



UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO

“ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE”



Hitos de
Ciencias
Económico Administrativas

MAYO - AGOSTO 2025

AÑO 31 NO. 90

ISSN: 2448-4733

- . Gobierno abierto y presupuesto participativo
- . Estrategias de MKT, influencers Generación Z
- . Optimización de procesos; ClassWallet, Inc.
- . Marketing internodeterminantes de la satisfacción laboral



- . Liderazgo femenino: Factores, barreras y el camino a la inclusión



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 |
|---|---------|
| Gobierno abierto y presupuesto participativo: Democratización del gasto público en el Estado de Guanajuato 2025. | 99-116 |
| Estrategias de mercadotecnia de los <i>influencers</i> de la Generación Z en México. | 117-136 |
| Optimización de procesos ante la emisión oportuna de reportes financieros y el proceso de toma de decisiones, ClassWallet, Inc. | 137-158 |
| Liderazgo femenino: Facilitadores, barreras y el camino hacia la inclusión. | 159-176 |
| Marketing interno determinantes de la satisfacción laboral en las empresas de servicio primer semestre 2024 en Tegucigalpa, Honduras. | 177-195 |

HITOS DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS, Volumen 31, Número 90, Mayo-Agosto 2025, es una publicación continua editada por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Av. Universidad S/N, Zona de la Cultura, Col. Magisterial, C.P. 86040, Villahermosa Tabasco, México. Tel. (+52) (933) 358 1500 Ext. 6309, <https://revistahitos.ujat.mx>, hitos@ujat.mx.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.

ISSN: 2448-4733



Gobierno abierto y presupuesto participativo: Democratización del gasto público en el Estado de Guanajuato 2025.

Open government and participatory budgeting: Democratization of public spending in the State of Guanajuato 2025.

Galván Zavala, Karina*; Calderón Domínguez, Elda Estefanía**

*Doctora en Gobierno y Administración Pública. Profesora Investigadora de la División de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad de Guanajuato, Guanajuato, Gto. Email: k.galvan@ugto.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5759-8814>.

**Licenciada en Administración Pública. Estudiante de la Maestría en Gestión, Desarrollo y Gobierno de la División de Derecho Política y Gobierno de la Universidad de Guanajuato, Guanajuato, Gto. Email: ee.calderondominguez@ugto.mx, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2670-628X>.

Correo para recibir correspondencia:

Karina Galván Zavala
k.galvan@ugto.mx

RESUMEN

OBJETIVO: Identificar los avances de gobierno abierto y presupuesto participativo entre los municipios que integran el Estado de Guanajuato, a partir de la construcción de un diagnóstico de la participación de la ciudadanía en las decisiones presupuestales y ejercicio del gasto público. El estudio abarca el periodo 2022 a 2025.

MATERIAL Y MÉTODO: El método de investigación es documental, con enfoque mixto, analítico, deductivo, inductivo y de síntesis. se examinó la información pública dispuesta en los portales de transparencia de los sujetos municipales.

RESULTADOS: Uno de los principales hallazgos es la consecuencia positiva que genera el presupuesto participativo en la ciudadanía y en la democratización del gasto, ya que el ciudadano toma un rol activo y puede participar sobre las decisiones públicas.

CONCLUSIONES: Ante el creciente uso de medios tecnológicos de la participación ciudadana a través de manifestaciones de necesidades sociales y asignación de gasto público de la dinámica de presupuesto participativo, resulta importante sean blindados los mecanismos electrónicos para que otorguen solidez, confiabilidad y legitimidad. Se distingue entre los sujetos examinados el Municipio de León por demostrar el mayor de los liderazgos de presupuesto participativo entre la administración pública municipal de Guanajuato.

PALABRAS CLAVE: gasto público, presupuesto, política fiscal, finanzas públicas, impuestos.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To identify the progress made in open government and participatory budgeting among the municipalities that shape the State of Guanajuato, based on a diagnosis of citizen participation in budget decisions and the exercise of public spending. The study covers the period from 2022 to 2025.

MATERIAL AND METHOD: The research method is documentary, with a mixed approach: analytical, deductive, inductive, and synthetic. Public information was obtained from available transparency portals of municipal entities was examined.

RESULTS: One of the main findings is the positive impact that participatory budgeting has on citizens and the democratization of spending, as citizens take an active role, and can participate in public decisions.

CONCLUSIONS: Given the increasing use of technological means for citizen participation through the expression of social needs and the allocation of public spending in the participatory budgeting dynamic, it is important to secure electronic mechanisms to provide solidity, reliability, and legitimacy. Among the subjects examined, the Municipality of León stands out for demonstrating the greatest leadership in participatory budgeting among the municipal public administration of Guanajuato.

KEYWORDS: public spending, budget, fiscal policy, public finances, taxes.

Uno de los retos actuales que enfrentan los países son las crisis democráticas, que incluyen la pérdida de confianza en las instituciones, marcos legales desactualizados y distanciamiento de los gobiernos y su población; mientras que la gobernanza supone la incorporación de todos los actores en las decisiones públicas, el presupuesto participativo es una herramienta para la democratización del gasto público.

El objetivo del presente trabajo de investigación es revisar los avances en materia de presupuesto participativo y democratización del gasto público en el Estado de Guanajuato. Entre los objetivos particulares se busca identificar las herramientas y mecanismos de participación ciudadana, así como las innovaciones democráticas, la relación existente entre los volúmenes de población, urbanización y nivel de educación con los efectos en la participación ciudadana, reconocer los principales rubros de interés público sobre el destino del gasto, los beneficios de la incorporación del presupuesto participativo, sus limitaciones, y diseños institucionales vigentes. Finalmente mostrar los avances de la digitalización y su relación con la confianza entre las instituciones y los sistemas de información y plataformas tecnológicas.

La gobernanza incluye como un elemento central la participación de la ciudadanía, el presupuesto participativo pone en el centro a los individuos, al ciudadano, a la sociedad organizada, escuchando sus intereses, fortaleciendo y capacitándolos en aspectos técnicos del presupuesto, para que sean capaces de participar en las decisiones presupuestales.

Retomando la clasificación de los mecanismos o herramientas de participación ciudadana que presenta Rodríguez y Guajardo (2021) estos se pueden catalogar en tres generaciones: en la primera se establece el modelo de la Democracia Representativa con el sufragio universal; en la segunda “se evoluciona hacia el modelo de democracia participativa mediante mecanismos en los que los ciudadanos pueden tomar decisiones más allá de elegir a los gobernantes” (p. 93), tales como el *referéndum*, el plebiscito, la iniciativa popular, la consulta popular, las candidaturas independientes y la revocación de mandato; en la tercera, se encuentran las asambleas populares y los presupuestos participativos.

El Estado Mexicano ha evolucionado de la primera clasificación de las herramientas de participación ciudadana a una segunda etapa que incluye ciudadanos más participativos y facultados para participar en las decisiones públicas.

Los presupuestos participativos, como mecanismos de participación ciudadana de tercera generación, se convierten en un “instrumento de la gestión pública que involucra a diversos actores en el proceso de planificación gubernamental” (Huárac et al., 2022, p. 279), permitiendo

que “los ciudadanos propongan sus propios proyectos comunitarios para ser considerados en las consultas y no únicamente aquellos que deciden sus autoridades” (Escamilla y López, 2021, p. 90).

En el caso de Guanajuato, los Municipios se encuentran fortaleciendo los aspectos ciudadanos y de gobernanza para incluir a más actores de la sociedad en la vida pública.

Resulta relevante la consideración que propone Huárac et al. (2022, como se cita en Allegretti y Hartz-Karp, 2017), en cuanto que, mediante el presupuesto participativo como innovación democrática, se puede intervenir en la formulación y algunas veces en la ejecución de presupuestos institucionales a través de negociaciones entre los ciudadanos y los Gobiernos locales, por lo que su aplicación y funcionamiento dependerán de la región en la que sean aplicados.

Tal es el caso de ciudades que se encuentran más urbanizadas o con una población que tiene mayores niveles de educación y consiguientemente ciudadanos más dispuestos a colaborar en los asuntos públicos.

Es claro que “este mecanismo pretende descentralizar el proceso de asignación de fondos, otorgando a la ciudadanía un papel activo en la definición de prioridades y necesidades locales” (Roa, 2024, p. 36); y permite “a los ciudadanos/as de una colonia o barrio (territorio espacialmente delimitado) votar una opción entre varias propuestas seleccionadas [...], para invertir el dinero público previamente etiquetado” (Alacio, 2017, p. 17, citado por Lugo, 2022, p. 159).

En el caso mexicano, los resultados de participación ciudadana en los presupuestos participativos responden claramente una sociedad más interesada en temas de seguridad, por lo que las propuestas para la intervención pública jalan recursos destinados para el equipamiento en temas de seguridad, como ejemplo, adquisición de cámaras de videovigilancia conectadas al sistema de monitoreo de la seguridad pública municipal.

