la Norma Mexicana de Sistemas de Gestión Ambiental (NMX-SAA-14001-IMNC-2015) señala los requerimientos para un sistema de gestión ambiental que una organización puede emplear para mejorar su desempeño ambiental. Esta Norma Mexicana está prevista para ser utilizada en una organización que requiera gestionar sus responsabilidades ambientales de forma sistemática que colabore con la sostenibilidad ambiental. De esta manera es fundamental para lograr los resultados de una organización, puesto que aporta valor al medio ambiente y a la organización.

En cuanto a la política ambiental de la organización, lo que se obtiene en favor a un sistema de gestión ambiental es la mejora en el desempeño ambiental, el cumplimiento de los requisitos legales y el logro de los objetivos ambientales. La misma es aplicable para cualquier organización y se adapta con relación a los aspectos ambientales de las actividades, productos y servicios, de acuerdo con lo que la organización considere que puede controlar. Se utiliza en su totalidad para mejorar sistemáticamente la gestión ambiental en las organizaciones.

Además, la Norma Mexicana Guía de Responsabilidad Social (NMX-SAST-26000-IMNC-2011) se encarga de orientar a todas las organizaciones sin excepciones, en relación con los conceptos de responsabilidad social, antecedentes de la responsabilidad social, características de la responsabilidad social y los principios de la responsabilidad social.

Prácticas sostenibles en el sector hotelero

Múltiples investigaciones analizan cómo estas prácticas se implementan tanto a nivel nacional como en otros países, permitiendo conocer sus beneficios, los retos más comunes y las estrategias que han funcionado mejor en distintos contextos. Esta revisión de la literatura reúne esas aportaciones con el fin de comprender el panorama actual y reconocer hacia dónde se están encaminando los esfuerzos del sector hotelero en materia de sostenibilidad.

Literatura internacional

De acuerdo con la investigación internacional sobre prácticas sostenibles en el sector hotelero, se muestra una evolución clara hacia enfoques cada vez más integrales, donde la sostenibilidad deja de entenderse solo como cumplimiento normativo y se convierte en un factor estratégico para la competitividad, la eficiencia operativa y la relación con los distintos grupos de interés.

En el estudio realizado por Ávila (2022) en hoteles urbanos de cinco estrellas en el Perú, se evidenció que estos establecimientos han incorporado diversas prácticas ecoeficientes orientadas al uso responsable del agua y la energía, así como al reciclaje y control de sus impactos ambientales mediante herramientas como la medición de la huella de carbono. Estas acciones han permitido no solo disminuir los efectos negativos sobre el medio ambiente, sino también optimizar recursos y reducir costos operativos en algunos hoteles. Así mismo, se observó que los huéspedes valoran positivamente este tipo de iniciativas, lo que incluso ha contribuido a mejorar los niveles de ocupación.

En otra investigación realizada a nivel internacional se encontró a Martínez et al. (2021), quienes toman en consideración los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la Organización de las Naciones Unidas, ya que en conjunto promueven a llevar una actitud socialmente responsable entre la empresa, el medio ambiente y su entorno, contribuyendo así a favorecer la imagen empresarial. Como resultado de su investigación se presentan las correctas prácticas ambientales como una herramienta para la gestión de la organización, por lo que se muestra como un ejemplo a seguir para que otros hoteles puedan adaptarlos.

En la investigación realizada en el cantón Bolívar, provincia de Manabí en Ecuador, Cujilema et al. (2025) identificaron que este territorio, mayoritariamente rural, posee una diversidad de recursos naturales con alto potencial para actividades turísticas y de desarrollo local, lo cual quedó evidenciado tras la actualización y priorización de fichas de recursos naturales en el área de estudio, destacando cinco recursos de especial interés. Además, el estudio mostró que el cantón enfrenta limitaciones de apoyo económico para la valorización de estos recursos, lo que

ha motivado la elaboración de estrategias de marketing sostenible orientadas a poner en valor los recursos naturales. A partir de estas estrategias, se diseñó una propuesta de plan de acción con medidas detalladas que pueden ser consideradas para promover la valoración de los recursos naturales como un activo para el desarrollo territorial sostenible.

Nacional

En investigaciones realizadas a nivel nacional, se encontró a Aguilar et al. (2023) quienes hacen énfasis al reto que tienen las empresas de adaptar prácticas para su transformación a organizaciones sostenibles. La investigación afirma que las organizaciones tienen la capacidad de explorar e introducir prácticas sostenibles, puesto que son representativas de organización y perciben ingresos altos para transformarse. La adaptación de las organizaciones encaminadas a las prácticas sostenibles requiere de la cooperación de estas, con políticas que impulsen con recursos, capacitación y regulaciones para implementar acciones en favor del medio ambiente y sus ecosistemas.

Avanzando en nuestro razonamiento, Sánchez et al. (2023) radican en la necesidad de modificar el sistema actual de la industria hotelera mediante la adaptación de prácticas enfocadas a reducir la contaminación y el cuidado de los recursos naturales. La investigación se centra en una revisión de literatura acerca de la adaptación de prácticas de la economía circular en las empresas hoteleras a través de la revisión bibliográfica. En los resultados se obtuvo que en los últimos años han comenzado a implementar las buenas prácticas que respecta a modelos circulares que aportan a la sostenibilidad.

Por su parte Balseca et al. (2025) asumen que la aplicación de prácticas ambientales en los hoteles como medida preventiva ante la contaminación tiene un impacto relevante en la obtención de una ventaja competitiva. Desde la perspectiva de propietarios y gerentes, tomar decisiones estratégicas en materia ambiental trae consigo diversos beneficios, principalmente al posicionar a los hoteles como empresas comprometidas con la sostenibilidad dentro del sector de alojamiento, lo cual les permite destacarse frente a sus competidores. Además, la adopción de estrategias ambientales proactivas permite reducir los costos operativos, al mismo tiempo que se protege el entorno natural y se generan aportes positivos a la sociedad.

MATERIAL Y MÉTODO

Esta investigación es de tipo documental, con un alcance descriptivo ya que se realizó una revisión de la literatura de los últimos cinco años en bases de datos como ResearchGate, SciELO, Redalyc, Dialnet y revistas indexadas incluyendo palabras claves de búsqueda: prácticas sostenibles, sostenibilidad empresarial, responsabilidad social, modelos sostenibles. Se incluyeron los siguientes criterios: artículos de investigación no mayores a cinco años, que se encuentren en bases de datos de investigación y revistas indexadas nacionales e internacionales y que se relacionen con las prácticas sostenibles.

RESULTADOS

En la Tabla 1 se observan los resultados obtenidos de la revisión teórica sobre las investigaciones en Latinoamérica de los últimos años acerca de las prácticas sostenibles en el sector hotelero.

Tabla 1

Estudios realizados sobre prácticas sostenibles en Latinoamérica

Países	2025	2024	2023	2022	2021	2020	Total
Colombia	1	4	2		1		8
México	5	8	4	1	1	1	20
Brasil			1				1
Cuba		1			1	2	4
Ecuador	3	3			2		8
Perú	1	2	1	1			5
Total	10	18	8	2	5	3	46

Nota. Elaboración propia (2025) con datos obtenidos en bases de datos como ResearchGate, SciELO, Redalyc, Dialnet, páginas oficiales y revistas indexadas.

Con base a la Tabla 2, se identifica un avance en el ámbito científico en diversos países sobre el tema de prácticas ambientales en los hoteles. En este contexto, México ha destacado en el año 2025 de manera significativa en su producción de conocimiento con al menos cinco investigaciones realizadas.

Por otra parte, se identificó que en el año 2024 Cuba fue uno de los países que sumó esfuerzo en realizar estudios sobre las prácticas sostenibles en los hoteles, identificando una investigación realizada sobre el tema. La publicación resultó ser de interés y relevancia para incluir en la revisión teórica y fundamentar la presente investigación debido a su enfoque y a las aportaciones del tema. Los resultados muestran que en el año 2023 posicionan a México como

el país con mayor número de investigaciones, siendo cuatro de ellas las sobresalientes a lo largo de este año.

Con respecto al 2022, el análisis de la producción científica evidenció una baja cantidad de estudios en algunos países de América Latina sobre las prácticas ambientales. En específico, se identificó que tanto México como Perú contaron con un estudio publicado en relación con el tema de investigación.

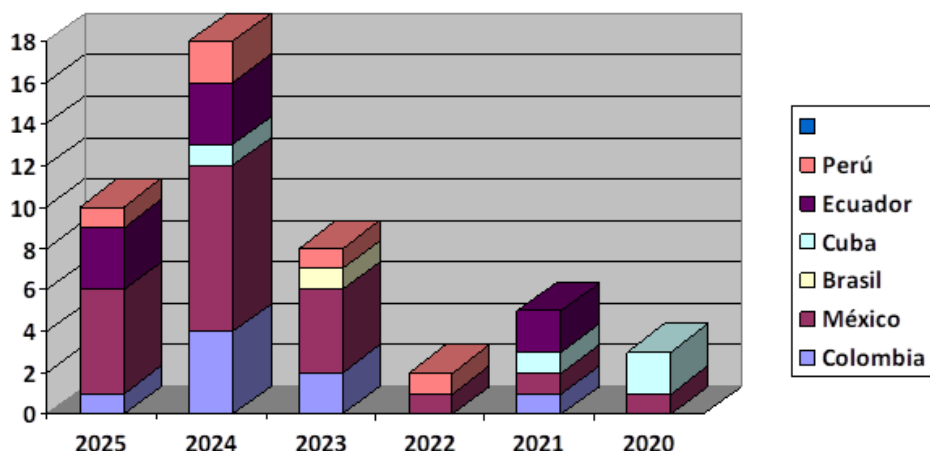
En el año 2021, el análisis bibliográfico permitió identificar un total de dos estudios relevantes, ambas provenientes de Ecuador, los cuales aportaron información significativa a la investigación, por lo que fueron consideradas en la presente revisión por su pertinencia y por ofrecer enfoques que enriquecen la comprensión del fenómeno estudiado. La producción científica durante este periodo fue escasa en comparación con años anteriores y posteriores.

Por consiguiente, en el año 2020 se identificó una limitada cantidad de investigaciones en relación con las prácticas sostenibles existentes en los hoteles, así, de las tres investigaciones totales en este año, en particular, Cuba cuenta con dos publicaciones pertinentes. Este resultado resalta el bajo volumen general de investigaciones científicas disponibles.

En la Figura 1 se pueden observar las investigaciones totales obtenidas por años consecutivos más recientes, en el cual la literatura científica destaca en el año 2024 donde se obtuvo la mayor información para realizar la presente revisión teórica.

Figura 1

Investigaciones sobre prácticas ambientales en hoteles realizadas en Latinoamérica clasificadas por año



Nota. Elaboración propia (2025) con datos obtenidos en bases de datos como ResearchGate, SciELO, Redalyc, Dialnet y revistas indexadas.

En investigaciones realizadas en Latinoamérica del año 2024, se identificaron un total de 18 estudios, donde uno de los más impactantes se adentra en implementar prácticas para gestionar el consumo del agua y mejorar su eficacia para la transición en satisfacer a los clientes y su imagen sostenible, por mencionar algunos, quienes en México estudiaron las prácticas sostenibles y los resultados mostraron que la gestión eficiente del agua en los hoteles se centra utilizando el enfoque del paradigma sistémico para integrar y generar sinergia con modelos sostenibles, resilientes y que se alinean con los ODS.

En 2025 se hace la recopilación de 10 investigaciones; uno de los estudios muestra la manera en que las estrategias sostenibles impactan tanto en la competitividad como en la eficiencia operacional de la empresa y los resultados obtenidos inciden en que ser sostenible es fundamental, además se identifica la fuerte relación entre ser sostenible con la competitividad, lo que enfatiza que las estrategias son esenciales para el sector.

En el año 2023 se llevaron a cabo un total de ocho investigaciones, de las cuales un estudio en específico evidencia que las PYMES hoteleras en México aplican diversas prácticas ambientales, entre las que destacan el reciclaje de residuos, el uso de productos biodegradables, el ahorro de energía, ahorro del agua, así como la implementación de campañas en favor del medio ambiente.

Así mismo, en 2021 se recopilaron cinco estudios, en particular uno proveniente de Colombia, el cual enfatiza en diseñar un modelo de gestión del conocimiento en el ámbito ambiental que permita recopilar, compartir y aplicar saberes tanto técnicos como tradicionales, con el fin de apoyar la toma de decisiones y contribuir al fortalecimiento de los aspectos tecnológicos, económicos, sociales y ambientales. En definitiva, los resultados demuestran que un modelo funciona como una herramienta que facilita la gestión del conocimiento y promueve la generación de saberes innovadores orientados a satisfacer las necesidades en materia de gestión ambiental y a generar beneficios potenciales.

En último lugar, se posiciona el año 2022 por la escasa cantidad que refleja en investigaciones científicas, sin embargo, no menos importante siendo Ibarra et al. (2022) quienes analizan el sector hotelero y concluyen que los servicios hoteleros buscan implementar prácticas sostenibles para mejorar su situación financiera y obtener buenos resultados.

En la Tabla 2 se observan los resultados obtenidos de los diversos países de Latinoamérica, donde se obtuvieron las investigaciones clasificadas en frecuencia absoluta y frecuencia relativa.

Tabla 2

Total de investigaciones encontradas 2020-2025

Países	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Colombia	8	17.3%
México	20	43.4%
Brasil	1	2.1%
Cuba	4	8.6%
Ecuador	8	17.3%
Perú	5	11.6%
TOTAL	46	100%

Nota. Elaboración propia (2025) con datos obtenidos en bases de datos como ResearchGate, SciELO, Redalyc, Dialnet y revistas indexadas.