De acuerdo con Roa (2024) el presupuesto participativo va más allá de ser un instrumento para la distribución equitativa de los recursos locales, sino que se convierte en un mecanismo que fortalece la democracia, en tanto que se fomenta la inclusión y la voz de la población:

Mediante consultas, reuniones y otros métodos participativos que involucran a los ciudadanos en la identificación de áreas críticas que requieren financiamiento. Al permitir que la comunidad exprese sus inquietudes y prioridades, se promueve la participación

ciudadana, transparencia, la responsabilidad y la eficacia en el uso de los recursos públicos (Roa, 2024, p. 36).

Los presupuestos participativos podrán, entonces: Recomendar asignaciones presupuestarias, decidir junto con el Estado y algunas veces ir más allá, realizando la planificación y el seguimiento a lo acordado (Allegretti y Hartz-Karp, 2017, citado por Huárac et al., 2022).

De modo que los procesos de presupuesto participativo generan entre las sociedades un sentido de identidad y pertenencia a su municipio, mejorando las relaciones de comunicación y trabajo en equipo desde la ciudadanía con el equipo de la administración pública municipal.

Este mecanismo contribuye a la eficiencia y eficacia del gasto público, dota de calidad al gasto, contrario a lo que Huárac et al. (2022) denominan malgasto público, y que tiene que ver con la falta de bienestar y la generación de problemas como la corrupción, disminución de la calidad de vida, exclusión y desigualdad.

No obstante, existen limitaciones para la aplicación de presupuestos participativos, entre las que Roa (2024), destaca:

La falta de compromiso hacia un gobierno participativo, la carencia de recursos necesarios, la polarización política y la incompetencia de los empleados y trabajadores municipales, la falta de transparencia y rendición de cuentas de las autoridades sobre el uso de recursos; carencia de voluntad y compromiso por parte de los administradores para garantizar la continuidad del proceso, y la ausencia de condiciones legales que promuevan el presupuesto participativo (Roa, 2024, p. 41).

Por lo tanto, abrir espacios de participación “no implica automáticamente la influencia en la toma de decisión pública o que se logre la participación deseada por parte de la ciudadanía” (Hernández, 2023, p. 168), es necesario que existan las condiciones necesarias para que la participación se dé de manera exitosa, pues se trata de un proceso complejo que requiere un diseño institucional con estructuras claras y reglas procesales para los actores políticos y sociales que participan.

Los procesos de planeación y presupuesto participativo son el inicio de un trayecto de participación ciudadana con la administración pública municipal, pues como todo ciclo hacendario requiere que la ciudadanía siga activa y participativa en las fases de ejecución y evaluación de la intervención pública.

Escamilla y López (2021) afirman que el éxito de la aplicación de presupuestos participativos lo define en gran medida el diseño institucional, ya que ahí se establecen sus modalidades legales y actores participantes, por lo que enlistan los principales elementos que deben considerarse (Escamilla y López, 2021, p. 94):

- 1) Definir a la autoridad encargada de convocar y organizar el proceso.
- 2) Requerir la participación de las unidades territoriales (colonias o barrios) en asambleas ciudadanas para realizar un diagnóstico sobre las necesidades y los problemas comunitarios.
- 3) Presentar los proyectos ciudadanos frente a las autoridades.
- 4) Existencia de un órgano que dictamine los proyectos con base en su viabilidad técnica, jurídica, ambiental y financiera.
- 5) Realizar consultas ciudadanas para seleccionar los temas prioritarios que deberán atenderse.
- 6) Definir la forma en la que se integran los comités encargados de la ejecución y la vigilancia de los proyectos seleccionados.
- 7) Llevar a cabo asambleas ciudadanas para informar sobre los avances de los proyectos, así como realizar los informes sobre el gasto que ejercen las autoridades.
- 8) Consultas reguladas jurídicamente: su fundamento legal puede establecerse en las leyes de participación ciudadana, en los códigos electorales y en las constituciones locales.

Por su parte, Fernand (2022, como se cita en Nugra y Mera, 2018), reconoce que “los factores de éxito en el presupuesto participativo radican en el grado de descentralización e institucionalización, la mejora de las campañas de promoción, la realización de conferencias y mesas de negociación, y el liderazgo y transparencia de los responsables del proceso” (pp. 570-571). Presenta, además, las fases del presupuesto participativo a partir del análisis de Herzberg et al. (2008):

Diseño. El inicio del proyecto incluye la decisión sobre la implementación del proyecto de presupuesto participativo y la formulación de objetivos. También incluye el proyecto de presupuesto, en el que el gobierno local va elaborando las condiciones del presupuesto.

Preparación. Diseño del proyecto incluyendo diseño de procesos de participación y selección de herramientas técnicas.

Implementación. Implementación y preparación del proyecto, incluida la implementación de componentes técnicos, preparación de documentos y estrategia de marketing.

Resultados. Realización de presupuestos participativos con las siguientes cuatro subfases:

Información. Los ciudadanos son informados a través de diferentes canales sobre el presupuesto, el contenido y el procedimiento de la elaboración del presupuesto.

Participación. Participación ciudadana en la elaboración del presupuesto con foco en la elaboración y calificación de propuestas.

Toma de decisiones. El panel (generalmente un consejo de ciudad o municipio) debate las propuestas del esfuerzo de participación y su implementación.

Responsabilidad. Para garantizar la plausibilidad y aceptación de los presupuestos participativos, la ciudad o el concejo municipal deben dar cuenta de las decisiones presupuestarias y de su implementación.

Evaluación. La evaluación tiene dos propósitos: (a) evaluación del proyecto de presupuesto participativo frente a sus objetivos en cuanto a las expectativas y el impacto logrado; y (b) evaluación de las necesidades de mejora en una próxima iteración del presupuesto participativo.

Respecto a la evaluación, Esteban et al. (2021) centran su análisis en dos dimensiones, “proceso y resultados”.

Los procesos implican:

- 1) Inclusividad: a cuántos y a cuáles se da el derecho, participan y cómo de representativas son sus opiniones.
- 2) Deliberación: se posibilita el intercambio y formación de opiniones mediante: información suficiente y relevante (competencia) y con igualdad de oportunidades para hacerlo (imparcialidad).
- 3) Influencia: participantes toman decisiones, hacen propuestas y estas se incluyen en la agenda de actuación pública.

Los resultados suponen:

- 1) Sobre las políticas públicas: un impacto positivo sobre políticas y servicios públicos (nuevas ideas, problemas desconocidos, etc.).
- 2) Sobre el grado de conflicto con la sociedad civil: mejora de las relaciones con la ciudadanía y/o asociaciones.

- 3) Sobre la cultura cívica de los participantes: propensión a participar en un futuro, empoderamiento, interés y eficacia políticas (p. 56).

Finalmente, Fernand (2022) analiza el impacto de la tecnología en las etapas de los presupuestos participativos, “considerar las características y habilidades de los ciudadanos y sus actitudes hacia la tecnología puede ayudar a guiar a los gobiernos locales en su toma de decisiones” (p. 573).

El uso de la tecnología en los presupuestos participativos, desde el diseño hasta la evaluación, puede convertirse en una oportunidad para incrementar la participación ciudadana y tener mayor control en su implementación, no obstante, constituye también un desafío, toda vez que se podrá innovar de manera exitosa, siempre y cuando la implementación de presupuestos participativos se encuentre debidamente institucionalizada.

En un mundo postpandemia con ciudadanos dotados de mayores habilidades tecnológicas, los procesos de presupuesto participativo tendrían que incluir a la tecnología como un aliado para la inclusión de mayores audiencias.

Cienfuegos y Huerta (2023) indican que, en virtud de la creciente alfabetización digital de la población, del aumento de tasas de conexión a internet tanto móviles como domiciliarias, es que emerge la democracia digital como política posible y oportuna que permite situar la tecnología al servicio de la apertura de los municipios en materias de transparencia, proximidad y democracia directa.

Por lo que, se convierte en “una herramienta del proceso circular necesaria en las sociedades actuales, o su conexión con el objetivo 11 dentro del marco de los ODS para un desarrollo sostenible, equitativo e inclusivo” (Fernández Del Río, 2022, p. 298).

El nuevo orden mundial incluye entre sus objetivos la inclusión de todas las personas en la vida pública, por lo que el uso de herramientas tecnológicas es una vía muy viable para el proceso de presupuesto participativo y mecanismos de gobernanza.

Mientras que, al ser omitir la participación de algunos grupos de la población, se genera que la discusión de asuntos públicos se muestre incompleta, y con ello, no se refleja los intereses y motivaciones de la totalidad de población en las asignaciones presupuestales, resultando necesario empoderar a toda la ciudadanía en el uso de los medios y formas de comunicación

entre gobernantes y gobernados, en tanto lo tecnológico como en sus diferentes formas de expresión y comunicación.

La exclusión social acentúa el descontento y la desconfianza de amplios sectores de la población hacia la democracia representativa. Ante ello, desde diferentes perspectivas se ha planteado la necesidad de reincorporar la democracia directa o participativa a la acción social y gubernamental, mediante formas para revitalizar a la democracia y hacerla efectiva y sustantiva (Ochoa et al., 2023, p. 46).

De acuerdo con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), los resultados de estudio de empoderamiento: conceptos y orientaciones realizados en el año 2007, revelan que:

El proceso de empoderamiento requiere la generación de espacios horizontales de diálogo entre distintos actores para promover una formación ciudadana con capacidad de reclamar sus derechos y facilitar el surgimiento de nuevos líderes que transformen los mandatos populares mediante mecanismos participativos (Ochoa et al., 2023, p.50).

La confianza en las instituciones ha sido para muchos gobiernos uno de los principales retos que enfrentan, mientras que instituciones cercanas con su ciudadanía conducen al fortalecimiento de la confianza en las instituciones, así los organismos públicos más cercanos a los usuarios y con inclusión de ciudadanía en las decisiones públicas conduce a fortalecer la confianza en las instituciones.

El involucramiento de los ciudadanos en las decisiones públicas que inciden en la vida cotidiana puede expresarse a través de distintos métodos, y uno de ellos son los mecanismos de democracia directa, mediante los cuales la ciudadanía puede tomar decisiones en los asuntos de la esfera pública (Escamilla y López, 2021, como se cita en Serrano, 2015, p. 88).

Ejercicios de participación ciudadana en temas de planeación y presupuestación son crecientes, sin embargo, se debe cuidar que no se reduzcan a prácticas de manipulación política.

En México, las reiteradas noticias sobre corrupción, limitada eficiencia de las políticas públicas, escasa transparencia y rendición de cuentas, ausencia de criterios de imparcialidad en el ejercicio de la función pública, diseño e implementación de acciones y

políticas que no atienden las necesidades definidas por la propia población, tienen su correlato en el bajo nivel de participación y ejercicio ciudadano (Ochoa et al., 2021, p. 71).

El presupuesto participativo dentro de la gobernanza representa una manera de organizar y desarrollar nuevas formas de participación ciudadana, como por ejemplo definir las prioridades de gasto público. Es por esto, que los presupuestos de esta naturaleza constituyen una herramienta para lograr una democracia con mayor intervención/implicación, misma que busca incrementar la actuación ciudadana en la gestión pública (García y Liccioni, 2024, p. 69).

Por lo anteriormente descrito, se considera la participación de la ciudadanía como un elemento central en el desarrollo de una gobernanza que pueda incluir las diferentes ópticas tanto del equipo de la administración pública, como de los usuarios de los servicios públicos.

La época de esplendor mundial de los PP [presupuestos participativos] se da en el año 1980 producto de la dinámica de cambios y transformaciones que transitó la región latinoamericana. Emergen en un contexto de búsqueda y consolidación de la democratización y descentralización de los países. La intencionalidad primigenia consistía en alcanzar una gestión pública más democratizada y procurar la capacitación de los ciudadanos para dotarlos de conocimiento en torno a los procesos de funcionamiento de la gestión del gasto público (García y Liccioni, 2024, como se cita en García y Téllez, 2018, p. 70).

Para el caso de México, específicamente la Ciudad de México:

Con este instrumento de democracia directa, los colonos pueden sugerir que se asigne un porcentaje de dinero hacia ciertas áreas que consideran prioritarias. Si bien los recursos que designan los jefes de delegaciones a las áreas seleccionadas por la población son apenas un porcentaje mínimo del (5%) del presupuesto anual que reciben, lo que no se traduce en una cantidad considerable, se debe tomar en cuenta que apenas se han desarrollado los primeros ejercicios que permiten a la ciudadanía seleccionar ciertos problemas metropolitanos para su atención. (Escamilla, 2019, p. 168).

En términos porcentuales no es un volumen considerable lo que se destina a presupuesto participativo, sin embargo, en volumen económico cuantificado en la moneda nacional sí representa cantidades importantes de dinero que la ciudadanía define su destino de gasto.

El electorado elige a sus gobernantes para que estos atiendan problemas, operen servicios y apliquen políticas públicas, gracias al presupuesto participativo ahora los habitantes de esta entidad pueden asumir una corresponsabilidad en la toma de decisiones, específicamente en la resolución de problemas públicos metropolitanos (Escamilla, 2019, p.169).

Elegir siempre tiene costos de oportunidad asociados, por lo que el hecho de que la ciudadanía participe sobre el destino de gasto, al mismo tiempo les hace responsables de las decisiones cuantificadas en términos de costos de oportunidad.

Los efectos de este instrumento participativo -tales como el incremento de la confianza institucional fruto de la transparencia y la rendición de cuentas, la percepción de eficiencia ante la posibilidad de decidir en la gestión de los recursos públicos, y los aprendizajes sobre el funcionamiento y el comportamiento de las instituciones- únicamente tienen efecto sobre la conciencia fiscal de los individuos que hacen uso del mismo (Alarcón et al., 2022, p. 84).

En el sentido de obligaciones y derechos fiscales, aquellos ciudadanos que tienen un mayor compromiso fiscal son aquellos que buscan tener mayor participación en los procesos de presupuesto participativo.

“El cumplimiento fiscal es una condición básica para que un sistema tributario pueda considerarse eficiente y equitativo. Un comportamiento fiscal correcto es un síntoma, y a la vez una consecuencia, de una sólida conciencia cívica” (Alarcón et al., 2022, como se cita en Delgado, 2009, p. 70).

Derivado de la consulta de los portales de transparencia de los entes municipales examinados, se identifica únicamente al municipio de León, Guanajuato con datos de presupuesto participativo para la anualidad 2022, 2023, 2024 y 2025, reflejados en las siguientes tablas.

Tabla 1

Número de talleres, ciudadanos capacitados y proyectos presupuestarios generados en el presupuesto participativo 2022 del municipio de León, Guanajuato

| Delegación | Talleres | Asistentes | Proyectos presupuestarios |
|------------------|-----------|------------|---------------------------|
| Cerrito de Jerez | 2 | 164 | 87 |
| Cerro Gordo | 2 | 105 | 46 |
| Coecillo | 2 | 172 | 69 |
| Del Carmen | 2 | 132 | 51 |
| Las Joyas | 1 | 93 | 38 |
| San Juan Bosco | 2 | 133 | 56 |
| San Miguel | 2 | 104 | 51 |
| Total | 13 | 903 | 398 |

Nota. Elaboración propia a partir del Portal Nacional de Transparencia.

Tabla 2

Número de talleres, ciudadanos capacitados y proyectos presupuestarios generados en el presupuesto participativo 2023 del municipio de León, Guanajuato

| Delegación | Talleres | Asistentes | Proyectos presupuestarios |
|------------------|-----------|-------------|---------------------------|
| Cerrito de Jerez | 3 | 165 | 80 |
| Cerro Gordo | 3 | 138 | 59 |
| Coecillo | 3 | 209 | 97 |
| Del Carmen | 4 | 147 | 67 |
| Las Joyas | 1 | 86 | 41 |
| San Juan Bosco | 3 | 169 | 71 |
| San Miguel | 2 | 87 | 39 |
| Total | 19 | 1001 | 454 |

Nota. Elaboración propia a partir del Portal Nacional de Transparencia.

Es posible distinguir entre 2022 y 2023 el incremento en el número de talleres tomados por la ciudadanía para su capacitación en las herramientas y metodología del presupuesto participativo, así como el incremento del número de proyectos formulados para su votación.

Tabla 3

Número de ciudadanos que participaron en la votación de los proyectos del presupuesto participativo del municipio de León, Guanajuato

| 2022 | 2023 | 2024 |
|--------|--------|--------|
| 14,077 | 24,637 | 36,794 |

Nota. Elaboración propia a partir del Portal Nacional de Transparencia.

Parte de las innovaciones del municipio de León en el presupuesto participativo de 2023 a diferencia del 2022 fue la incorporación del sistema “on-line” para la votación de los proyectos presupuestarios de presupuesto participativo, arrojando para el año 2023 la cantidad de 14,007 votos electrónicos en la plataforma *participa.leon.gob.mx*, y una cantidad de 10,556 votos presenciales, observando una participación mayor por medios electrónicos.

Mientras que para el año 2024, León registró 36 mil 794 personas que participaron en el desarrollo del presupuesto participativo. Para el año 2025 la plataforma se encuentra activa para el registro de proyectos, inscripción a talleres y capacitaciones.

Para el presupuesto participativo de 2025 del municipio de León, se registraron 586 proyectos con una inversión de 206,999,990.00 (doscientos seis millones de pesos novecientos noventa y nueve mil novecientos noventa pesos).

Se identifica en el municipio de León toda una estructura legal, tecnológica y operacional para el ejercicio presupuesto participativo, mientras que en el caso del municipio de Celaya, se reduce a un talón de voto a un proyecto público que es entregado en contra pago del impuesto predial.

MATERIAL Y MÉTODO

La metodología de investigación es documental y se desarrolló con un enfoque mixto, analítico, deductivo, inductivo y de síntesis.

Incluye el desarrollo de la regulación jurídica de la Ley de Participación Ciudadana, y el desarrollo de los modelos de presupuesto participativo, así mismo, identifica los principales rubros de gasto que son demandados por la ciudadanía.

Para la construcción del diagnóstico se consultó la información disponible en los portales de transparencia de los Municipios y a partir del Portal Nacional de Transparencia se hicieron consultas de información pública a los Poderes Legislativo y Ejecutivo del Estado de Guanajuato.