En la Tabla 2 se identifica que México se posiciona como el país con la mayor cantidad de investigaciones en temas relacionados con las prácticas sostenibles, al registrar un total de 20 estudios realizados entre los años 2020 y 2025. Este número representa una frecuencia relativa del 43.4% destacando su liderazgo en la producción científica sobre sostenibilidad durante el periodo analizado. Algunas investigaciones realizadas de México son la investigación de Colin y Madero (2023) quienes enfatizan en que las prácticas de capacitación, reconocimiento y desarrollo otorgan un desempeño ambiental eficiente y que influyen positivamente en las empresas.

DISCUSIÓN

El objetivo general de esta investigación fue analizar la literatura en Latinoamérica relacionada con los modelos de prácticas sostenibles aplicados en el sector hotelero, con la finalidad de identificar su incidencia en el cuidado de los recursos naturales. A partir de los resultados obtenidos, se puede afirmar que dicho objetivo fue cumplido, ya que se logró recopilar y analizar un total de 46 estudios científicos que evidencian un avance progresivo en la implementación de acciones enfocadas principalmente en la gestión del agua, la energía y los residuos.

Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Sinforoso et al. (2024) y Castro et al. (2024), quienes destacan la relevancia de la conservación de los recursos naturales para la sostenibilidad del sector. Asimismo, se respalda lo planteado por Balseca et al. (2023) sobre la necesidad de transformar los modelos de producción actuales.

En este estudio, México sobresale como el país con mayor producción científica, donde estudios como el de Colin y Madera (2023) resaltan la importancia de las prácticas

organizacionales en el desempeño ambiental. En general, la investigación aporta una visión sintetizada de las tendencias en prácticas sostenibles en los hoteles latinoamericanos, evidenciando avances relevantes, aunque con diferencias entre países que requieren mayor profundización futura.

CONCLUSIONES

Las prácticas sostenibles en el sector hotelero constituyen un elemento estratégico para avanzar hacia la sostenibilidad y responder a los retos actuales derivados del cambio climático y degradación de los recursos naturales. La implementación de acciones ambientales fortalece la eficiencia operativa mediante el uso responsable del agua, la energía y la adecuada gestión de residuos, además de contribuir positivamente a la reputación corporativa y al posicionamiento competitivo de los hoteles. Aunque aún existen barreras para su adopción, se evidencia que aquellas organizaciones que integran la sostenibilidad dentro de su gestión generan impactos favorables en los ámbitos social, económico y ambiental.

A partir de la revisión de la literatura se identifica que, en Latinoamérica, la aplicación de prácticas sostenibles en el sector hotelero continúa siendo limitada y, en muchos casos, se enfoca en acciones aisladas más que en modelos integrales de sostenibilidad. No obstante, los estudios analizados demuestran que las empresas que adoptan estas prácticas obtienen beneficios ambientales y económicos, lo que resalta la necesidad de fortalecer políticas, estrategias organizacionales y procesos de capacitación que impulsen una gestión ambiental más sólida y continua.

Como aportación de esta investigación se destaca la sistematización de estudios recientes que permiten visualizar las tendencias actuales, así como los países con mayor y menor desarrollo en la implementación de prácticas sostenibles. Este análisis evidencia oportunidades importantes para promover modelos más completos que integren no solo el ahorro de recursos, sino también la cultura organizacional, la medición del desempeño ambiental y la difusión de las acciones sostenibles hacia los clientes y la sociedad.

Finalmente, se concluye que futuras investigaciones pueden profundizar en la evaluación de modelos específicos de sostenibilidad y en su impacto a largo plazo en el sector hotelero, lo que contribuirá a fortalecer el desarrollo sostenible del turismo en la región. De igual manera, el impulso de una mayor conciencia ambiental dentro de las organizaciones hoteleras permitirá consolidar una gestión responsable que responda a las demandas actuales de sostenibilidad.

REFERENCIAS

- Aguilar, E., Sánchez, I. y García, R. M. (2023). *Economía circular, eco-innovación y capital humano en el sector hotelero de la frontera norte de México*. FONTAMARA.
- Ávila, C. B. (2022). El impacto de las prácticas ecoeficientes en hoteles urbanos de 5 estrellas en el Perú. *El Periplo Sustentable*, 42, 463-493. Doi: 10.36677/elperiplo.v0i42.14437
- Balseca, J. C., Toledo, A. y Velázquez, R. M. (2023). Prácticas ambientales de las PyMEs Hoteleras. *Revista de Gestao e Secretariado (Revista Profesional de Gestión y Administración)*, 14(6): 9420-9440. Doi: 10.7769/gesec.v14i6.2308
- Castro, F. I., Álvarez, E., Sinforoso, S. y Salas, L. (2024). Sostenibilidad de la flora y fauna en una muestra del sector hotelero de Tuxpan, Veracruz. *Revista European Public y Social Innovation Review*, 10, 1-19. Doi: 10.31637/epsir-2025-493
- Cujilema, E. J., Fernández, M. V. y Ganchozo, M. P. (2025). Estrategias para la propuesta en valor de los recursos naturales: Caso de estudio cantón Bolívar, Manabí-Ecuador. *Revista Research Society and Development*, 14(1). Doi: 10.33448/rsd-v14i1.47966
- Diario Oficial de la Federación [DOF]. (s/f). *Declaratoria de vigencia de las Normas Mexicanas NMX-CC-9000-IMNC-2015 y NMX-SAA-14001-IMNC-2015*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5430250
- Diario Oficial de la Federación [DOF] (s/f). *Declaratoria de vigencia de la Norma Mexicana NMX-SAST-26000-IMNC-2011*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5255245
- Flórez, C. P. y Loaiza, E. J. (2024). Perspectivas de la gestión medioambiental y su divulgación en micro, pequeñas y medianas empresas. *Accounting and Management Research*, 3, eamr.v3a09.2024. Doi: 10.22209/amr.v3a09.2024
- Martínez, M. A., Pelegrín, A., Pelegrín, L. y Naranjo, M. R. (2021). Buenas prácticas ambientales en hoteles caso de estudio: Iberostar Grand Trinidad. *Revista ECA Sinergia*, 12(2), 69-82. Doi: 10.33936/eca_sinergia.v12i2.3506
- Molina, D. E., Esquivel, W. D. y Ormazá, J. (2025). Innovación en la gestión del proyecto “Hotel Posada de María”: estrategias de sostenibilidad. *Revista Runas Journal of Education and Culture*, 6(12): e250245. Doi: 10.46652/runas.v6i12.245
- Organización de las Naciones Unidas. (s/f). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, Estocolmo 1972* | Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/conferences/environment/stockholm1972>
- Organización Internacional para la Normalización (ISO). (2022, agosto 29). Normalización. <https://platiica.economia.gob.mx/normalizacion/organizacion-internacional-para-la-normalizacion-iso/>
- Procuraduría Federal de Protección al Ambiente. (s/f). *Auditoría Ambiental*. gob.mx. Recuperado el 11 de mayo de 2025, de <https://www.gob.mx/profepa/acciones-y-programas/auditoria-ambiental-56904>
- Sinforoso, S., Álvarez, E., Ramos, J. y Salas, L. (2024). Capacitación del recurso humano sobre la gestión ambiental. Diagnóstico en los hoteles de Tuxpan, Veracruz. *Revista AvaCient*, 4 (2), 92-103. Doi: 10.69823/avacient.v4n2a14.

- Sánchez, M. A., Vergel, I. y Pérez, R. (2023). Las prácticas de economía circular en el sector hotelero: un cambio de paradigma. *REICE Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 11(22), 153-169. Doi: 10.5377/reice.v11i22.17360
- Sinforoso, S., González, M., Álvarez, E. y Salas, L. (2024). Hoteles de Tuxpan, Veracruz. Una mirada desde la Normatividad Ambiental. *Revista AvaCient*, 4(2), 1-9. Doi: 10.69823/avacient.v4n2a1
- Toledo, A., Balseca, J. C. y Velázquez, R. M. (2025). Estrategias ambientales proactivas en hoteles de Oaxaca, México. *Revista El Periplo Sustentable*, 48(48), 123-141. Doi: 10.36677/elperiplo.v0i48.23174

Análisis comparativo de sanitarios secos y baños tradicionales: sostenibilidad y costo-efectividad en el templo del Sagrado Corazón de Jesús, El Tule, Zacatecas.

Comparative analysis of dry toilets and conventional restrooms: sustainability and cost-effectiveness at the Sagrado Corazón de Jesús Church, El Tule, Zacatecas.

Chávez Valencia, Luis Elías*, Tiscareño Aranda, María Isabel**,
Martínez Molina, Wilfrido***

*Doctor en Administración y Gestión Empresarial. Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental, División de Ingenierías, Campus Guanajuato, Universidad de Guanajuato. México. Email: lechavez@ugto.mx. <https://orcid.org/0000-0003-0830-7747>.

**Especialista en Economía de la Construcción. Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental, División de Ingenierías, Campus Guanajuato, Universidad de Guanajuato. México. Email: mi.tiscarenoaranda@ugto.mx <https://orcid.org/0009-0005-9550-2285>.

***Doctor en Ingeniería. Facultad de Ingeniería Civil, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México. Email: wilfrido.martinez@umich.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3301-4949>.

Correo para recibir correspondencia:

Luis Elías Chávez Valencia
lechavez@ugto.mx

RESUMEN

OBJETIVO: Analizar la ventaja comparativa entre sanitarios secos y baños tradicionales en el templo del Sagrado Corazón de Jesús, El Tule, Zacatecas, empleando el método de valoración contingente y el costo-efectividad de las propuestas.

MATERIAL Y MÉTODO: Se aplicó una encuesta de 19 ítems a 41 usuarios sobre conocimiento y conciencia ambiental, uso de recursos naturales, de sanitarios secos y disposición a pagar (DAP). Se desarrollaron anteproyectos arquitectónicos y presupuestos paramétricos para ambas alternativas.

RESULTADOS: Se encontró que la mayoría de los encuestados tiene conocimiento del medio ambiente, pero la disposición a pagar varía según el nivel educativo, y que la conciencia sobre el cuidado de los recursos naturales y el conocimiento sobre los sanitarios secos son bajos en todos los niveles educativos. El índice de costo-efectividad se determinó con el costo paramétrico y considerando 3710 usuarios por año, encontrando que, para sanitarios secos por usuario en el primer año, es de \$230 MXN, mientras que para baños tradicionales es de \$280 MXN, lo que representa una diferencia del 18%.

CONCLUSIONES: Los sanitarios secos son una opción más sostenible y económica inicial y menor demanda hídrica, pero requieren de estrategias de educación y sensibilización ambiental para su aceptación.

PALABRAS CLAVE: ventaja comparativa, sanitarios secos, análisis costo-efectividad, valor económico total, valoración contingente.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To analyze the comparative advantages of dry toilets and conventional restrooms at the Sagrado Corazón de Jesús Church in El Tule, Zacatecas, using the contingent valuation method and a cost-effectiveness analysis of the proposed alternatives.

MATERIAL AND METHOD: A 19-item survey was administered to 41 users to assess environmental knowledge and awareness, natural resource use, familiarity with dry toilets, and willingness to pay (WTP). Preliminary architectural designs and parametric cost estimates were developed for both alternatives.

RESULTS: The findings indicate that most respondents demonstrate general environmental awareness; however, willingness to pay varies according to educational level. Awareness regarding natural resource conservation and knowledge of dry toilets were low across all educational levels. The cost-effectiveness index was calculated using parametric cost estimates and an annual user base of 3,710 individuals. In the first year, the cost per user was MXN \$230 for dry toilets and MXN \$280 for conventional restrooms, representing an 18% difference.

CONCLUSIONS: Dry toilets constitute a more sustainable and initially more cost-effective alternative, with lower water demand. However, their successful implementation requires environmental education and awareness strategies to promote user acceptance.

KEYWORDS: dry toilets, sustainability, cost-effectiveness, contingent valuation, environmental awareness.

Desde que el informe Brundtland (Brundtland, 2025) mostró la importancia de generar una política internacional de desarrollo social y crecimiento económico de los humanos bajo una perspectiva del cuidado del medio ambiente, el factor de producción tierra recobró su preponderancia; es decir, que los factores de producción capital y trabajo son importantes, pero también es importante el ambiente. Dicho informe señala la importancia del cuidado de todos los factores de producción con la meta de que la habitabilidad del planeta no se viera amenazada, es decir, que el desarrollo humano sea sostenible.

Bajo esta perspectiva es que las actividades de la industria de la construcción resultan ser contrastantes y hasta contradictorias, lo anterior debido a que muchas actividades de la industria de la construcción tienen base en la económica depredadora. Por lo anterior, en México los Gobiernos han venido regulando la modificación del ambiente a través de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA, 2025) y cuya administración recae en la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) para lo cual se emplea una manifestación de impacto ambiental (MIA) que es un instrumento de la política ambiental mexicana que tiene como objetivo: “Prevenir, mitigar y restaurar los daños al ambiente, así como la regulación de obras o actividades para evitar o reducir sus efectos negativos en el ambiente y en la salud humana” (LGEEPA, 2025, p. 5).

Otro aspecto no favorable de la industria de la construcción es que las obras son proyectos de inversión productiva con el objetivo de la generar ganancias, cuidando y respetando las condiciones laborales de los trabajadores, pero no siempre el ambiente. La teoría de valor por preferencia subjetiva es la base para la segmentación del mercado, a menos que exista una cliente con la solicitud del desarrollo de un anteproyecto ejecutivo, así mismo el resto del proyecto de inversión se basa en aspectos técnicos y de aplicación de la teoría del valor de costo-producción con la finalidad de optimizar las utilidades desde un análisis de costo-beneficio.