RESULTADOS

A nivel estatal y en materia legislativa, en Guanajuato los mecanismos de participación ciudadana surgen a partir de lo que establece el artículo 20 de la Ley de Planeación del Estado de Guanajuato; actualmente, a nivel estatal se tiene contemplada la participación ciudadana en la elaboración del presupuesto estatal mediante el sistema de planeación, integrada por el programa de gobierno y los programas sectoriales y programas especiales, que son liderados por el Consejo de Planeación para el Desarrollo del Estado de Guanajuato, con el principal objetivo de implementar mecanismos de consulta y participación social en los procesos de planeación, esto es a través de consultas y mesas de trabajo enfocadas a la planeación, sin tener mayor intervención en fases de programación o presupuestación.

De las revisiones se desprende que el Poder Legislativo del Estado de Guanajuato no ha emitido regulación de los mecanismos de participación ciudadana, en ese sentido no existe obligatoriedad de implementación de presupuesto participativo en el orden estatal o municipal; sin embargo, las revisiones encuentran un caso de excepcional con la Administración del Municipio de León, Guanajuato, que se ha caracterizado por integrar a la ciudadanía en la construcción del presupuesto participativo.

Mientras que en el caso de los Municipios, de acuerdo con el Artículo 115 fracción IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se establece la facultad de estos para administrar libremente su hacienda pública, y el Artículo 117 fracción I y IV de la Constitución Política para el Estado de Guanajuato y Artículo 76 fracción 1 inciso b y 236 de la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato otorga la facultad reglamentaria como una posibilidad de generar mecanismos y regulaciones necesarias para ejecutar el gasto mediante la creación de reglamentos que contengan la participación ciudadana y vecinal.

Al interior del Poder Legislativo del Estado de Guanajuato, desde el año 2021 se presentaron iniciativas para la incorporación del presupuesto participativo ante las Comisiones de Gobernación y Puntos Constitucionales, así como a la Comisión de Asuntos Municipales, no obstante, el presupuesto participativo aún no es un tema legislado como obligatorio ni cuenta con las bases normativas para su aplicación emitidas por el Poder Legislativo en su nivel estatal.

En los Municipios del Estado de Guanajuato no se ha implementado el presupuesto participativo, salvo el caso del Municipio de León, que incorporó el presupuesto participativo para los años 2022, 2023, 2024 y 2025.

El Poder Ejecutivo del Estado de Guanajuato basa la operación de presupuesto en función de lo establecido por la Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos del Estado y los Municipios de Guanajuato en señalamiento a los Artículos 26,54, 54 bis fracción 1 y 54 ter fracción, así como en la Ley de Presupuesto General de Egresos del Estado de Guanajuato, en lo señalado en el Artículo 57 fracción 1 y 72, además de los Lineamientos de Gestión para Resultados.

Particularmente, el municipio de León resulta ser para Guanajuato el municipio líder y pionero en el presupuesto participativo con resultados de escucha ciudadana del presupuesto participativo, votaciones de los programas presupuesto participativo en el ámbito comunitario.

CONCLUSIONES

Se identifica que la democracia presenta avances identificados por olas generacionales, la primera generación es vinculada a la democracia representativa, mientras que la tercera generación atiende a una democracia participativa, en la que se incluye el presupuesto participativo.

El presupuesto participativo resulta como una innovación en democracia, que persigue incluir a una mayor cantidad de actores en las decisiones del presupuestales, esto es, consulta a la ciudadanía sobre las necesidades prioritarias y el establecimiento de proyectos de inversión o sociales que son revisados para su factibilidad financiera, técnica, normativa, ambiental y operacional para su posterior votación entre la ciudadanía. La participación del ciudadano y la sociedad organizada son vitales en todo el ciclo del presupuesto participativo.

Respecto a las innovaciones al proceso de presupuesto participativo se tiene la adopción de tecnologías, por lo que la alfabetización digital es una variable clave para aumentar la participación ciudadana, mientras que blindar las tecnologías y la información que se genera son aspectos vitales para garantizar confianza del proceso. Los retos para garantizar un gobierno digital siguen presentes, pese a mayor involucramiento de la participación ciudadana, es creciente la necesidad de salvaguardar el uso de las plataformas, y la información depositada en las plataformas públicas, para que siga siendo un mecanismo de legalidad, con corresponsabilidad ciudadana.

Se observa un creciente volumen del uso de mecanismos electrónicos para el fomento de la participación ciudadana y votaciones del presupuesto participativo, ante ello, resulta de gran

importancia blindar los mecanismos electrónicos para que conserven solidez y confiabilidad y así con ello legitimar el presupuesto participativo.

Como beneficios de estos ejercicios de participación ciudadana están la identidad, sentido de pertenencia y mejoras en la comunicación entre ciudadanía y equipo de trabajo de servidores públicos. Mientras que los retos son la transparencia, rendición de cuentas y los riesgos de falta de continuidad por alternancia política entre una administración pública y otra.

Se hace necesario el fomento de condiciones legales que promuevan el presupuesto participativo y la voluntad política, en términos de compromiso para la continuidad del presupuesto participativo.

Finalmente, la Municipalidad de León, Guanajuato se identifica como la administración pública con mayor liderazgo en el ejercicio de la gobernanza a través de los presupuestos participativos, al identificarse como el único municipio que ha implementado desde el año 2022, con continuidad hasta 2025, el presupuesto participativo, mientras que el municipio de Celaya es el segundo incorporando su proceso de participación ciudadana para el ejercicio 2025.

La falta de continuidad de un Gobierno puede alterar los resultados del presupuesto participativo; así pues, resulta conveniente que los presupuestos participativos se conserven independientemente de la alternancia política entre los periodos de gobierno.

Entre la ciudadanía que participa en estos procesos democráticos se encuentra la necesidad de priorización del gasto en temas de seguridad e infraestructura social, tal es el caso de equipo de vigilancia y monitoreo, luminarias, e infraestructura pública como áreas verdes y zonas de convivencia pública.

REFERENCIAS

- Alarcón, G., Mayor, J. M. y Quintanilla, C. M. (2022). Conciencia fiscal y presupuestos participativos: un estudio exploratorio. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 177, 69–87. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.5477/cis/reis.177.69>
- Cienfuegos, I. y Huerta, S. (2022). Participación ciudadana y presupuesto participativo en los gobiernos locales en Chile: el innovador caso de la comuna de Pudahuel. *Documentos y Aportes En Administración Pública y Gestión Estatal*, 22(39), 1–28. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.14409/daapge.2022.39.e0034>

- Escamilla, A. (2019). El presupuesto participativo en la Ciudad de México: modalidades y resultados. *Espiral*, 26(74), 167–200. <https://doi.org/10.32870/espiral.v26i74.7027>
- Escamilla, A. y López, R. (2021). El presupuesto participativo en la Ciudad de México: problemas de diseño institucional y niveles de participación ciudadana. *Sociológica (México)*, 36(103), 85–118. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732021000200085&lng=es&tlng=es.
- Esteban-Carbonell, E., Romero-Martín, S., Tomás-del Río, E. y Gómez-Quintero, J. (2021). El reto de evaluar los Presupuestos Participativos: revisión de modelos y planteamiento de una propuesta sintética. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 80 (7), 41-72. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n80.a256>
- Fernand, P. G. (2023). Tecnología y Presupuesto Participativo: Oportunidades y desafíos para América Latina. *Perspectivas Revista De Ciencias Sociales*, 7(14), 568–584. <https://doi.org/10.35305/prcs.v7i14.648>
- Fernández, A. (2022). Presupuestos participativos: aportes y límites para radicalizar la democracia. *Revista Española de Ciencia Política*, 60, 297–300. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8679777>
- García, E. F. y Liccioni, E. J. (2024). Los Presupuestos Participativos De Obras Públicas en La Zona Manuela Sáenz en El Período 2018-2023. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 6(3), 68–80. <https://doi-org.ugto.idm.oclc.org/10.59169/pentaciencias.v6i3.1064>
- Hernández, N. E. (2023). La participación ciudadana en el presupuesto participativo de la Ciudad de México. *ACADEMO (Asunción)*, 10(2):155-170. <https://doi.org/10.30545/academo.2023.jul-dic.2>
- Huárac, Y., Díaz, M. C. y Cuba, E. E. (2022). Presupuesto participativo y gestión del gasto público. (Spanish). *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 279–289. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38163>
- Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato. (2022). Reforma: P.O. Núm. 238, Segunda Parte 30-11-2022. <https://www.guanajuatocapital.gob.mx/wp-content/uploads/2020/07/LOMEG-2022.pdf>
- Ley de Planeación para el Estado de Guanajuato. (2022). Reforma P.O. 215, Segunda Parte, 28-10-2022. https://congreso-gto.s3.amazonaws.com/uploads/reforma/pdf/3421/LPEG_REF_28Octubre2022.pdf
- Lugo, Bernabé. (2022). La participación en las consultas, contralorías sociales y presupuestos participativos en México, 2020. *Revista mexicana de opinión pública*, (33), 157-167. Epub 31 de octubre de 2022. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484911e.2022.33.80426>
- Ochoa, C., Méndez, B. y Maldonado, J. (2023). Presupuesto participativo y empoderamiento ciudadano en la Ciudad de México. *Sociológica*, 38(107), 41–78. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732023000100041&lng=es&tlng=es.