Por otro lado, se ha venido desarrollado una disciplina con la meta de entender la economía de los recursos naturales, ya que a las generaciones sucesivas se imponen límites y restricciones para aprovechar el factor producción tierra, no solo en escasez sino también en calidad. Así pues, las necesidades y las limitaciones de los recursos naturales son la base de análisis de la importancia del binomio económico-ambiental (Osorio, 2002) desde un pensamiento económico neoclásico. Diversos autores de la época neoclásica aportaron avances que permitieron la inclusión del medio ambiente y el desarrollo de la economía ambiental como “una forma de internalizar las externalidades en la función de producción o de utilidad de los agentes afectados” (Osorio, 2002, p. 6), es decir, se trata de incorporar los costos y beneficios que las acciones ambientales que pueden afectar a terceros en términos monetarios.

No obstante, la perspectiva crematística de la economía ambiental no permite tener un valor del ambiente que no esté relacionado con el dinero, y es ahí donde la economía ecológica propone que el costo-beneficio ambiental se analice desde las necesidades y limitaciones para las nuevas generaciones; es decir evaluar fuera de precio natural (Hurtado, 2003) ya que los bienes libres son externos al mercado, son bienes no mercadeables (Mendieta, 1999) desde el enfoque preferencias declaradas y preferencias reveladas, que son integradas en el valor económico total (VET) como valor de no uso.

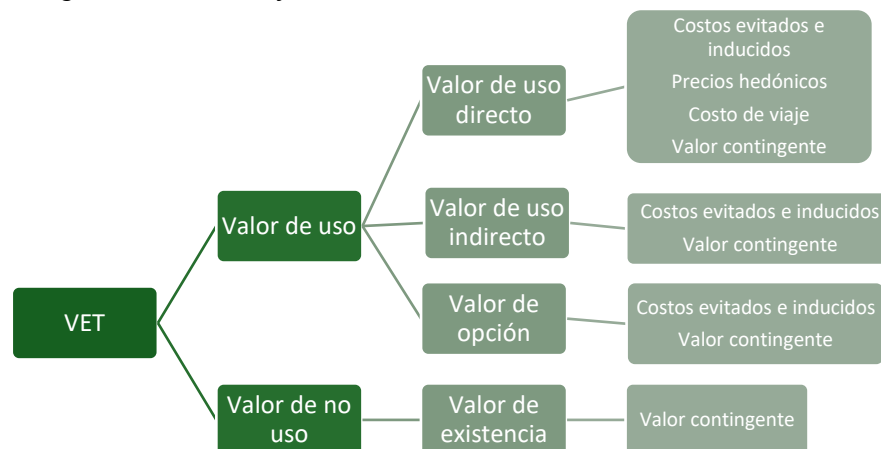
Así pues, la evaluación del impacto ambiental que tienen las actividades humanas y en el caso de la industria de la construcción cuando se realizan obras, es un objeto de estudio aun no abordado de forma integral con el factor de producción capital y el de trabajo. Por lo anterior, en esta investigación se abordó desde lo económico bajo un análisis de costo-efectividad, pero también se analizó desde la variación compensatoria (VC) asociado al cambio ambiental por uso de baños públicos tradicionales y sanitarios públicos secos, en el templo del Sagrado Corazón de Jesús, en el Tule, del municipio del General Pánfilo Natera, en Zacatecas, México.

MATERIAL Y MÉTODO

El VET es la integración de los valores de uso y no uso de los servicios ambientales, el primero está compuesto por valor de uso directo, valor de uso indirecto y valor de opción, mientras que el valor de no uso está relacionado con el valor de existencia. Para cada uno de los criterios de valor existen técnicas de evaluación (Figura 1), destacándose la valoración contingente, ya que es la más empleada.

Figura 1

Integración del VET y técnicas de evaluación



Nota. Adaptado de métodos de valoración económica de los servicios ambientales (p. 9) por Cristeche y Penna, 2008.

Los métodos de preferencias declaradas (valoración contingente y costos evitados e inducidos) son complementarias a los métodos de preferencias reveladas (coste de viaje, precios hedónicos) y se usan para determinar la valoración de los aglomerados sociales sobre el impacto de las actividades humanas sobre el medio ambiente y que no son valorados en plenitud, ya que son bienes sin mercado (Mogas, 2004). Los costos evitados son los ahorros por la prevención de los impactos ambientales negativos y los inducidos son los costos generados por el cambio en el medio ambiente. El coste de viaje es el gasto de visitar un entorno natural para apreciar el recurso ambiental. El método de precios hedónicos es utilizado para calcular el valor económico de bienes y servicios del ecosistema que afectan de manera directa a los precios de mercado (Cristeche y Penna, 2008).

Asimismo, la valoración contingente permite conocer, a través de encuestas, el valor de bienes y servicios ambientales, por lo que en esta investigación se aplicó un cuestionario a los usuarios de los baños tradicionales y sanitarios secos para evaluar su disposición a pagar por la mejora en los cambios ambientales (h), en el entendido que los sanitarios secos tienen menor impacto ambiental (h1) con respecto a los baños tradicionales (h0), por lo que la medida de bienestar es el valor de la VC. Lo anterior se da bajo tres supuestos (Cardozo et al., 2023): el agregado social debe estar completamente enterado de los costos/beneficios de los sanitarios secos, la toma de decisión de los usuarios ante el proyecto de obra debe ser similar a su vida diaria, y el usuario maximiza su utilidad (bienestar) con una restricción presupuestal.

La metodología de valoración contingente emplea cuatro pasos (Cardozo et al., 2023): 1. Construcción de un modelo hipotético, 2. Aplicación de encuesta, 3. Analizar los resultados, aunado se propone un análisis económico de las propuestas de los proyectos de baños tradicionales y sanitarios secos considerando como indicador el costo-efectividad; y 4. Evaluación de los resultados que presentados en el apartado de resultados de esta publicación.

Construcción de un modelo hipotético

El H. Ayuntamiento de General Pánfilo Natera, Zacatecas, tiene un anteproyecto de construcción de unos sanitarios con (funcionamiento) desagüe convencional en el Templo del Sagrado Corazón de Jesús (Figura 2) y el área del proyecto de obra de 82.5 m² se presenta en la Figura 3. De igual manera, el edificio de sanitarios se divide en baños para mujeres, equipado con cinco W.C., 4 con medidas estándar y 1 con medidas extraordinarias para personas con discapacidad; los baños de hombres cuentan con tres W.C., dos con medidas estándar y uno con medidas extraordinarias para personas discapacitadas, además de cuatro mingitorios, según lo estipulado en el Reglamento General de la Ley de Construcción para el Estado y Municipios de Zacatecas

(Reglamento_Construcción, 2018), esta propuesta de obra se realizó considerando un aforo de 70 personas por semana para los tres tipos de eventos religiosos.

Figura 2

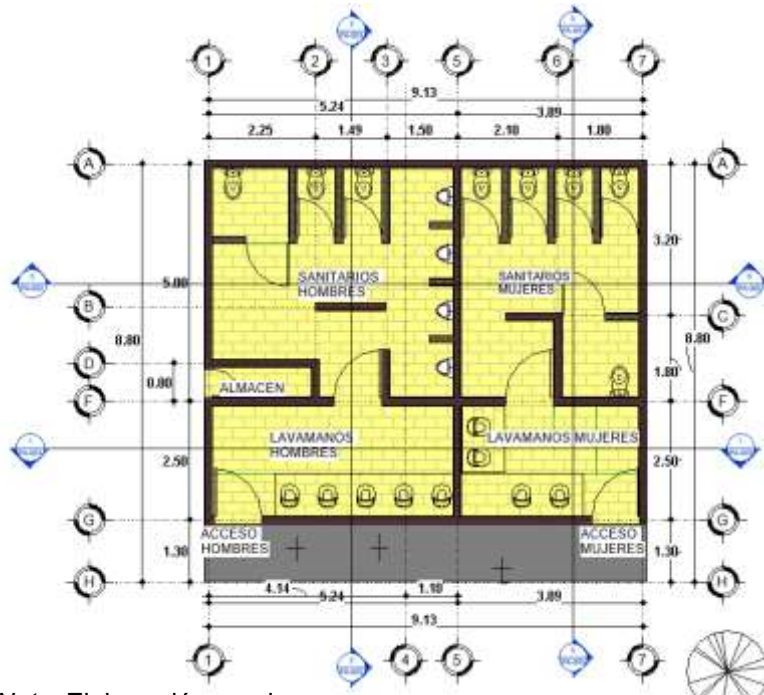
Templo del Sagrado Corazón de Jesús



Nota. Elaboración propia.

Figura 3

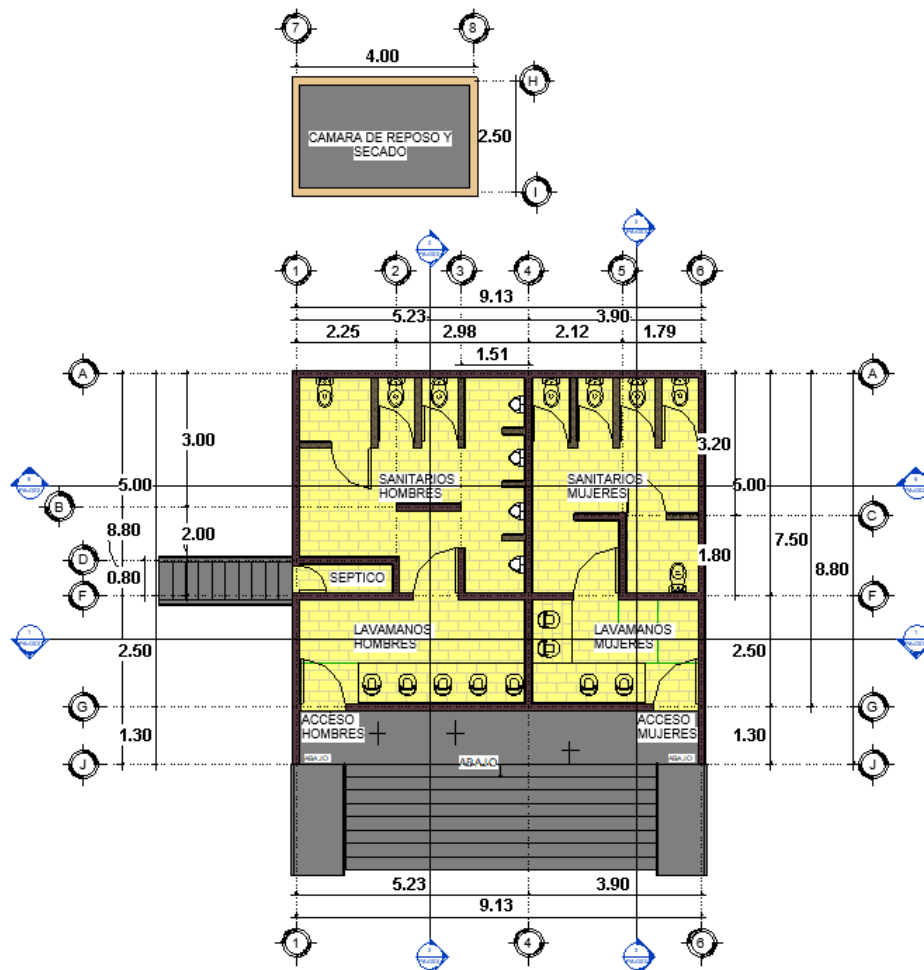
Planta arquitectónica de baños tradicionales



Nota. Elaboración propia.

Así mismo, en esta investigación se propuso un anteproyecto de sanitarios secos, cuyo diseño y operación se basó en el manual de instalación de sanitario ecológico (Instituto Mexicano de la Tecnología del Agua [IMTA], 2017), la distribución de espacios se muestra en la Figura 4. En el diseño de los baños secos se consideró que no se emitieran olores, que los desechos estuvieran ocultos, que la limpieza fuera sencilla, que fueran baratos y con un diseño arquitectónico agradable a la vista (Zita-Lagos et al., 2017). En ese sentido se generó un nuevo modelo arquitectónico adaptado al modelo principal en el que se ha elevado 1.50 m sobre el nivel cero o nivel del suelo para generar los depósitos de desechos, así como la cámara de reposo y secado, que se encuentra enterrada; por ello, se han incorporado escaleras para llegar a los accesos de los baños y al séptico. En la nueva propuesta se observa la planta arquitectónica de los sanitarios de mujeres y de hombres, así mismo la cámara de reposo y secado, este proyecto consta de 120.00 m², que resulta de mayores dimensiones que la propuesta original.

Figura 4
Planta arquitectónica de sanitarios secos



Nota. Elaboración propia.

Con la finalidad de que los usuarios tuvieran la información suficiente sobre los proyectos propuestos, los Figuras 3 y 4 se acompañaron de render 3D, detalles constructivos e información técnica del funcionamiento de los baños tradicionales y sanitarios secos, de tal forma que los participantes en este estudio tenían información suficiente para tener una perspectiva completa que les habilitó para poder opinar de forma acertada.

Aplicación de encuesta

Para obtener una población se ha tomado en consideración la cantidad de personas que acuden al servicio sanitario, siendo 20 usuarios/semana en las celebraciones dominicales. Además, se consideró el número de personas que acuden a las festividades 120 usuarios/semana; finalmente, se sumaron las personas que acuden a los retiros o encuentros espirituales que son 70 usuarios/semana, así que el promedio de usuarios a la semana resultó de 70 feligreses. Para determinar el tamaño de la muestra, se empleó la Ecuación 1 (Rengifo, 2021) de muestreo aleatorio simple conociendo $N=70$, asumiendo un error de 10%, en una probabilidad binomial y un intervalo de confianza de 95%.

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q} \dots\dots\dots \text{Ecuación 1}$$

Después de aplicar la Ecuación 1, la muestra resultante fue de 41 usuarios, a los cuales se le aplicó una encuesta tipo Likert que es una escala ordinal de opinión y valoración desde una perspectiva psicométrica en la cual se emite un juicio de valor en un cierto grado de acuerdo o desacuerdo del ítem planteado en un listado que contiene de entre cuatro y siete respuestas posibles; esta condición genera respuestas subjetivas, limitadas y discretas con dificultad para un análisis estadístico preciso. Por lo que es recomendable seccionar el cuestionario, usar escalas de cinco respuestas (impar) que incluyan respuestas de ambos extremos de la postura del entrevistado, y adaptar el lenguaje (Matas, 2018). Asimismo, es importante guiar el escenario hipotético con ayudas visuales y el performance de la entrevista.

Así pues, la encuesta aplicada cuenta con 19 ítems en donde se enfatiza en el conocimiento del medio ambiente en seis ítems (preguntas de 1 a la 6), se indagó sobre la conciencia del medio ambiente y forma de actuar para su cuidado en 5 ítems (preguntas de la 7 a la 11). Así mismo, se cuestionó sobre el uso y desgaste de los recursos naturales en 3 ítems, (preguntas de la 12 a la 14). Además, se preguntó por su conocimiento de sistema de baños ecológicos secos en cuatro ítems, (preguntas de la 15 a la 18). Finalmente, se determinó la disposición a pagar, \$5.00 pesos por el uso de un nuevo sistema de baños secos en un ítem (pregunta 19). En la Tabla 1 se presenta la encuesta realizada a los feligreses en las instalaciones del templo (Figura 5), además se les preguntó sobre su edad, sexo y escolaridad.

Tabla 1

Encuesta aplicada a los feligreses

Ítem	Pregunta	TA	DA	NA	ED	TD
1	El medio ambiente o naturaleza es el espacio fuera de la casa donde se pueden encontrar plantas y animales.	TA	DA	NA	ED	TD
2	Cuando alguien tira basura es deterioro o daño del medio ambiente.	TA	DA	NA	ED	TD
3	Tirar el aceite al drenaje después de cocinar daña a la naturaleza.	TA	DA	NA	ED	TD
4	Los árboles son un recurso o bien natural.	TA	DA	NA	ED	TD
5	Al cerrar la llave mientras te lavas los dientes ayuda a cuidar los recursos o bienes naturales.	TA	DA	NA	ED	TD
6	Los recursos o bienes naturales se pueden agotar si no se emprenden acciones que los conserven.	TA	DA	NA	ED	TD
7	Diana se lava las manos, María lava su ropa, Mónica lava los trastes y mientras lo hacen mantiene el chorro de agua corriendo, ¿consideras que es correcto?	TA	DA	NA	ED	TD
8	En la calle García de la Cadena hay un terreno baldío y los vecinos del lugar han decidido tirar la basura allí, en vez de esperar el camión que recoge la basura, el cual se ha vuelto un foco de infección, ¿Usted considera que es correcto?	TA	DA	NA	ED	TD
9	El baño de la casa de Nelson presenta una fuga de agua ocasionado por la mala condición del sapo del tanque de la taza de baño (W.C), ¿Nelson debería de sustituir el sapo por uno nuevo?	TA	DA	NA	ED	TD
10	Teresa sufre de constantes infecciones respiratorias, a pesar de que no fuma, pero cada vez que sale de su casa nota que el cielo es de color gris y ella se da cuenta que ese color se debe al humo de las fábricas y al humo (CO ₂) que despiden los vehículos. ¿Consideras que la contaminación ocasiona infecciones a Teresa?	TA	DA	NA	ED	TD
11	Manuel está navegando en internet y encuentra una noticia donde explica que cada vez que se usa el baño se descargan entre 10 y 16 litros de agua de los cuales se desperdicia el 60%, ¿crees que eso es verdad?	TA	DA	NA	ED	TD
12	En el Municipio de General Pánfilo Natera; el Ayuntamiento pretende cobrar por el agua que se tira al drenaje, ¿consideras que es justo o injusto?	TA	DA	NA	ED	TD
13	El Municipio ha decidido construir una Planta Tratadora de aguas servidas y se solicita a toda la población aportar una cooperación voluntaria para realizar dicho proyecto, ¿aportarías?	TA	DA	NA	ED	TD
14	Aranza quiere usar los baños públicos del Templo del Sagrado Corazón de Jesús, pero en la entrada se pide una cuota de recuperación. ¿Crees que justo o injusto?	TA	DA	NA	ED	TD
15	Antonio fue a visitar a su amigo Raúl a su casa y se dio cuenta que su amigo tiene baños ecológicos secos y paga mucho menos en su recibo de agua, además no genera aguas negras. ¿Cree que Antonio debería de instalar y usar baños secos?	TA	DA	NA	ED	TD
16	Raúl le dice a Antonio que su baño ecológico seco se ubica dentro de su casa. ¿Crees que eso es verdad?	TA	DA	NA	ED	TD
17	¿Consideras que un baño seco es bueno para el medio ambiente?	TA	DA	NA	ED	TD
18	Un sanitario seco no requiere agua, ni sistema de alcantarillado y los desechos humanos pueden emplearse de fertilizante.	TA	DA	NA	ED	TD
19	¿Usted pagaría \$5.00 pesos por usar un baño ecológico seco?	TA	DA	NA	ED	TD

Nota. Elaboración propia. Donde: TA es totalmente de acuerdo, DA es de acuerdo, NA es ni de acuerdo ni en desacuerdo, ED es desacuerdo y TD es totalmente en desacuerdo.

Figura 5

Momento de aplicación de la encuesta en el templo



Nota. Elaboración propia.

Analizar los resultados

Los resultados se organizaron en cinco jerarquías; en la primera se indagó sobre el nivel de conocimiento del medio ambiente y en la segunda se cuestionó la conciencia del entorno. En la tercera jerarquía se preguntó sobre el cuidado de los recursos naturales y en la cuarta se examinó sobre el conocimiento de sistema de baños ecológicos secos; finalmente, en la quinta jerarquía se determinó la disposición a pagar \$5.00 pesos por el uso de un nuevo sistema de baños secos en el año 2022, y con el cuestionario se recabaron las características socioculturales (edad, género y escolaridad).

Para evaluar la disposición a pagar (DAP) existen diversos métodos, pero uno de los más comunes es la valoración contingente que tiene una alta dependencia del valor percibido por la encuesta aplicada, la escasez del servicio ante un escenario hipotético y las estrategias que emplea el encuestador al ofertar nuevos servicios enfatizando en la calidad nuevo servicio (Cardozo et al., 2023). El método de valoración contingente emplea encuestas que puede ser preguntas abiertas que permiten ilustrar la importancia del servicio de sanitarios secos sobre baños tradicionales, en la cual se incluyó una pregunta sobre un pago por el uso de los sanitarios

secos, no obstante, aunque es un buen acercamiento para este estudio esta forma de evaluación puede representar un sesgo en la DAP (Hofstetter, 2021).

Análisis de costo-efectividad

El análisis de costo-efectividad (ACE) se ha venido empleando para evaluar desde la socioeconomía la efectividad de los proyectos sociales tal como el caso de los baños tradicionales y los sanitarios secos. Aunque el análisis de costo mínimo y el de costo-beneficio presenta una perspectiva más completa requieren el estudio de múltiples variables que cuantifican en bienestar en términos monetarios (Jácome y Carvache, 2017). En contraste, el ACE establece parámetros para realizar comparaciones cualitativas de comparación de productos o servicios como los ambientales presentados en este estudio; el criterio consiste en la relación del costo total de inversión y el número de usuarios beneficiados (Daskalopoulou, 2022), siendo la tasa menor la que presenta mejor efectividad. Para determinar el ACE se tienen tres criterios (Amador, 2004): para este caso se determinó; (criterio 1) el presupuesto base de cada propuesta para una población de 70 usuarios por semana durante las 53 semanas de un año, debido a que no se tiene conocimiento de la cantidad de agua ahorrada (criterio 2), ni del total de la inversión (criterio 3) ya que se trata de un escenario hipotético.

RESULTADOS

Análisis de encuesta

Los resultados de la encuesta fueron registradas y sistematizadas con Excel®. Aunque se recabó edad, género y escolaridad, en esta investigación el análisis de las variables sociodemográficas se centró en el grado de instrucción no solo por el nivel de educación formal sino también en la capacidad de pago que en promedio es de \$5000 MXN para nivel básico, \$8000 MXN para medio superior y \$15000 MXN para superior (INEGI, 2025) ya que a partir de ese nivel de ingresos mensuales se toman decisiones sobre el uso de los recursos económicos desde la hipótesis de efecto riqueza (Arriaga, 2024). En el nivel de instrucción superior la edad promedio es de 24 años y 2 de cada 3 participantes en el estudio son mujeres; para el nivel medio superior la edad promedio es de 21 años y 6 de cada 7 encuestados son mujeres; para el nivel básico la edad promedio es 33 años y 8 de cada 10 entrevistados son mujeres. Así mismo, la escolaridad se relacionó con cinco jerarquías, a saber: conocimiento del medio ambiente, conciencia del entorno, cuidado de los recursos naturales, conocimiento de sanitarios secos y DAP, los resultados en frecuencias absolutas se muestran en las Tablas 2, 3 y 4. Donde: TA es totalmente de acuerdo,

DA es de acuerdo, NA es ni de acuerdo ni en desacuerdo, ED es desacuerdo y TD es totalmente en desacuerdo.

Tabla 2

Nivel de instrucción superior

Jerarquía	TA	DA	NA	ED	TD
Conocimiento del medio ambiente (ítem 1 a 6)	52	0	0	0	2
Conciencia del medio ambiente (ítem 7 a 11)	23	3	0	1	18
Cuidado de los recursos naturales (ítem 12 a 14)	10	9	4	4	0
Conocimiento de sanitarios secos (ítem 15 a 18)	20	7	1	3	5
Disposición a pagar (ítem 19)	9	0	0	0	0

Nota. Elaboración propia. Donde: TA es totalmente de acuerdo, DA es de acuerdo, NA es ni de acuerdo ni en desacuerdo, ED es desacuerdo y TD es totalmente en desacuerdo.

Tabla 3

Nivel de instrucción medio superior

Jerarquía	TA	DA	NA	ED	TD
Conocimiento del medio ambiente (ítem 1 a 6)	42	0	0	0	0
Conciencia del medio ambiente (ítem 7 a 11)	16	4	0	0	15
Cuidado de los recursos naturales (ítem 12 a 14)	8	3	8	0	2
Conocimiento de sanitarios secos (ítem 15 a 18)	14	5	2	0	7
Disposición a pagar (ítem 19)	6	0	0	0	1

Nota. Elaboración propia. Donde: TA es totalmente de acuerdo, DA es de acuerdo, NA es ni de acuerdo ni en desacuerdo, ED es desacuerdo y TD es totalmente en desacuerdo.

Tabla 4

Nivel de instrucción básico

Jerarquía	TA	DA	NA	ED	TD
Conocimiento del medio ambiente (ítem 1 a 6)	136	0	0	0	14
Conciencia del medio ambiente (ítem 7 a 11)	54	9	0	5	56
Cuidado de los recursos naturales (ítem 12 a 14)	25	23	10	13	4
Conocimiento de sanitarios secos (ítem 15 a 18)	30	21	7	9	33
Disposición a pagar (ítem 19)	14	0	0	0	11

Nota. Elaboración propia. Donde: TA es totalmente de acuerdo, DA es de acuerdo, NA es ni de acuerdo ni en desacuerdo, ED es desacuerdo y TD es totalmente en desacuerdo.

Análisis de costo-efectividad

Después del desarrollo de los anteproyectos (Figura 3 y 4) se determinó el presupuesto base a precios unitarios actuales para los baños tradicionales y los sanitarios secos. En la construcción de los sanitarios tradicionales se usará el sistema constructivo y materiales comunes en la región, es decir se ejecutaría la obra con piedra y mortero cemento, cal y arena para la cimentación que generarán una zapata corrida; ladrillo asentado con mortero para los muros; concreto, cemento, arena y grava para los elementos estructurales, losa sólida armada con acero y colada con concreto, pisos de concreto y apanados de mortero; para los acabados se usará pintura y piso cerámico. En la Tabla 5 se presenta el resumen del presupuesto por partidas para 82.54 m² de área construida, y un presupuesto de \$1,041,637.14 MXN, teniendo un precio paramétrico de \$12,619.79 MXN por m².

Tabla 5

Presupuesto base de baño de 82.54 m² con sistema tradicional

Partida presupuestal	Monto MXN
Preliminares	\$8,102.15
Cimentación	\$75,544.02
Albañilería	\$124,242.50
Estructura	\$130,360.02
Instalaciones	\$308,383.73
Cancelería	\$68,698.28
Acabados	\$182,632.35
SUBTOTAL	\$897,963.05
IVA= 16%	\$143,674.09
TOTAL	\$1,041,637.14

Nota. Elaboración propia.