Presupuesto Participativo León, modelo de presupuesto participativo del municipio de León, Guanajuato. Disponible en <https://participa.leon.gob.mx/>

Roa-Bustamante, J. y Miranda-Pichucho, F. (2024). Presupuesto participativo como mecanismo para la distribución de los recursos públicos locales. *593 Digital Publisher CEIT*. <https://doi.org/ugto.idm.oclc.org/10.33386/593dp.2024.3.2357>

Rodríguez, K. y Guajardo, M. C. (2021). El Presupuesto Participativo como mecanismo de participación ciudadana presente en los Estados de México. *Justicia*, 26(39), 91-106. <https://doi.org/10.17081/just.25.38.4613>

Estrategias de mercadotecnia de los *influencers* de la Generación Z en México.

Marketing strategies of Generation Z *influencers* in Mexico.

Tornel Lagunes, Daniel Antonio*, Cornelio Marí, Elia Margarita**,
Hernández Romero, Gladys***

*Estudiante de la Licenciatura en Mercadotecnia. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativas. México. Email: daniitornel@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7624-0656>.

**Doctora en Comunicación, Tecnologías y Sociedad. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Email: elia.cornelio.ujat@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5495-1870>.

***Doctora en Educación. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Email: gladiolita6@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9045-2937>.

Correo para recibir correspondencia:

Elia Margarita Cornelio Marí
elia.cornelio.ujat@gmail.com

RESUMEN

OBJETIVO: Analizar las estrategias de mercadotecnia digital empleadas por *influencers* de la Generación Z en México, enfocándose en figuras como Domelipa, Kim Loaiza y Ralf Morales, las que se seleccionaron debido a su notable popularidad y su capacidad para influir en las decisiones de compra de sus seguidores.

MATERIAL Y MÉTODO: A través de un análisis de casos de estudio de tipo cualitativo, se realizó un estudio detallado del contenido que estos *influencers* generan. Se examinaron las tácticas utilizadas, tales como la ludificación, el contenido generado por usuarios (UGC), y las colaboraciones con marcas, para evaluar su efectividad en la promoción y fidelización de la Generación Z.

RESULTADOS: Revelan un aumento significativo en la tasa de conversión y el compromiso del usuario en campañas que incorporan estas estrategias, destacando la autenticidad y la conexión emocional como factores clave.

CONCLUSIONES: Este trabajo aporta una visión original al centrarse en el contexto mexicano, ofreciendo un análisis exhaustivo de cómo los *influencers* de alcance nacional emplean técnicas innovadoras para conectar con su audiencia. Se subraya la relevancia de adaptar las estrategias de mercadotecnia a las particularidades de esta generación, enfatizando la importancia de la autenticidad en la interacción digital.

PALABRAS CLAVE: estrategias de mercadotecnia digital, redes sociales, ludificación, contenido generado por usuarios, caso de estudio.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To analyze the digital marketing strategies used by Generation Z influencers in Mexico, focusing on celebrities such as Domelipa, Kim Loaiza, and Ralf Morales, who were selected due to their outstanding popularity and ability to influence the purchasing decisions of their followers.

MATERIAL AND METHOD: A detailed study through a qualitative case study analysis of the content generated by these influencers was conducted. Tactics such as gamification, user-generated content (UGC), and brand collaborations were examined to evaluate their effectiveness in promoting and engaging Generation Z.

RESULTS: The results reveal a significant increase in conversion rates and user engagement in campaigns that incorporate these strategies, highlighting authenticity and emotional connection as key factors.

CONCLUSIONS: This work provides an original perspective by focusing on the Mexican context, offering a comprehensive analysis of how national influencers use innovative techniques to connect with their audiences. It also highlights the importance of adapting marketing strategies to the specific characteristics of this generation, emphasizing the importance of authenticity in digital interaction.

KEYWORDS: digital marketing strategies, social media, gamification, user-generated content, case study.

La Generación Z es un grupo demográfico caracterizado por su conexión constante con la tecnología y las redes sociales. Nacidos entre 1997 y 2012, los llamados *centennials* o *Gen Zers*, han crecido en contacto con un entorno digital que ha moldeado sus comportamientos y preferencias de consumo de manera única. Los miembros de la Generación Z valoran la autenticidad, la transparencia y la interacción directa con las marcas y los creadores, por tanto, no sólo consumen contenido, sino que también participan activamente en su producción y difusión, lo que ha transformado la dinámica de la mercadotecnia digital.

El auge de las redes sociales ha dado lugar a una nueva clase de comunicadores conocidos coloquialmente como *influencers*, quienes han logrado captar la atención de millones de seguidores al compartir sus vidas, opiniones y recomendaciones en YouTube, TikTok e Instagram. En México, *influencers* como Domelipa, Kim Loaiza y Ralf Morales se han convertido en figuras clave de este fenómeno, utilizando estrategias de mercadotecnia digital que resuenan con su audiencia joven. Estos personajes no sólo promocionan productos y servicios, sino que también crean un sentido de comunidad y pertenencia, lo que les permite influir en las decisiones de compra de sus seguidores.

Ante su notable éxito, es necesario observar las técnicas que les permiten mantener y aumentar su base de seguidores. Al entender sus estrategias, se puede vislumbrar no solo cómo logran influir en la Generación Z, sino también cómo este grupo demográfico responde e interactúa con los mensajes que recibe. Así, se abre la posibilidad para las marcas de colaborar con estos líderes de opinión digital, estableciendo pautas para la mercadotecnia contemporánea.

Con estos antecedentes en mente, se plantea el siguiente objetivo de investigación: Describir y clasificar las estrategias de mercadotecnia que utilizan los *influencers* mexicanos de la Generación Z. Para ello, se analizarán como casos de estudio a Domelipa, Kim Loaiza y Ralf Morales, tres de los *influencers* más populares actualmente, quienes han logrado reunir millones de seguidores, convirtiéndose en referentes clave dentro de la mercadotecnia digital en el país.

Antes de iniciar con el análisis propiamente dicho, es pertinente ofrecer una visión general sobre el uso de las plataformas digitales por parte de los jóvenes de la Generación Z.

Centennials y redes sociales

Las plataformas de redes sociales juegan un papel crucial en la vida de la Generación Z. Sus miembros prefieren aplicaciones como Instagram y TikTok debido a su enfoque en el contenido visual y la interacción rápida. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Consumo

de Contenidos Audiovisuales, entre las redes sociales y aplicaciones de mensajería instantánea más utilizadas por jóvenes en México, se encuentran WhatsApp con 66%, YouTube con 55%, TikTok con 49% y Facebook con 34% (Villanueva, 2023).

Fontenla y Máiz Bar (2023) señalan que plataformas como Instagram, TikTok y BeReal han cobrado gran importancia en la vida de los jóvenes, quienes las utilizan para consumir contenido, interactuar con sus celebridades favoritas y participar en dinámicas creativas.

Los miembros de esta generación muestran especial predilección por Instagram, YouTube y Tiktok, que son los canales privilegiados de los *influencers*, con quienes los jóvenes sienten una conexión más personal. En Instagram se difunden las llamadas vidas soñadas, mostrando fotos de lujos, lugares excéntricos y socialización de famosos de todas partes del mundo. YouTube, por su parte, "es una plataforma dominante en términos de consumo de contenido por la Generación Z, ofreciendo una variedad de formatos que atraen a diferentes intereses" (Peters et al., 2022, p. 55). Mientras tanto, TikTok es la red social más utilizada por esta generación en el mundo, con más de mil millones de usuarios mensuales (DeGruttola, 2019). En los últimos años, esta plataforma para compartir videos cortos ha tenido un impacto significativo en la cultura juvenil, convirtiéndose en un espacio esencial para el entretenimiento, la creatividad y la interacción social.

Como usuarios frecuentes de las plataformas digitales, los jóvenes de la Generación Z están en constante relación con sofisticados sistemas de recomendación que analizan su historial de interacción, incluyendo los tipos de publicaciones que les gustan, los temas que comparten y las búsquedas que realizan. Con esta información, se personalizan las experiencias, mostrando ofertas, noticias y contenido que resuena con sus intereses y deseos.

Esta personalización no se limita a la mera presentación de contenido; también influye en la forma en que los usuarios descubren nuevos productos y servicios. Al identificar patrones en el comportamiento de los usuarios, los algoritmos prevén lo que podría interesarles y, en consecuencia, les presentan anuncios relevantes.

La capacidad de anticipar necesidades y deseos convierte a las redes sociales en herramientas poderosas para la mercadotecnia y la publicidad, permitiendo a las marcas llegar a su audiencia de manera más efectiva. En este sentido, un estudio de Deloitte (2021) destaca que "el 68% de las empresas que implementan personalización a través de inteligencia artificial y análisis de datos han visto un aumento significativo en la retención de clientes entre la Generación Z" (p. 52).