Los sanitarios secos son una respuesta ante la necesidad de contaminar menos el medio ambiente, ser sustentable y a la necesidad de ahorrar agua. Este sistema constructivo está elaborado con piedra braza, asentado con barro, generando así una zapata corrida; los muros se construyen con adobes de arcilla asentados con barro, debido a que los adobes se amarran entre sí en las esquinas no se necesita emplear elementos estructurales verticales. Para la losa se ocuparán soleras de madera en las esquinas para reforzar y posterior a eso se colocarán uno tras otro carrizos o cañas de bambú, de esta forma se busca contaminar menos, y al mismo tiempo dar una mejor calidad de vida a los usuarios de estos sanitarios. En la Tabla 6 se presenta el resumen del presupuesto por partidas para la construcción de 120.68 m², y un presupuesto de \$854,336.21 MXN, teniendo un precio paramétrico de \$7,079.35 MXN por m².

Tabla 6

Presupuesto base de baño de 120.68 m² de sanitarios secos

Partida presupuestal	Monto MXN
Preliminares	\$6,770.30
Cimentación	\$48,076.59
Albañilería	\$38,214.66
Estructura	\$176,905.80
Instalaciones	\$241,407.92
Cancelería	\$61,114.68
Acabados	\$164,006.78
SUBTOTAL	\$736,496.73
IVA=16%	\$117,839.48
TOTAL	\$854,336.21

Nota. Elaboración propia.

El análisis de costo efectividad de la propuesta de los proyectos de baños tradicionales y sanitarios secos se muestra en la Tabla 7, en la que se observa que presentan mayores beneficios para los feligreses, ya que optimiza los recursos económicos (Vandepitte et al., 2021).

Tabla 7

Determinación del costo-efectividad

Propuesta	Área (m2)	Presupuesto MXN	Usuarios	Índice ACE
Baños tradicionales	82.54	\$1,041,637.14	3710	280
Sanitarios secos	120.68	\$854,336.21	3710	230

Nota. Elaboración propia.

DISCUSIÓN

Para el análisis de encuesta, los resultados obtenidos se presentan en las Tablas 8 a la 10, en porcentajes por jerarquías analizadas para cada nivel escolar, y se muestran en la Figura 6. Para el nivel escolar superior se puede observar que la mayoría de los entrevistados tienen conocimiento del medio ambiente y están dispuestos a pagar, quizá por su mayor ingreso económico, resultado que es muy similar para el nivel medio superior, pero muy contrastante con el nivel escolar básico ya que, aunque todos conocen el medio ambiente, no todos ellos están dispuestos a pagar, quizá por sus menores ingresos económicos o por la idiosincrasia de ese aglomerado social. Así mismo, de los resultados se observa que la conciencia del medio ambiente y el conocimiento de los sanitarios secos la poseen mitad de todos los feligreses, excepto los participantes del nivel básico. Finalmente, el cuidado de los recursos naturales en cualquier nivel

es sustancialmente bajo, pero si se considera TA y NA en los resultados, la mitad de todos los usuarios de los sanitarios secos cuidan el ambiente.

Tabla 8

Nivel de instrucción superior

Jerarquía	TA	DA	NA	ED	TD
Conocimiento del medio ambiente	96	0	0	0	4
Conciencia del medio ambiente	51	7	0	2	40
Cuidado de los recursos naturales	37	33	15	15	0
Conocimiento de sanitarios secos	56	19	3	8	14
Disposición a pagar	100	0	0	0	0

Nota. Elaboración propia. Donde: TA es totalmente de acuerdo, DA es de acuerdo, NA es ni de acuerdo ni en desacuerdo, ED es desacuerdo y TD es totalmente en desacuerdo.

Tabla 9

Nivel de instrucción medio superior

Jerarquía	TA	DA	NA	ED	TD
Conocimiento del medio ambiente	100	0	0	0	0
Conciencia del medio ambiente	46	11	0	0	43
Cuidado de los recursos naturales	38	14	38	0	10
Conocimiento de sanitarios secos	50	18	7	0	25
Disposición a pagar	86	0	0	0	14

Nota. Elaboración propia. Donde: TA es totalmente de acuerdo, DA es de acuerdo, NA es ni de acuerdo ni en desacuerdo, ED es desacuerdo y TD es totalmente en desacuerdo.

Tabla 10

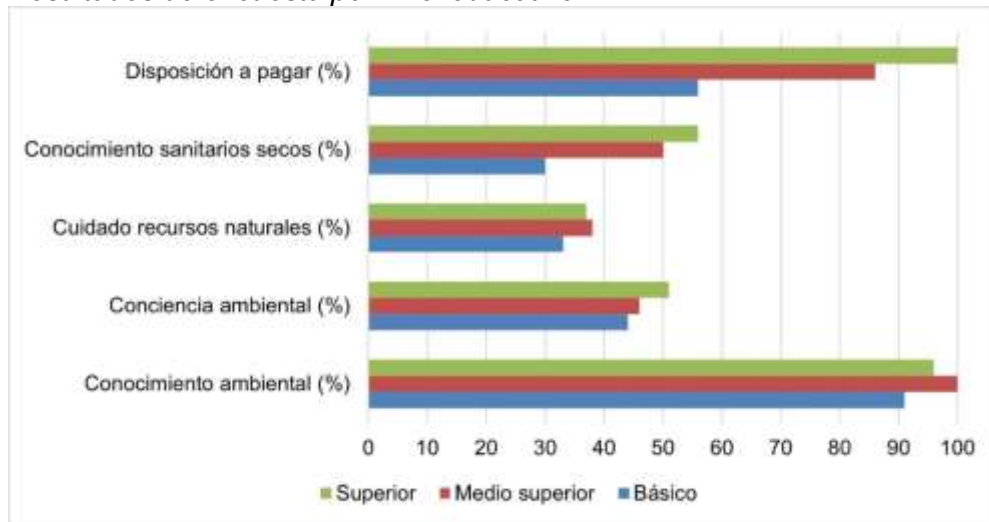
Nivel de instrucción básico

Jerarquía	TA	DA	NA	ED	TD
Conocimiento del medio ambiente	91	0	0	0	9
Conciencia del medio ambiente	44	7	0	4	45
Cuidado de los recursos naturales	33	31	13	17	5
Conocimiento de sanitarios secos	30	21	7	9	33
Disposición a pagar	56	0	0	0	44

Nota. Elaboración propia. Donde: TA es totalmente de acuerdo, DA es de acuerdo, NA es ni de acuerdo ni en desacuerdo, ED es desacuerdo y TD es totalmente en desacuerdo.

Figura 6

Resultados de encuesta por nivel educativo



Nota. Elaboración propia.

Así pues, de la encuesta se observa que el nivel escolar de las personas entrevistadas tiene influencia en el conocimiento, la conciencia y el cuidado de los recursos naturales, así como el conocimiento de los sanitarios secos, y la disposición a pagar tiene influencia por el nivel de ingresos altamente dependiente de la instrucción académica de los feligreses. Los resultados anteriores reflejan una brecha social y cultural con alta influencia en la percepción de las tecnologías sostenibles. La tendencia en los resultados es coherente con los estudios de la economía ambiental, que correlacionan el cuidado del medio ambiente y el nivel de ingresos (ingreso per cápita), así como la causalidad de estas dos variables que es explicada con la curva invertida de Kuznets (Catalán, 2014).

Desde el punto de vista ambiental, los sanitarios secos reducen consumo de agua y evitan descargas de aguas negras, contribuyendo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 6 y 12 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Esta solución ha sido ampliamente usada donde en una cámara se depositan y tratan las heces en ausencia total del agua; un caso de éxito documentado fue en la ciudad de Oaxaca, Oax., con lo que se evitó el desperdicio y contaminación del agua (Alfaro, 2024).

En el análisis de costo-efectividad de la Tabla 7, se puede observar que los sanitarios secos tienen menor índice ACE con respecto a los baños tradicionales, es decir que los sanitarios secos tendrían un costo de \$230.00 MXN por persona en el primer año, que es menor a los \$280.00 MXN de los baños tradicionales; estos resultados representan un ahorro del 18% y una mayor sostenibilidad por reducción de consumo de agua potable y generación de aguas negras. No

obstante, bajo a un análisis económico a largo plazo el costo disminuirá, quedando pendiente algunas preocupaciones de los usuarios como el manejo de los desechos generados por los baños secos, que podría ser una limitante en la popularización de esta innovación (Zita-Lagos et al., 2017).

Entonces, el desarrollo de obras en la industria de la construcción en general tiene como fundamento la optimización de las ganancias mediante estrategias de la economía de la construcción al evaluar las mejores condiciones de los proyectos de inversión productiva y los riesgos asociados con la ejecución de la propuesta; no obstante, los riesgos ambientales tan solo se evalúan mediante las manifestaciones de impacto ambiental, lo que redundaría en un entorno ambiental sin una valoración con plena justicia; para limitar el impacto ambiental se ha intentado implementar metodologías de valoración como el VET, principios y legislación de economía circular (Conama, 2018).

Bajo un análisis de inversión inicial por usuario beneficiado, los sanitarios secos presentan mayor eficiencia económica. Desde el punto de vista ambiental, la eliminación del consumo de agua por descarga representa una contribución potencial a la gestión sostenible del recurso hídrico (ODS 6). La aceptación social depende de factores culturales y del adecuado manejo de residuos.

CONCLUSIONES

El ACE del servicio de sanitarios secos obtenido como el cociente de la inversión y los beneficiados presentan una tasa menor o mejor efectividad, por lo que se concluye que estos sanitarios pueden ser una opción más económica y sostenible que los baños tradicionales en espacios comunitarios, que para el caso estudiado representa un ahorro económico del 18% en el primer año de funcionamiento, así como una reducción en el consumo de agua; así mismo es importante mencionar que existe dificultad para popularizar el uso de esta innovación entre la población encuestada ya que esta investigación no deja de ser una situación hipotética, aunado al mayor mantenimiento de las instalaciones para ofertar un servicio de calidad, que podría redundar en que la implementación de sanitarios secos requiere de programas y sensibilización para garantizar su aceptación.

De la encuesta aplicada a los feligreses y usuarios potenciales del proyecto sanitarios secos se concluye que todos tienen conocimiento del medio ambiente y son conscientes de su importancia en la vida cotidiana, pero el cuidado de los recursos naturales no es de lo mejor por no saber sobre formas de manejo adecuado; así mismo la disposición a pagar por el uso de los sanitarios

secos se relaciona directamente con el nivel educativo y de ingresos que podría ser un reflejo de manejo financiero que ambiental.

La industria de la construcción en ciertas obras puede llegar a constituirse en un depredador del medio ambiente, con la destrucción de los ecosistemas desde la explotación de los recursos naturales hasta el manejo de los residuos de la construcción, y realizar un cambio conlleva no solo implementar metodologías como el VET, la legislación en economía circular o instrumentos como la MIA, sino también requiere apelar a los juicios de valor y morales de los profesionistas de la edificación, para que el cuidado del medio ambiente cobre su exacta magnitud aunque esta acción llegue a representar cambios de visión en la implementación y fomento de prácticas sostenibles como la resultante de esta investigación.

REFERENCIAS

- Alfaro, A. (2024). Baños secos, como una estrategia de conservación del agua. *Estudios de la cienega*, 3(7), 61-64.
<https://revistaestudiosdelacienega.com/ojs/index.php/rec/article/view/95>
- Amador, L. (2004). Análisis costo-eficiencia en la promoción de un sistema de indicadores para las empresas de servicios públicos de acueducto y alcantarillado. *Con-texto*, 7, 77-99.
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contexto/article/view/1876>
- Arriaga, R. (2024). Efecto riqueza a partir de la revalorización de los activos inmobiliarios: análisis y evidencia empírica para el caso español. *Análisis Económico*, 24(55), 7-28.
<https://analisiseconomico.azc.uam.mx/index.php/rae/article/view/1384>
- Brundtland, R. (27 de 07 de 2025). *Territorial, Oficina Federal de Desarrollo*. ARE.
<https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainable-development/brundtland-report.html>
- Cardozo, N., Mena, J. y Villamil, G. (2023). *Manual para evaluar la calidad de los estudios de valoración contingente*. Autoridad nacional de licencias ambientales.
<https://www.anla.gov.co/images/documentos/manuales/2024-02-01-anla-ManualCalidadValoracionContingente.pdf>
- Catalán, H. (2014). Curva ambiental de Kuznets: implicaciones para un crecimiento sustentable. *Economía Informa*, 19-37.
<https://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/389/02catalan.pdf>
- Conama. (2018). *Economía circular en el sector de la construcción*. Fundación Conama.
http://www.conama.org/conama/download/files/conama2018/GTs%202018/6_final.pdf
- Cristeche, E. y Penna, J. (2008). *Métodos de valoración económica de los servicios ambientales*. INTA.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25399w/metodos_de_valoracion_economica.pdf

- Daskalopoulou, I. (2022). Cost-Efficiency Indicators. En F. Maggino, *ncyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (pág. 224). Springer, Cham. https://doi.org/doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_602-2
- Hofstetter, R. (2021). Un enfoque de pregunta directa sin sesgos para medir la disposición a pagar de los consumidores. *Revista Internacional de Investigación en Marketing*, 38(1), 70-84. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.04.006>
- Hurtado, J. (2003). La teoría del valor de Adam Smith: la cuestión de los precios naturales y sus interpretaciones. *Cuad. Econ*, 22(38), 15-45. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722003000100002&lng=en&nrm=iso
- Instituto Mexicano de Tecnología del Agua [IMTA]. (2017). *Sanitario ecológico. Manual de instalación*. Río Arronte Fundación. <https://www.imta.gob.mx/gobmx/DOI/manuales/SanitarioEcologico2022.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (14 de 09 de 2025). *Cuéntame*. Cuéntame de México. <https://cuentame.inegi.org.mx/explora/poblacion/escolaridad/>
- Jácome, I. y Carvache, O. (2017). Análisis del costo-beneficio una herramienta. *Revista Contribuciones a la Economía*, 1-14. <http://eumed.net/ce/2017/2/costo-beneficio.html>
- Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente [LGEEPA]. (27 de 07 de 2025). *Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente*. Cámara de diputados del H. congreso de la union . <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGEEPA.pdf>
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- Mendieta, J. (1999). *Manual de valoración económica de bienes no mercadeables: aplicaciones de las técnicas de valoración no mercadeables y el análisis costo beneficio y medio ambiente*. Bogotá: Universidad de los Andes. <https://doi.org/10.57784/1992/8056>
- Mogas, J. (2004). Métodos de referencias reveladas y declaradas en la valoración de impactos ambientales. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (57), 12-29. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1373268>
- Osorio, J. D. (2004). Valoración económica de costos ambientales: marco conceptual y métodos de estimación. *Semestre Económico*, 7(13), 160–192. <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/1141>
- Osorio, J. D. y Correa, F. J. (2009). Un análisis de la aplicación empírica del método de valoración contingente. *Semestre económico*, 12(25), 11-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4845822>
- Osorio, A. (2002). La economía de los recursos naturales: un asunto de límites y necesidades para la humanidad. *Ecos de Economía*, 45-62. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/view/2007>

Reglamento_Construcción. (13 de 08 de 2018). *Periódico Oficial de Zacatecas*. México. Reglamento de construcción para el municipio de Zacatecas. <https://catalogoestatal.zacatecas.gob.mx/archivos/documentos/QT9AjlXrGJWJSFdcTbRbKNFaQlg3dzD0xh0CgBZD.pdf>

Rengifo, E. (2021). *Inferencia básica en muestreo aleatorio simple y estratificado*. Ediciones Popayán Positiva.