Sin embargo, la recopilación de datos personales por parte de las empresas también es algo que preocupa a los jóvenes, ya que valoran la privacidad. Los consumidores de la Generación

Z desean asegurar que la información sensible, como las ubicaciones, historiales de navegación y detalles de compras, esté protegida y no caiga en manos equivocadas.

Según un estudio realizado por Álvarez et al. (2019), las características más destacadas para este grupo de población incluyen la búsqueda de respuestas rápidas e inmediatas, el deseo de estar en continua interacción con los demás y su competencia en el uso de las tecnologías digitales. Debido a estos rasgos, los mercadólogos buscan conectar con la Generación Z a través de las redes sociales, fomentando la retroalimentación, las opiniones y las conversaciones. En este esfuerzo, resalta el uso de estrategias como la ludificación y los Contenidos Generados por Usuarios (UGC), las que se describen en el siguiente apartado.

Mercadotecnia para la Generación Z: Ludificación y UGC

Para llegar a los jóvenes usuarios de las redes sociales, los especialistas utilizan estrategias como la creación de *hashtags*, desafíos virtuales y diversos formatos que requieren la participación inmediata. También se promueven mucho “las experiencias”, en donde se permite interactuar de manera activa. Ejemplos de estas son los juegos en línea, la realidad aumentada y las experiencias inmersivas, que capturan mejor la atención y fomentan una mayor conexión emocional con la marca.

En efecto, la incorporación de elementos de juego en contextos no lúdicos (ludificación)¹ es muy efectiva para captar la atención de la Generación Z. Por ejemplo, Nike ha utilizado su aplicación Nike Run Club para involucrar a los usuarios y mejorar su experiencia en *fitness*, al incorporar desafíos y recompensas que motivan a los usuarios durante sus entrenamientos. Además, fomenta un sentido de comunidad al permitir compartir logros y competir en tablas de clasificación. Esta integración social mantiene a los usuarios comprometidos al permitirles interactuar y competir con sus amigos o familiares, aumentando así la retención a largo plazo (Daniels, 2024).

Adicionalmente, la ludificación puede ser una herramienta poderosa para fomentar la lealtad de los clientes. Un informe de Deloitte destaca que “el uso de programas de recompensas *gamificados* puede aumentar la frecuencia de compra en un 30% y mejorar la percepción de la marca en un 20%” (Chan y Geisinger, 2021, p. 78). De esta manera, las experiencias personalizadas dentro de los juegos y el reconocimiento de logros juegan un papel crucial en la construcción de relaciones duraderas con los clientes.

¹ A este proceso también se le llama en ocasiones “gamificación”, inspirándose en el término inglés *gamification*.

Otra de las estrategias ganadoras al dirigirse a los *centennials* es el uso de Contenido Generado por otros Usuarios, conocido como UGC (User Generated Content), por sus siglas en inglés.

De hecho, la Generación Z confía más en el contenido generado por otros usuarios que en la publicidad tradicional. Según un informe de Stackla, "el 79% de los jóvenes de la Generación Z considera que el contenido generado por el usuario influye en sus decisiones de compra más que la publicidad directa de la marca" (DeGruttola, 2019, p. 1). Este fenómeno refleja un cambio significativo en cómo los consumidores perciben la autenticidad y la relevancia del contenido que reciben.

Instagram y TikTok desempeñan un papel crucial en la difusión y consumo de contenido generado por los usuarios, ya que permiten a los usuarios compartir experiencias, opiniones y recomendaciones de manera orgánica, creando una influencia más genuina sobre sus seguidores. Un estudio de *Sprout Social* (2020) destaca que las marcas que fomentan y muestran UGC no solo crean un sentido de autenticidad, sino que también fortalecen una conexión emocional más profunda con los consumidores.

Además, este tipo de contenido brinda a las marcas una forma efectiva de obtener pruebas sociales y testimonios auténticos. Según un informe de Nielsen (2012), "el 92% de los consumidores confían más en las recomendaciones de amigos y familiares que en cualquier forma de publicidad" (p. 1). Esta alta tasa de confianza subraya la importancia de cultivar una comunidad activa que genere y comparta contenido positivo sobre la marca.

El impacto del UGC también se refleja en la efectividad de las campañas de mercadotecnia, ya que mejora las tasas de conversión.² Un estudio de HubSpot revela que "las campañas exitosas deben relacionarse a su identidad de marca y atraer efectivamente la atención y participación de sus clientes" (Alter y Morris, 2022, p. 24).

Sin embargo, a pesar de la gran oportunidad que representan la ludificación y el UGC para promover marcas en las plataformas de redes sociales, también existen obstáculos. Un desafío significativo para la Generación Z es la sobrecarga de información, ya que, con una constante avalancha de contenido, puede ser difícil discernir qué es valioso. Como señala Carr (2010), "la sobrecarga de información puede llevar a la fatiga mental y a una disminución en la capacidad de tomar decisiones informadas" (p. 111).

² Tasa de conversión: Se refiere al porcentaje de personas que realizan una acción específica deseada después de interactuar con el contenido de un *influencer* o una campaña en redes sociales. Esta acción puede variar, pero generalmente incluye actividades como hacer clic en un enlace, suscribirse a un servicio, descargar una aplicación o, lo más común, realizar una compra.

Los jóvenes son conscientes de los riesgos de la desinformación y la manipulación en las redes sociales, lo que los obliga a ser críticos y selectivos con las fuentes de información en las que confían.

Dado el contexto de esta sobrecarga informativa, los *influencers* de la Generación Z emergen como casos de estudio especialmente interesantes para la mercadotecnia. Su popularidad y la habilidad para captar y retener la atención de una audiencia saturada de contenido los convierten en actores clave en la dinámica del mercado. Al establecer conexiones genuinas con sus seguidores, los *influencers* no sólo se destacan por su capacidad para resonar con sus audiencias, sino que también proporcionan a las marcas una vía eficaz para llegar a la Generación Z. La combinación de la capacidad de estos *influencers* para generar contenido relevante y su habilidad para integrar marcas de manera natural en sus mensajes destaca su valor en el campo de la mercadotecnia.

***Influencers* en la mercadotecnia digital**

La mercadotecnia digital ha evolucionado desde la década de los 1990 hasta la actualidad, resaltando la creciente importancia de las plataformas digitales como canal de promoción y comunicación con los consumidores. Según Desai (2019), el *digital marketing* engloba diversas técnicas como Email Marketing, Pay Per Click, SEO (Search Engine Optimization) y Social Media Marketing. En este sentido, el uso de *influencers* se posiciona como una de las estrategias emergentes que aprovechan la confianza y conexión de los creadores de contenido con sus audiencias.

Jiménez Iglesia y sus colegas (2024), ofrecen una definición de lo que es un *influencer*, entendido como “usuarias (sic) de internet con reconocimiento basado en su número de seguidores, que establecen tendencias en temas específicos y generan contenido atractivo para muchos usuarios” (p. 3). Estos autores destacan el papel creciente de los *influencers* como actores clave en la publicidad digital, especialmente en plataformas como Instagram. En su estudio, en el que analizaron 4 mil publicaciones de 80 cuentas de creadores de contenido en España y México, encontraron que en nuestro país más de un tercio de las publicaciones contenían referencias a marcas, lo que evidencia el impacto significativo de esta estrategia en la generación de interacciones y conversión de audiencias. Enfatizan que las estrategias más efectivas son aquellas que generan confianza y compromiso en la audiencia, lo que refuerza la idea de que la mercadotecnia de *influencers* es más que una simple transacción comercial, convirtiéndose en una herramienta de construcción de comunidades digitales, especialmente para la Generación Z.

Masuda et al. (2022) hallaron que el atractivo físico y social de los *influencers* genera percepciones positivas en los consumidores, lo que influye en sus decisiones de compra. Con

base en la teoría de la persuasión, estos investigadores indican que cuando se habla del impacto de la publicidad en la intención de compra, se pueden identificar dos rutas, una central y una periférica: “en la ruta central, una persona evalúa la información proporcionada de acuerdo a qué tan bien concuerda con sus valores, mientras que, en la ruta periférica, la persona evalúa qué tan atractiva es la fuente de información, sin realizar una deliberación a fondo” (Masuda et al., 2022, p. 7).

Aplicado al caso de los *influencers*, en la ruta central los seguidores analizan los mensajes en función de su alineación con sus valores y necesidades. Mientras que, en la ruta periférica, aspectos como el atractivo físico y social del *influencer* juegan un papel crucial en la persuasión, sin necesidad de un procesamiento cognitivo profundo, lo que refuerza la idea de que la percepción del emisor es clave en la efectividad del mensaje.

De hecho, en un estudio de 2024 con miembros de la Generación Z en México, Rangel-Lyne y sus colegas confirmaron que el atractivo físico de los *influencers* interviene directamente en la intención de compra. Además, hallaron que el atractivo social actúa como un catalizador, aumentando la efectividad de la persuasión, es decir: “el atractivo físico juega un papel importante, pero el atractivo social es aún más determinante, pues mediante este último los seguidores encontrarán un vínculo genuino para con el *influencer*” (Rangel-Lyne et al., 2024, p. 20). Lo anterior, enfatiza la importancia de la creación de comunidades de las que los seguidores se puedan sentir parte.

Las investigaciones precedentes ilustran cómo la teoría de la persuasión puede ser aplicada al caso de los *influencers* de las redes sociales. La manera en que el seguidor concibe al *influencer*, sobre todo en términos de la confianza que le merece, afectan sus intenciones de compra: “los seguidores compran más cuando perciben que el *influencer* es confiable”. (Masuda et al., 2022, p. 7).

La Generación Z, principal audiencia de los *influencers*, es un segmento que valora la autenticidad y la interacción directa con las marcas. Por ello, éstas deben seleccionar *influencers* cuyos valores y personalidad estén alineados con la imagen que desean transmitir. Esto es crucial para generar confianza y *engagement* (involucramiento) con los consumidores (Novo Fernández, 2024).

Kotler y Keller (2015) afirman que los jóvenes son actores clave para la mercadotecnia digital. Un mensaje de marca fluirá a lo largo de las conexiones sociales si recibe el sello de aprobación de los usuarios en línea, “ya que se conectan, conversan y se comunican abrumadoramente con sus pares. También son evangelizadores expresivos y contribuidores de contenido en el mundo en línea” (Kotler y Keller, 2015, p. 36).

Lo cierto es que la Generación Z se ve profundamente persuadida por los creadores de contenido en redes sociales, quienes se han convertido en figuras clave en sus decisiones de compra y preferencias de marca. Según un análisis de NielsenIQ (Aronson, 2024), esta generación, conocida por su escepticismo hacia la publicidad convencional, tiende a confiar más en las recomendaciones de personas reales que en las campañas publicitarias. Esto se confirmó en un estudio de Arratia Mendoza y sus colegas (2024), quienes demostraron que “de manera global los líderes de opinión y el eWOM [boca a boca digital], tienen un efecto positivo y significativo en la intención de compra de las generaciones *millennials* y *centennials*.” (Arratia Mendoza et al., 2024, p. 16). Lo anterior se debe a su búsqueda de autenticidad, ya que los jóvenes prefieren experiencias de compra que reflejen sus valores y creencias.

Plataformas como Instagram y TikTok facilitan este impacto al permitir que los *influencers* se conecten con su audiencia de manera más directa y personal. Según un informe aparecido en The Social Media Examiner, “el 60% de los Gen Zers confían en el contenido de los *influencers* para obtener recomendaciones de productos, y un 40% afirma que las campañas de mercadotecnia basadas en *influencers* generan un 30% más de conversión que los anuncios tradicionales” (Stelzner, 2021, p. 2). Esta tendencia refleja la capacidad de los *influencers* para crear contenido que resuena con los valores y aspiraciones de los *Gen Zers*, influyendo en sus decisiones de compra y fortaleciendo la relación entre consumidores y marcas.

En México, *influencers* como Domelipa, Kim Loaiza y Ralf Morales, emplean diversas estrategias para conectar con la Generación Z. Utilizan la autenticidad, interactúan constantemente con sus seguidores mediante comentarios y mensajes directos, al tiempo que crean contenido atractivo y relevante. Además, colaboran con marcas en campañas alineadas con sus valores personales y estilo, lo que les permite mantener la confianza de sus seguidores mientras promocionan productos de manera natural y creíble.

La dinámica de estas colaboraciones en México no solo resalta la eficacia de la mercadotecnia respaldada por *influencers*, sino que también ofrece una perspectiva valiosa sobre cómo las estrategias globales se adaptan y evolucionan en un mercado específico.

MATERIAL Y MÉTODO

La investigación aquí planteada es transversal, ubicada dentro del enfoque cualitativo y con alcance descriptivo (Hernández et al., 2014). Se basa en la metodología del estudio de caso, la cual Philip Kotler ha identificado como una herramienta fundamental en la investigación de mercadotecnia, ya que permite una comprensión profunda de las estrategias y tácticas utilizadas por empresas en contextos específicos.

De manera complementaria, Burkholder y Crawford (2019) reconocen que:

este diseño ayuda a enfocar la investigación en un caso específico, delimitado en espacio y tiempo. Además, permite recopilar diversos tipos de datos, como entrevistas, documentos, observaciones y encuestas, proporcionando una mirada profunda a una organización o individuo, y a las interacciones internas que definen su funcionamiento (p. 246).

El estudio de caso, “se caracteriza por una investigación profunda y contextualizada de casos específicos. Este enfoque permite a los investigadores explorar fenómenos (...) complejos a través de métodos cualitativos como entrevistas, observaciones y análisis de textos” (Yazan, 2015, p. 135).

Los casos de estudio analizados para este proyecto son los *influencers* mexicanos Domelipa, Kim Loaiza y Ralf Morales, quienes han demostrado un nivel excepcional de *engagement* con sus seguidores, convirtiéndose en figuras clave dentro del panorama digital. Este notable éxito se puede atribuir a una combinación de estrategias de mercadotecnia bien ejecutadas y una comprensión profunda de las preferencias de su audiencia. Todos ellos han sabido integrar elementos de autenticidad, interactividad y personalización en su contenido, creando una conexión genuina con sus seguidores.

Según un análisis reciente de Heepsy (2024), Kim Loaiza cuenta actualmente con aproximadamente 38.1 millones de seguidores en Instagram, con una tasa de interacción del 1.8%. Este nivel de compromiso destaca su influencia significativa en la plataforma. Por otra parte, el sitio Influencer Marketing Hub indica que Ralf Morales, con más de 20 millones de seguidores en TikTok, ha visto un crecimiento del 15% en su *engagement* en el último año debido a su estilo de contenido interactivo y dinámico (Molenaar, 2024). Domelipa, por su parte, cuenta con aproximadamente 76 millones de seguidores en TikTok y 24 millones en Instagram. Su tasa de interacción en TikTok es de 2.95%, lo que significa que sus publicaciones suelen recibir alrededor de 2.2 millones de *likes* y 3.9 mil comentarios por post. En Instagram, su tasa de interacción es aún más alta, alcanzando un 4.11%, con un promedio de 986 mil *likes* y 2.3 mil comentarios en cada publicación (HypeAuditor, 2024). Las cifras anteriores reflejan no sólo la popularidad de estos *influencers*, sino también su capacidad para generar un impacto tangible en las marcas con las que colaboran.

Para este trabajo, se realizó un análisis detallado de documentos sobre los *influencers* seleccionados, examinando también su trayectoria y las publicaciones de sus perfiles en plataformas de redes sociales como TikTok, Instagram y YouTube, con el objeto de identificar cuáles son las estrategias de mercadotecnia que utilizan. Para lo anterior, se diseñó una matriz de análisis en Excel que permitiera sistematizar las observaciones respecto a cuatro

categorías definidas *a priori*: (a) Contenido Generado por Usuario (UGC) que producen, (b) estrategias de ludificación que ponen en marcha, (c) marcas que promocionan, y (d) impacto como *influencer*. Una quinta categoría surgió *a posteriori* durante el análisis y es aquella relacionada con la creación de un sentido de cercanía con sus seguidores. En el siguiente apartado, se presentan los resultados del análisis para cada uno de los casos.

RESULTADOS

Domelipa

Dominik Elizabeth Reséndez Robledo (Domelipa) es actualmente una de las *influencers* más populares en TikTok y YouTube, conocida por sus videos de sincronización de labios, baile y *vlogs*. Domelipa comenzó a subir videos a TikTok en 2018, y en menos de dos años, ya había superado los 10 millones de seguidores, lo que la convirtió en una de las principales creadoras de contenido en la plataforma en México.

A medida que su popularidad crecía, comenzó a diversificar sus publicaciones, incorporando más aspectos de su vida personal, colaboraciones con *influencers* globales como Addison Rae y Charly Jordan, así como campañas de mercadotecnia de marcas reconocidas como Tommy Hilfiger, Adidas, Cyzone, Tommy Jeans, Pandora y Coca-Cola. También tiene presencia en Instagram, con más de 20 millones de seguidores. En 2023 lanzó su propia marca de ropa y accesorios, Domelipa Shop.

Sus más de 76 millones de seguidores en TikTok son predominantemente jóvenes entre los 13 y 24 años. Su audiencia tiene un ligero predominio de mujeres, quienes representan aproximadamente el 65%. Según ConnectFame, la popularidad de Domelipa se extiende globalmente, pero tiene una base sólida de seguidores en México y otros países hispanohablantes (Thumann et al., 2024). Su alta tasa de interacción, con un promedio de 2.95% de engagement, muestra que sus fans interactúan activamente con su contenido, destacando su conexión con la audiencia joven (Collabstr, 2024).

El análisis identificó que Domelipa aplica estrategias de UGC, ludificación, promoción de productos y crea un sentido de cercanía para impulsar la participación de sus seguidores.