Vandepitte, S., Alleman, T., Nopens, I., Baetens, J., Coenen S. y De Smedt, D. (2021). Rentabilidad de las medidas políticas COVID-19: una revisión sistemática. *Valor en Salud*, 24(11), 1551-1569. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jval.2021.05.013>

Zita-Lagos, M., Figueroa-García, E. y Narváez-Hernández, L. (2017). Impacto de los atributos determinantes de un sanitario seco urbano en la aceptación del consumidor. *Rev. Int. Contam. Ambie*, 33(4), 671-679. <https://doi.org/10.20937/RICA.2017.33.04.10>

Manejo de conflictos y clima organizacional: mediación de la motivación en una institución de educación superior pública.

Conflict management and organizational climate: the mediation of motivation in a public higher education institution.

Rodríguez Montufar, Gilberto*

*Doctor en Dirección e Innovación de Instituciones por el Instituto de Estudios Universitarios (IEU). Instituto Tecnológico de Minatitlán, perteneciente al Tecnológico Nacional de México (TecNM). México. Email: gilberto.rm@minatitlan.tecnm.mx, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5078-2303>.

Correo para recibir correspondencia:

Gilberto Rodríguez Montufar
gilberto.rm@minatitlan.tecnm.mx

RESUMEN

OBJETIVO: Determinar el efecto del Manejo de Conflictos (MC) sobre el Clima Organizacional (CO) e identificar el papel mediador de la Motivación laboral percibida (MOT) en una institución pública de educación superior.

MATERIAL Y MÉTODO: Estudio cuantitativo, no experimental, transeccional y explicativo con $n = 96$ trabajadores (docentes y administrativos). Se aplicó un cuestionario Likert (1–5). El contraste del modelo se realizó mediante *PLS-SEM (PLSc)* con *bootstrapping* (5,000); se evaluaron confiabilidad y validez (α , ω , $CR \geq 0.70$; $AVE \geq 0.50$; $HTMT < 0.85$) y la relevancia predictiva (Q^2).

RESULTADOS: MC se asoció positivamente con CO y con MOT; a su vez, MOT se asoció positivamente con CO. El efecto indirecto MC→MOT→CO fue significativo, indicando mediación parcial de MOT y fortaleciendo la explicación del CO. Los resultados fueron estables en análisis de sensibilidad y sin problemas de colinealidad.

CONCLUSIONES: El MC, concebido como estrategia de gestión, mejora el CO principalmente a través de la motivación del personal. Los hallazgos ofrecen evidencia útil para diseñar políticas institucionales orientadas al bienestar organizacional y para fortalecer la formación directiva en resolución colaborativa de conflictos.

PALABRAS CLAVE: clima organizacional, gestión educativa, instituciones de educación superior, manejo de conflictos, motivación.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To determine the effect of Conflict Management (CM) on Organizational Climate (OC) and to identify the mediating role of perceived work motivation (MOT) in a public higher education institution.

MATERIAL AND METHOD: A quantitative, non-experimental, cross-sectional, and explanatory study was conducted with $n = 96$ employees (faculty and administrative staff). A Likert-scale questionnaire (1–5) was administered. The model was tested using *PLS-SEM (PLSc)* with *bootstrapping* (5,000 resamples). Reliability and validity were assessed (α , ω , $CR \geq 0.70$; $AVE \geq 0.50$; $HTMT < 0.85$), as well as predictive relevance (Q^2).

RESULTS: CM was positively associated with OC and with MOT; in turn, MOT was positively associated with OC. The indirect effect CM→MOT→OC was significant, indicating partial mediation by MOT and strengthening the explanation of OC. The results were stable in sensitivity analyses and showed no multicollinearity issues.

CONCLUSIONS: CM, conceived as a management strategy, improves OC primarily through staff motivation. The findings provide useful evidence for designing institutional policies aimed at organizational well-being and for strengthening leadership training in collaborative conflict resolution.

KEYWORDS: organizational climate, educational management, higher education institutions, conflict management, motivation.

En las Instituciones de Educación Superior (IES), el Clima Organizacional (CO) se reconoce como un recurso estratégico asociado con la motivación del personal, el bienestar y las conductas prosociales; climas de apoyo tienden a favorecer la ciudadanía organizacional y la satisfacción, mientras que climas disfuncionales se vinculan con desalineación y resistencia al cambio (Sun et al., 2024; Xia et al., 2024; Punia y Bala, 2023). En este sentido, identificar qué prácticas de gestión permiten mejorar el clima constituye una prioridad para la dirección universitaria, con evidencia reciente que ha modelado empíricamente el aporte del clima al desempeño mediante SEM en contextos educativos (Amsalu, 2024).

Entre los determinantes del clima, el Manejo de Conflictos (MC) ha pasado de ser una operación táctica a una palanca cultural. Un clima de gestión de conflictos sólido -con normas, liderazgos y procesos que legitiman abordar discrepancias de forma temprana y justa- se asocia con la reducción de conductas disfuncionales y con mejores resultados relacionales (Hamre et al., 2022; Blomberg et al., 2025; Zahlquist et al., 2023). En particular, se ha observado que la seguridad psicosocial y la gestión de conflictos operan como recursos para reducir dinámicas de hostigamiento en el trabajo, reforzando el valor preventivo de institucionalizar normas y prácticas de manejo de conflictos (Rosander et al., 2025). En el contexto mexicano, la formación colaborativa para resolver conflictos y el desarrollo de habilidades directivas (diagnóstico, regulación emocional y elección estratégica) se han vinculado con mejoras en el clima en IES tecnológicas (Rodríguez et al., 2025a, 2025b; Rodríguez et al., 2023).

No obstante, persiste un vacío explicativo: la literatura ha descrito beneficios del MC sobre el clima, pero ha explorado poco el mecanismo psicológico que los conecta en IES latinoamericanas, con instrumentos validados y criterios contemporáneos de validez y predicción. En este estudio, se define el CO como la percepción compartida de justicia, apoyo y colaboración en el trabajo, y se entiende el MC como un conjunto de competencias directivas observables (diagnóstico del conflicto, elección estratégica, resolución colaborativa y autorregulación). Estudios recientes en entornos educativos han mostrado que el clima se relaciona con recursos psicosociales del personal y resultados organizacionales a través de procesos intermedios, lo que apoya la plausibilidad de mecanismos motivacionales en la explicación del CO (Hao et al., 2024).

De forma complementaria, se ha documentado que el clima organizacional se asocia con bienestar y compromiso académico en contextos universitarios mediante modelamiento SEM, lo que refuerza su relevancia como variable estratégica en instituciones educativas (Norabuena-Figueroa et al., 2025).

Desde la Teoría de la Autodeterminación, prácticas organizacionales que satisfacen autonomía, competencia y relación fomentan la motivación autónoma y, con ello, mejores actitudes y percepciones del entorno (Van den Broeck et al., 2021; Gagné et al., 2022; Takagi et al., 2024). En consonancia, investigaciones recientes muestran vías motivacionales que conectan recursos contextuales con la adaptación y el desempeño, lo que sugiere que la Motivación Laboral Percibida (MOT) puede mediar el vínculo entre MC y CO en IES (Chong et al., 2024; Ye et al., 2025).

Con base en lo anterior, el objetivo de este estudio es determinar el efecto del MC sobre el CO e identificar el papel mediador de la MOT en instituciones públicas de educación superior. Se adopta un enfoque cuantitativo, no experimental y explicativo, estimando un modelo de mediación mediante PLS-SEM, apropiado para muestras moderadas y fines predictivos. Se reportan criterios de medición (cargas ≥ 0.70 ; α , ω , CR ≥ 0.70 ; AVE ≥ 0.50), validez discriminante (HTMT < 0.85 ; IC del 95% < 0.90), colinealidad (VIF < 3.30), ajuste (SRMR ≤ 0.08) y resultados estructurales (coeficientes estandarizados, R^2 , Q^2 , f^2), con bootstrapping de 5,000 remuestreos para el efecto indirecto (Hair y Alamer, 2022; Roemer et al., 2021; Sarstedt et al., 2022; Schubert y Henseler, 2023; Liengaard, 2024).

A continuación, se formulan las hipótesis que orientan el contraste empírico del modelo propuesto:

- H1. En la institución analizada, un mayor MC se asocia con un mejor CO.
- H2. En la institución analizada, un mayor MC se asocia con una mayor MOT del personal.
- H3. En la institución analizada, una mayor MOT se asocia con un mejor CO, aun considerando el efecto del MC.
- H4. En la institución analizada, la MOT media la relación entre MC y CO.

MATERIAL Y MÉTODO

Se adoptó un diseño cuantitativo, no experimental, transversal y explicativo. Se realizó un análisis con $n=96$ participantes para estimar el efecto del MC sobre el CO e identificar el papel mediador de la MOT. El modelo se estimó mediante PLS-SEM consistente (PLSc), por su pertinencia para objetivos predictivos y modelos parsimoniosos en muestras moderadas, así como por su menor dependencia de supuestos de normalidad; en consecuencia, no se emplearon estimadores de CB-SEM como máxima verosimilitud o mínimos cuadrados. La inferencia se obtuvo mediante bootstrapping (5,000 remuestreos; IC BCa al 95%), lo que contribuye a la estabilidad de los

errores estándar e intervalos. Se verificó a priori que $n = 96$ provee potencia ≥ 0.80 ($\alpha = 0.05$) para una ecuación endógena con dos predictores y un tamaño de efecto mínimo $f^2 = 0.15$, criterio consistente con PLS-SEM (Hair y Alamer, 2022). Adicionalmente, dado que la muestra integra personal docente y administrativo, se contempló la posible heterogeneidad mediante análisis de sensibilidad con covariables (tipo de puesto y antigüedad), reportados en resultados.

El estudio se desarrolló en una IES adscrita al Tecnológico Nacional de México (TecNM) en el Altiplano de Tlaxcala (México), con estructura organizativa compleja y alta interacción entre personal académico y administrativo. La población fue de 145 trabajadores; para evitar sesgos jerárquicos en la percepción del clima, se excluyeron funcionarios y directivos (jefaturas, subdirecciones y dirección), definiéndose como población objetivo a 127 trabajadores (docentes y administrativos). La muestra final ($n=96$) se obtuvo mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, cubriendo distintas áreas. Dado este esquema, no se reporta margen de error ni nivel de confianza; los hallazgos son analíticamente transferibles al contexto institucional estudiado y deben interpretarse con cautela respecto de otras IES (Hernández-Sampieri et al., 2022).

La recolección de datos se realizó en el segundo semestre de 2020, mediante cuestionario autoadministrado y anónimo. Se invitó a 127 miembros del personal (población objetivo) y se obtuvieron 96 cuestionarios válidos, lo que representa una tasa de respuesta del 75.6 % tras la depuración por calidad.

Se aplicó un cuestionario Likert de 5 puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo) con 27 ítems de elaboración propia, contruidos a partir de la literatura sobre CO, motivación laboral y MC, y operacionalizados en tres constructos: Manejo de Conflictos (MC; 6 ítems), Motivación laboral percibida (MOT; 7 ítems) y Clima Organizacional (CO; 14 ítems). El instrumento incluyó: MC1–MC6 para MC —facetas: diagnóstico del conflicto (MC1), elección de estrategias (MC2), resolución colaborativa/efectiva (MC3), autodominio personal (MC4), control emocional (MC5) e interpretación de emociones (MC6)—; MOT24–MOT30 para MOT —facetas: calidad de las actividades (MOT24), resultados extrínsecos (MOT25), resultados intrínsecos (MOT26), recompensas apropiadas (MOT27), valor/propósito personal (MOT28), esfuerzo personal (MOT29) y activación/desmotivación (MOT30)—; y CO1–CO14 para CO —facetas: conflictos de personalidad (CO1–CO3), resistencia al cambio (CO4–CO6), conflictos centrados en personas vs. asuntos (CO7–CO9) y percepción global del entorno (CO10–CO14). MC, MOT y CO se especificaron como constructos reflectivos porque sus ítems son manifestaciones del rasgo latente con causalidad común. Si algún ítem estaba redactado en sentido negativo, se

invirtió antes del análisis y se documentó en la sintaxis. La validez de contenido se abordó mediante un proceso Delphi en dos rondas con juicio de expertos (criterios: claridad, congruencia y pertinencia), siguiendo recomendaciones metodológicas para consenso estructurado (Hsu y Sandford, 2007; Okoli y Pawlowski, 2004). La unidad de análisis fue el trabajador; aunque el personal se organiza en departamentos, el tamaño por clúster no permitió estimar un modelo multinivel, por lo que el análisis se efectuó a nivel individual (limitación reconocida). La numeración MOT24–MOT30 se mantuvo por corresponder al banco interno de ítems utilizado en la aplicación.

El levantamiento fue autoadministrado y anónimo, con consentimiento informado, conforme a la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2010). En ausencia de un comité institucional formal, el estudio se condujo siguiendo principios éticos para investigación con personas y se consideró sin riesgo, al basarse en un cuestionario de percepción sin intervención ni manipulación de variables.

En la preparación de datos, se establecieron reglas a priori: $\leq 5\%$ de faltantes por ítem $\rightarrow$ imputación por media del ítem; $> 5\%$ de faltantes por caso $\rightarrow$ exclusión. Se evaluó el mecanismo de ausencia (MCAR/MAR); se inspeccionaron atípicos univariados y multivariados ($|z| > 3.29$ en compuestos; D de Mahalanobis), aplicando winsorización p5–p95 o exclusión justificada cuando comprometían supuestos. Para respuestas descuidadas, se controló straightlining (varianza intra-persona ≤ 0.05 en los 27 ítems), ítems atípicos y tiempos extremos (p5–p95); los casos que incumplieron ≥ 2 criterios se revisaron y, de ser necesario, se excluyeron.

Como mitigación/diagnóstico de sesgo de método común (CMV), además de anonimato e instrucciones estandarizadas, se verificó *full collinearity* VIF < 3.30 como prueba post hoc; al no contar con ítem marcador ni ULMC, se reconoce como limitación (Kock, 2021; Podsakoff et al., 2024).

La estrategia analítica se basó en PLS-SEM con SmartPLS 4.0.9 (PLS-consistente, esquema path weighting; bootstrap 5,000 con IC BCa al 95 % y sign changes a nivel de constructo; semilla de remuestreo=12345). En particular, el modelo se estimó mediante PLS-SEM consistente (PLSc); por lo tanto, no se emplearon estimadores de CB-SEM como máxima verosimilitud o mínimos cuadrados. La inferencia se obtuvo a partir de bootstrapping (5,000 remuestreos; IC BCa al 95%), lo cual reduce la dependencia de supuestos estrictos de normalidad.

Para descriptivos y correlaciones se empleó IBM SPSS Statistics 25.0. En el modelo de medición se exigieron cargas ≥ 0.70 , α , ω y CR ≥ 0.70 y AVE ≥ 0.50 ; además, se requirió una diferencia $\geq$

0.20 entre la carga del ítem en su constructo y cualquier carga cruzada. La validez discriminante se verificó con HTMT < 0.85 (IC 95% < 0.90) y el criterio de Fornell–Larcker. El ajuste global se inspeccionó con SRMR ≤ 0.08 e incluirá d_ULS y d_G, contrastados con sus HI95 bootstrap (Hair y Alamer, 2022; Roemer et al., 2021; Sarstedt et al., 2022; Schuberth y Henseler, 2023; Liengaard, 2024).

En el modelo estructural se verificó VIF < 3.30 y se estimaron los efectos directos (MC→CO; MC→MOT; MOT→CO) y el efecto indirecto (MC→MOT→CO); el indirecto significativo cuando el IC 95% (BCa) excluyó 0. Se reportaron R^2 , f^2 y Q^2 ; los tamaños de efecto se interpretaron con umbrales 0.02/0.15/0.35 (pequeño/medio/grande) tanto para f^2 como para q^2 . El Q^2 de Stone–Geisser se estimó para CO (y MOT) mediante blindfolding con $D = 7$, verificando sensibilidad con $D = 6–8$. Ante indicios de endogeneidad, se aplicó Gaussian copula post hoc únicamente cuando se observó no linealidad residual y correlación predictor–residuo; adicionalmente, se estimaron modelos con covariables (antigüedad y tipo de puesto) centradas en la media para análisis de sensibilidad (Sarstedt et al., 2022). Dado que n por subgrupo fue < 30 , no se aplicaron MICOM/MGA. Para robustez adicional, se evaluó PLSpredict y se estimó una regresión OLS MC→CO como contraste auxiliar, sin sustituir el análisis principal (Hair y Alamer, 2022).

RESULTADOS

Descriptivos y correlaciones

Las estadísticas descriptivas y las correlaciones bivariadas entre compuestos (promedios de ítems) (Tabla 1). En promedio, el personal reportó niveles moderados–altos de Manejo de Conflictos (MC), Motivación laboral percibida (MOT) y Clima Organizacional (CO) (MC: $M = 3.95$; $DE = 0.62$; MOT: $M = 3.88$; $DE = 0.66$; CO: $M = 3.90$; $DE = 0.58$). Las correlaciones fueron positivas y de magnitud moderada, congruentes con la direccionalidad del modelo (MC–MOT = 0.58; MC–CO = 0.52; MOT–CO = 0.63).

Tabla 1
Descriptivos y correlaciones

Constructo	Media	DE	1	2	3
MC	3.95	0.62	1.00	0.58	0.52
MOT	3.88	0.66	—	1.00	0.63
CO	3.90	0.58	—	—	1.00

Nota. Elaboración propia. Correlaciones entre compuestos (promedios de ítems por constructo; escala Likert 1–5).

Evaluación del modelo de medición

Las cargas estandarizadas de los indicadores fueron ≥ 0.70 ($p < 0.001$) en todos los ítems retenidos. La confiabilidad y la validez convergente cumplieron umbrales (α , ω y $CR \geq 0.70$; $AVE \geq 0.50$), y la validez discriminante quedó respaldada por $HTMT < 0.85$ ($IC\ 95\% < 0.90$) y Fornell–Larcker ($\sqrt{AVE} > \text{correlaciones}$). Las cargas cruzadas fueron, en todos los casos, ≥ 0.20 menores que la carga propia. El ajuste global del modelo PLSc fue adecuado (SRMR saturado = 0.054; $d_ULS = 0.88 < HI95 = 1.20$; $d_G = 0.43 < HI95 = 0.70$). Se adoptó el criterio estricto de $HTMT < 0.85$ con $IC\ 95\% < 0.90$ como salvaguarda de inferencia.

Tabla 2
Confiabilidad y validez convergente

Constructo	α	ω	CR	AVE
MC	0.93	0.93	0.94	0.68
MOT	0.92	0.92	0.93	0.61
CO	0.95	0.95	0.95	0.62

Nota. Elaboración propia. Todos los ítems presentaron cargas ≥ 0.70 ; no fue necesario eliminar indicadores.

Tabla 3
Validez discriminante (HTMT con IC 95%)

Par	HTMT	IC 95%
MC–MOT	0.74	[0.62, 0.82]
MC–CO	0.68	[0.55, 0.78]
MOT–CO	0.79	[0.66, 0.86]

Nota. Elaboración propia. HTMT estimado con *bootstrap 2,000* (IC 95% BCa, dos colas). Criterios: $HTMT < 0.85$ e $IC\ 95\% < 0.90$. Cargas cruzadas: todos los ítems cumplieron $\Delta \geq 0.20$ respecto de su carga propia; resumen disponible previa solicitud.

Tabla 4
Validez discriminante (Fornell–Larcker; $\sqrt{AVE}$ en diagonal)

	MC	MOT	CO
MC	0.82	0.58	0.52
MOT	0.58	0.78	0.63
CO	0.52	0.63	0.79

Nota. Elaboración propia. $n = 96$. Fornell–Larcker: diagonal = $\sqrt{AVE}$ (en negritas), fuera de diagonal = correlaciones. Hay validez si $\sqrt{AVE} > \text{correlaciones}$ ($AVE \geq 0.50$). Valores con dos decimales (Tabla 3).

Evaluación del modelo estructural

La colinealidad entre predictores de CO fue baja (inner VIF: $VIF_MC = 1.50$; $VIF_MOT = 1.50$), lo que permite interpretar rutas sin sesgos por redundancia (para $MC \rightarrow MOT$ no aplica VIF por tratarse de una ecuación con un solo predictor). En coherencia con H1, $MC \rightarrow CO$ fue positivo y significativo ($\beta = 0.18$; $IC\ 95\% [0.03, 0.33]$; $p = 0.0160$; $f^2 = 0.08$, pequeño). En H2, $MC \rightarrow MOT$

resultó significativo ($\beta = 0.58$; IC 95% [0.42, 0.71]; $p < 0.0001$; $f^2 = 0.52$, grande). Conforme a H3, MOT $\rightarrow$ CO fue positivo controlando MC ($\beta = 0.52$; IC 95% [0.33, 0.67]; $p < 0.0001$; $f^2 = 0.47$, grande). La capacidad explicativa fue $R^2_{\text{MOT}} = 0.34$ y $R^2_{\text{CO}} = 0.47$; la relevancia predictiva (Q^2 de Stone–Geisser) se obtuvo mediante blindfolding con $D = 7$ (sensibilidad $D = 6-8$) y resultó positiva ($Q^2_{\text{MOT}} = 0.26$; $Q^2_{\text{CO}} = 0.33$), confirmando utilidad predictiva. Conforme a criterios prácticos, $R^2_{\text{MOT}} = 0.34$ y $R^2_{\text{CO}} = 0.47$ sugieren capacidad explicativa moderada; $Q^2 > 0$ confirma relevancia predictiva.

Tabla 5
Modelo estructural (PLSc, bootstrap 5,000)

Relación	β	IC9 5% (BCa)	p (bootstrap)	VIF	f^2	R^2 del criterio	Q^2	Decisión
MC $\rightarrow$ CO	0.18	[0.03, 0.33]	0.0160	1.50	0.08	0.47	0.33	Apoyada
MC $\rightarrow$ MOT	0.58	[0.42, 0.71]	< 0.0001	NA	0.52	0.34	0.26	Apoyada
MOT $\rightarrow$ CO (MC)	0.52	[0.33, 0.67]	< 0.0001	1.50	0.47	0.47	0.33	Apoyada

Nota. Elaboración propia. (1) Estimaciones PLSc con bootstrap 5,000 (IC 95% BCa, dos colas); sign changes fijados a nivel de constructo; semilla = 12345. (2) VIF se informa solo cuando el criterio tiene ≥ 2 predictores; en ecuaciones con 1 predictor, VIF = NA (no aplica). (3) Q^2 corresponde al modelo saturado (blindfolding $D = 7$; sensibilidad $D = 6-8$). (4) SRMR reportado para el modelo saturado. (5) Umbrales: VIF < 3.30 ; $f^2 = 0.02/0.15/0.35$ (pequeño/medio/grande); $Q^2 > 0$.

Análisis de mediación

El efecto indirecto MC $\rightarrow$ MOT $\rightarrow$ CO fue estadísticamente significativo ($\beta_{\text{ind}} = 0.30$; IC 95% [0.17, 0.45]; $p < 0.0001$), con efecto directo residual MC $\rightarrow$ CO aún significativo. Esto indica mediación parcial (complementaria). La proporción de varianza mediada (VAF) fue 62.5% y el ΔR^2_{CO} al introducir MOT (frente al modelo solo con MC) fue +0.13 (0.34 $\rightarrow$ 0.47), reforzando la presencia de mediación.

Tabla 6
Mediación (bootstrap 5,000)

Camino indirecto	β_{ind} (a·b)	IC 95% (BCa)	p (bootstrap)	VAF (%)	Tipo	Decisión
MC $\rightarrow$ MOT $\rightarrow$ CO	0.30	[0.17, 0.45]	< 0.0001	62.50	Parcial (complementaria)	Apoyada

Nota. Elaboración propia. Se reportan β_{ind} (a·b), IC 95% BCa, p y VAF; tipología de mediación según Zhao et al. (2010).

Robustez, sensibilidad y consideraciones adicionales

Full collinearity VIF por constructo fueron MC = 1.72, MOT = 1.68 y CO = 1.59 (todos < 3.30), independientes de los inner VIF del modelo estructural (Tabla 5). La inclusión de covariables

(antigüedad y tipo de puesto, centradas) no alteró la dirección ni la significancia de los efectos principales. La inspección de endogeneidad mediante Gaussian copula (activada únicamente ante no linealidad residual y correlación predictor–residuo) no modificó los signos ni las magnitudes de las rutas clave. No se realizaron análisis multigrupo (MICOM/MGA) debido a que el tamaño por subgrupo fue < 30 ; esta evaluación se propone como línea futura. En PLSpredict, los errores de predicción a nivel de constructo fueron $PLS \leq LM$ (p. ej., CO: $RMSE_PLS = 0.51$ vs. $RMSE_LM = 0.53$; MOT: $RMSE_PLS = 0.49$ vs. $RMSE_LM = 0.50$) y se observó $Q^2_predict > 0$ en los indicadores de CO y MOT, respaldando la validez predictiva del modelo. La configuración analítica (versiones, semilla y opciones de bootstrap) quedó registrada; materiales, diccionario y sintaxis están disponibles previa solicitud al autor de correspondencia.

Comprobación de las hipótesis

Los hallazgos respaldan de manera consistente las cuatro hipótesis planteadas. En primer lugar, H1 se confirma: el Manejo de Conflictos (MC) mostró un efecto positivo y significativo sobre el Clima Organizacional (CO) ($\beta = 0.18$; IC 95% [0.03, 0.33]; $p = 0.0160$), con tamaño de efecto pequeño ($f^2 = 0.08$) y capacidad explicativa moderada de CO ($R^2 = 0.47$). En segundo término, H2 se apoya al observarse que MC predice Motivación laboral percibida (MOT) de forma positiva y significativa ($\beta = 0.58$; IC 95% [0.42, 0.71]; $p < 0.0001$), con tamaño de efecto grande ($f^2 = 0.52$) y $R^2 = 0.34$ para MOT. En tercer lugar, H3 también se confirma: MOT se asocia positivamente con CO controlando el efecto de MC ($\beta = 0.52$; IC 95% [0.33, 0.67]; $p < 0.0001$), con tamaño de efecto grande ($f^2 = 0.47$). Finalmente, la mediación postulada en H4 se verifica: el efecto indirecto $MC \rightarrow MOT \rightarrow CO$ fue significativo ($\beta_ind = 0.30$; IC 95% [0.17, 0.45]; $p < 0.0001$), con mediación parcial (complementaria), $VAF = 62.5\%$ y una ganancia de varianza en CO al introducir MOT de $\Delta R^2 = +0.13$ ($0.34 \rightarrow 0.47$). En conjunto, los resultados confirman el papel directo de MC sobre CO y su mecanismo motivacional como vía explicativa central en el contexto de las IES analizadas.

DISCUSIÓN

Las evidencias obtenidas confirman que el manejo de conflictos constituye una capacidad organizacional asociada con un mejor clima institucional, a través de procesos motivacionales del personal. En este sentido, el foco se desplaza desde la resolución puntual de disputas hacia el diseño de sistemas que favorezcan autonomía, competencia y relación en la vida cotidiana de las IES. Este patrón es congruente con evidencia en contextos educativos donde el clima se vincula con variables psicosociales mediante mecanismos intermedios modelados con SEM (Hao et al., 2024; Norabuena-Figueroa et al., 2025).

En el plano teórico, el estudio aporta un encuadre mecanístico claro: el manejo de conflictos actúa como gatillo motivacional que reconfigura percepciones de justicia, apoyo y colaboración. Con ello, se robustece la arquitectura explicativa del clima en educación superior pública latinoamericana y se ofrece un puente operativo entre marcos de motivación y gestión universitaria.

Metodológicamente, se muestra que es posible contrastar modelos parsimoniosos con criterios contemporáneos de validez y predictividad, incrementando la utilidad de la evidencia para la toma de decisiones. La apuesta por estimación robusta y reporte transparente facilita la replicación y la comparación internacional.

En el plano práctico y de política institucional, la evidencia del presente estudio sugiere que la institución analizada debería priorizar intervenciones que movilicen motivación: formación socioemocional de mandos, protocolos de mediación y negociación colaborativa, y dispositivos de retroalimentación y autonomía. La motivación puede emplearse como indicador temprano del clima para monitoreo trimestral y ajuste fino de las acciones; no obstante, al tratarse de un estudio realizado en una sola institución con muestreo por conveniencia, estas recomendaciones deben interpretarse como orientaciones para contextos comparables y no como generalizaciones a todas las IES.

El alcance de estos resultados es condicional: contextos con sobrecarga administrativa, estilos de liderazgo autoritarios o restricciones presupuestales diluyen la vía motivacional. En consecuencia, las intervenciones de manejo de conflictos deben acompañarse de simplificación de procesos, fortalecimiento de justicia procedimental y garantías mínimas de recursos. En línea con ello, investigaciones recientes muestran que climas hostiles y condiciones psicosociales adversas se asocian con fenómenos de acoso laboral, lo que refuerza el valor preventivo de fortalecer el manejo de conflictos como recurso organizacional (Zahlquist et al., 2023; Rosander et al., 2025).

Entre las limitaciones, se reconoce el carácter transeccional del diseño, el muestreo por conveniencia en una IES y el uso de autoinforme, lo que recomienda cautela en la generalización. Asimismo, aunque la muestra integra personal docente y administrativo, el tamaño por subgrupo fue insuficiente para realizar comparaciones multigrupo con pruebas de invariancia (MICOM) y análisis MGA; en consecuencia, la evaluación de posibles diferencias estructurales entre subpoblaciones se plantea como línea futura cuando se disponga de tamaños adecuados por grupo.

Estas restricciones abren oportunidades para diseños longitudinales o experimentales, análisis multigrupo con invariancia y modelos ampliados que integren liderazgo, justicia y carga/recursos laborales, incluyendo mediaciones en serie y moderaciones contextuales.

En suma, mejorar el clima en las IES no depende solo de “resolver conflictos”, sino de cómo se gobierna el conflicto para activar motivación y, por esa vía, elevar el entorno relacional y normativo. Esta conclusión ofrece a las universidades una hoja de ruta viable y basada en evidencia para fortalecer bienestar, cohesión y efectividad institucional.

CONCLUSIONES

En instituciones públicas de educación superior, el manejo de conflictos es eficaz cuando se concibe como diseño institucional que moviliza la motivación del personal y, por esa vía, mejora de forma sostenible el clima organizacional. Este enfoque desplaza la lógica reactiva hacia la construcción de reglas, capacidades y rutinas que estabilizan relaciones y expectativas.

El estudio aporta valor en cuatro planos: (i) teórico, al precisar un mecanismo claro (manejo de conflictos → motivación → clima); (ii) metodológico, al ofrecer una ruta de estimación robusta (PLSc con criterios actuales de validez y relevancia predictiva) que favorece replicabilidad; (iii) empírico, al proveer evidencia situada en IES públicas latinoamericanas; y (iv) práctico/político, al traducir el mecanismo en orientaciones operativas para la toma de decisiones.

En términos de gestión, se recomienda institucionalizar protocolos de mediación y negociación colaborativa, formar a mandos en competencias socioemocionales y monitorizar trimestralmente la motivación como indicador adelantado del clima; como meta mínima, buscar un aumento ≥ 0.20 puntos (escala 1–5) en motivación durante un ciclo de 6–9 meses, con retroalimentación y ajustes continuos.

No obstante, la sobrecarga administrativa, el liderazgo autoritario o las restricciones presupuestales pueden erosionar autonomía y justicia percibida, debilitando la vía motivacional; por ello, la simplificación de procesos, la justicia procedimental y mínimos de recursos son condiciones habilitantes para sostener mejoras. Las inferencias deben leerse con cautela por el diseño transeccional y la muestra por conveniencia; estos límites abren paso a replicación multicampus, diseños longitudinales o pre–post, SEM multigrupo con invariancia y modelos ampliados (p. ej., justicia → motivación → clima, con moderaciones por cultura y tamaño).

En suma, mejorar el clima depende menos de “apagar incendios” y más de gobernar el conflicto para activar motivación y consolidar entornos de trabajo más justos, colaborativos y efectivos.

REFERENCIAS

- Amsalu, A. (2024). Analyzing the contribution of school climate to academic achievement: The role of structural equation modeling. *SAGE Open*, 14(4), 21582440241227271. <https://doi.org/10.1177/21582440241227271>
- Blomberg, S., Einarsen, S. V. y Rosander, M. (2025). Conflict management climate and the prevention of workplace bullying: A multi-cohort three-wave longitudinal study. *International Journal of Conflict Management*, 36(4), 841–864. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2024-0298>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2010, 5 de julio). Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares. Diario Oficial de la Federación. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5150631&fecha=05/07/2010
- Chong, J. X. Y., Gagné, M., Dunlop, P. D. y Wee, S. (2024). Facilitating newcomer motivation through internalization: A self-determination theory perspective on newcomer socialization. *Human Resource Management Review*, 34(4), 101041. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101041>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E. y Parent-Rochelleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378–392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- Hair, J. F. y Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hamre, K. V., Fauske, M. R., Reknes, I., Nielsen, M. B., Gjerstad, J. y Einarsen, S. V. (2022). Preventing and neutralizing the escalation of workplace bullying: The role of conflict management climate. *International Journal of Bullying Prevention*, 4(4), 255–265. <https://doi.org/10.1007/s42380-021-00100-y>
- Hao, S., Wang, S., Zhan, Z., Wu, H. y Zhang, J. (2024). Organizational climate of kindergartens and teachers' collective efficacy: The mediating role of teaching mindfulness and the moderating role of job stress. *Frontiers in Psychology*, 15, 1287703. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1287703>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7ª ed.). McGraw Hill.
- Hsu, C. y Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: Making sense of consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12(10), 1–8. doi: <https://doi.org/10.7275/pdz9-th90>
- Kock, F., Berbekova, A. y Assaf, A. G. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention, and control. *Tourism Management*, 86, 104330. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104330>
- Liengaard, B. D. (2024). Measurement invariance testing in partial least squares structural equation modeling. *Journal of Business Research*, 177, 114581. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114581>

- Norabuena-Figueroa, R. P., Rodríguez-Orellana, H. M., Norabuena-Figueroa, E. D. y Deroncel-Acosta, A. (2025). Organizational climate as a key to positive mental health and academic engagement in university students: A structural equation modeling approach. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 15(2), 17. <https://doi.org/10.3390/ejihpe15020017>
- Okoli, C. y Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C. y Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 17–61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>
- Punia, P. y Bala, M. (2023). The impact of organizational climate on teacher enthusiasm: A two-staged structural equation modelling–artificial neural network approach. *Open Education Studies*, 6(1), 1–15. <https://doi.org/10.1515/edu-2022-0195>
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N. y Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in Brief*, 48, 109074. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109074>
- Rodríguez Montufar, G. (2025). Manejo de conflictos como estrategia directiva para mejorar el clima organizacional en la educación superior. *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas*, 31(91), 308–326. <https://doi.org/10.19136/hitos.a31n91.6387>
- Rodríguez Montufar, G., Gutiérrez Merino, N., Bautista Hernández, L. y Flores Rangel, M. T. (2023). Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional: Caso de estudio Instituto Tecnológico del Altiplano de Tlaxcala. *Revista RELAYN – Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 7(2). <https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.2.1086>
- Rodríguez Montufar, G., Ortuño García, A. H., Garibay Armenta, S. F. y Franco Rodríguez, L. J. (2025a). Efecto de la formación de equipos en el clima organizacional en instituciones de educación superior: The effect of team building on organizational climate in higher educational institutes. *Revista RELAYN – Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 9(2), 40–53. <https://doi.org/10.46990/relayn.2025.9.2.1791>
- Rodríguez Montufar, G., Ortuño García, A. H., Garibay Armenta, S. F., & Franco Rodríguez, L. J. (2025b). El liderazgo como factor determinante del clima organizacional en instituciones de educación superior tecnológica: Leadership as a determinant factor organizational climate in technological higher educational institutions. *Revista RELAYN – Micro y Pequeña Empresa en Latinoamérica*, 9(3), 7–21. <https://doi.org/10.46990/relayn.2025.9.3.2146>
- Roemer, E., Schuberth, F. y Henseler, J. (2021). HTMT2—An improved criterion for assessing discriminant validity in structural equation modeling. *Industrial Management & Data Systems*, 121(12), 2637–2650. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2021-0082>
- Rosander, M., Blomberg, S. y Einarsen, S. V. (2025). Psychosocial safety and conflict management as resources for reducing workplace bullying of immigrants. *Group Processes & Intergroup Relations*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/13684302241264434>

- Rosander, M., Salin, D., Viita, L. y Blomberg, S. (2022). Workplace bullying and tiredness at work: A longitudinal twin study. *Journal of Occupational Health*, 64(1), e12327. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12327>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M. y Hair, J. F. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *International Journal of Research in Marketing*, 39(3), 650–665. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>
- Schuberth, F. y Henseler, J. (2023). Structural parameters under partial least squares and covariance-based structural equation modeling: A comment on Yuan and Deng (2021). *Structural Equation Modeling*, 30(5), 803–811. <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2134140>
- Sun, W., Liu, X., Liu, Y., Ding, S., Jiang, Y. y Lv, Z. (2024). The relationship between school organizational climate and teachers' organizational citizenship behaviors: The mediating role of teaching efficacy and the moderating role of optimistic traits. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1130. <https://doi.org/10.3390/bs14121130>
- Takagi, G., Shibata, M. y Nakagawa, Y. (2024). Association between support of basic psychological needs and stress response as mediated by motivation for solitude. *PLOS ONE*, 19(6), e0304846. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304846>
- Trépanier, S.-G., Peterson, C., Gagné, M., Fernet, C., Levesque-Côté, J. y Howard, J. L. (2023). Revisiting the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS): A bifactor-ESEM perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 157–172. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2116315>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H. y Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Xia, W., Fan, Y., Bai, J., Zhang, Q. y Wen, Y. (2024). The relationship between organizational climate and job satisfaction of kindergarten teachers: A chain mediation model of occupational stress and emotional labor. *Frontiers in Psychology*, 15, 1373892. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1373892>
- Ye, L., Li, Y. y Zhang, N. (2025). The impact of autonomy-supportive organizational environments on employees' emotions and creative performance: A self-determination theory perspective. *PLOS ONE*, 20(5), e0322184. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0322184>
- Zahlquist, L., Hetland, J., Notelaers, G., Rosander, M. y Einarsen, S. V. (2023). The role of departmental hostile work climate in the relationships between job stressors and workplace bullying. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), 4464. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054464>
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr. y Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>