Tabla 1
Estrategias de mercadotecnia de Domelipa

| Estrategia | Descripción y ejemplos |
|---------------------------------------|---|
| Contenido Generado por Usuarios (UGC) | Domelipa involucra a su comunidad en la creación de contenido. Con frecuencia organiza dinámicas y retos en los que pregunta a sus seguidores qué tipo de videos les gustaría. Esta retroalimentación constante hace que su contenido esté alineado con lo que su audiencia quiere ver, lo que refuerza el compromiso de los seguidores. También realiza transmisiones en vivo (<i>live streams</i>), estas sesiones le permiten responder preguntas al instante, reaccionar a los comentarios y, en algunos casos, realizar dinámicas divertidas, como retos o desafíos. Los <i>Q&A</i> (preguntas y respuestas) son especialmente populares, ya que le permiten compartir más detalles de su vida personal y profesional de una manera natural y espontánea. |
| Ludificación/ Promoción de marcas | Frecuentemente organiza concursos y sorteos en sus redes sociales, donde regala productos de marcas con las que colabora o incluso de su propia línea de ropa Domelipa Shop. Algunas marcas que han sido parte de estas colaboraciones son empresas de moda, belleza y estilo de vida, como EOS y Pandora. Estas dinámicas no solo son una forma de agradecer a su audiencia, sino también de crear una interacción directa, ya que los seguidores deben participar activamente para tener la oportunidad de ganar. |
| Sentido de cercanía | Domelipa utiliza TikTok e Instagram, para interactuar de manera directa con sus fans. Responde a comentarios en sus publicaciones, muestra su gratitud por el apoyo que recibe y, en ocasiones, ofrece respuestas personalizadas a preguntas o sugerencias de sus seguidores. Este tipo de interacción hace que su audiencia se sienta escuchada y valorada, lo que refuerza la lealtad hacia ella. Esta <i>influencer</i> no sólo muestra los aspectos brillantes de su vida, sino también los momentos más difíciles o vulnerables. Al compartir historias personales sobre sus luchas con la salud mental o sus desafíos en la vida diaria, invita a sus seguidores a hacer lo mismo. Esto genera un espacio de empatía y comprensión, donde muchos de sus fans sienten que pueden identificarse con ella a nivel personal. Aunque su interacción es mayormente digital, Domelipa también ha participado en eventos y encuentros presenciales. En ocasiones, realiza <i>Meet and Greets</i> ³ donde los seguidores pueden conocerla en persona, tomarse fotos y hablar con ella. Estos eventos solidifican la conexión emocional entre Domelipa y su comunidad, transformando la relación virtual en algo más tangible. |

Nota. Elaboración propia.

Domelipa se ha convertido en una de las *influencers* más destacadas de México, principalmente a través de su presencia en TikTok. La distingue su capacidad de conectar con su audiencia joven, mientras que su autenticidad le ha permitido construir una marca personal sólida. Las empresas establecen colaboraciones con esta *influencer* porque reconocen que su audiencia confía en ella y en lo que promueve, lo que es fundamental en el mundo de la mercadotecnia digital actual.

Kim Loaiza

Kimberly Guadalupe Loaiza Martínez (Kim Loaiza) es una exitosa *TikToker* y *YouTuber* que en 2023 ganó un récord Guinness por tener el canal en español con más suscriptores. Se ha convertido en una celebridad multifacética, expandiendo su influencia desde las redes sociales hacia la música y la moda.

En la actualidad, Kim Loaiza cuenta con más de 38 millones de seguidores en Instagram y alrededor de 45 millones de suscriptores en YouTube. Su presencia en TikTok también es

³ *Meet & Greet* es un evento en vivo en el que los *influencers* conocen y saludan a sus seguidores.

notable, superando los 84 millones de seguidores. Estos números reflejan la efectividad de su estrategia para conectar con su audiencia. Tiene una tasa media de participación de 3.15% (NoxInfluencer, 2024). El 77.56% de sus seguidoras son mujeres y 22.44% hombres. La demografía de su audiencia se concentra en un 28% en personas de 21 a 24 años (Medina, 2023).

Kim Loaiza comenzó su carrera en YouTube en diciembre de 2016 con contenido enfocado en su vida diaria, incluyendo *vlogs*, desafíos y tutoriales de belleza. Su relación con el también influencer Juan de Dios Pantoja fue un punto clave, ya que muchos de sus seguidores se involucraron emocionalmente con su historia de amor.

Alrededor de 2019, Loaiza comenzó a explorar otros formatos, especialmente en TikTok, donde su popularidad explotó. En 2020, lanzó su carrera musical con el sencillo "No Seas Celoso", que tuvo buena recepción. Su incursión en la música fue respaldada por su enorme base de seguidores, quienes ya estaban comprometidos con su marca personal.

A partir de 2022, lanzó su línea de productos de belleza y colaboró con diversas marcas, posicionándose también como empresaria. La evolución de Kim Loaiza ha sido un reflejo de su capacidad para reinventarse, manteniéndose relevante en un panorama digital en constante cambio.

Tabla 2
Estrategias de mercadotecnia de Kim Loaiza

| Estrategia | Descripción |
|---------------------------------------|--|
| Contenido Generado por Usuarios (UGC) | Kim Loaiza valora las opiniones de su comunidad y la involucra en su proceso creativo. Muchas veces adapta su contenido en base a las sugerencias de sus fans; por ejemplo, participó en varios retos virales de TikTok, como bailes o memes populares, invitando a sus seguidores a unirse a sus versiones. También interactúa a través de <i>streams</i> en vivo, en los que responde preguntas en tiempo real, conversa sobre temas personales o actuales y, en ocasiones, realiza dinámicas para sus fans. Este tipo de interacción permite una conexión más personal e inmediata con su audiencia. Además, suele compartir fragmentos de su vida privada mediante historias en Instagram y videos de YouTube. Esto incluye momentos personales importantes, como el nacimiento de sus hijos, su matrimonio, desafíos de su vida familiar, celebraciones con su familia y mensajes de agradecimiento a sus seguidores, lo que permite que su audiencia sienta que son parte de su vida y crecimiento. Esta transparencia en su contenido genera un fuerte sentimiento de lealtad entre sus seguidores. |
| Ludificación / Promoción de marcas | Kim Loaiza también organiza concursos y sorteos como una forma de retribuir a sus seguidores. Durante el lanzamiento de su colección "Kimberly X Shein" en 2020, organizó un concurso en Instagram con premios relacionados con su línea de ropa. También ha colaborado con Dunkin' Donuts. Los premios pueden variar desde productos relacionados con sus colaboraciones hasta experiencias especiales, lo que crea un sentido de comunidad y gratitud entre sus seguidores. |
| Sentido de cercanía | Utiliza TikTok, Instagram, y YouTube no sólo para publicar contenido, sino también para interactuar con sus seguidores. Responde comentarios, agradeciendo el apoyo en sus videos, y frecuentemente publica mensajes en los que se muestra agradecida por el cariño de sus fans. Esta retroalimentación constante genera un ambiente de cercanía, donde sus seguidores sienten que su voz es escuchada y valorada. |

Nota. Elaboración propia.

Kim Loaiza aplica la autenticidad de manera estratégica. Al mostrar su crecimiento desde sus inicios humildes hasta convertirse en una de las *influencers* más seguidas de América Latina, ha forjado una imagen de superación con la que su audiencia puede identificarse. Además, su capacidad para equilibrar lo glamuroso con lo cotidiano, como momentos familiares íntimos o confesiones sobre dificultades, permite que sus seguidores la vean como una persona real, no como una celebridad inalcanzable.

Ralf Morales

Marco Antonio Morales de la Peña, mejor conocido como Ralf Morales se ha convertido en una de las figuras más influyentes en TikTok y YouTube en México. Conocido por su contenido humorístico, desafíos y colaboraciones con otros creadores, ha demostrado el poder de un contenido que no solo es entretenido sino también resonante con los valores y aspiraciones de la juventud. Un extenso catálogo de marcas, como Puma, Pepsi, McDonalds y Coca-Cola, se ha acercado a requerir su imagen.

Ralf Morales, comenzó su carrera en 2016 en la plataforma Musical.ly. Su contenido consistía en videos de sincronización de labios. Con el tiempo, ganó popularidad en otras plataformas como Instagram y YouTube, donde subió su primer video en 2017.

En 2019, fue reconocido como uno de los "Rising Stars" de TikTok, un logro que impulsó su visibilidad y conexión con una audiencia más amplia, además de su participación en el colectivo Privé Crew en 2020 que también fue clave en su expansión. Así, en 2021, Morales fue destacado en la revista L'Beauté, una señal de su relevancia dentro del mundo de las redes y su impacto en la industria de la moda y el entretenimiento. Participó en la película mexicana "Anónima," lanzada por Netflix en 2021, un rol que le ayudó a cimentar su presencia en la industria del entretenimiento y a expandir su alcance más allá de TikTok.

Estadísticas recientes indican que Ralf Morales cuenta con más de 1.25 millones de seguidores en Youtube y alrededor de 3 millones de suscriptores en Instagram. Su presencia en TikTok es más grande, superando los 15 millones. Estos números reflejan su popularidad y la efectividad de su contenido para conectar con su audiencia. Actualmente cuenta con una tasa de participación del 6.35% y un *engagement rate* del 8.25% (NoxInfluencer, 2024). Los seguidores de Ralf Morales en su mayoría tienen entre 13 y 25 años, provenientes de México y otros países de habla hispana.

Tabla 3
Estrategias de mercadotecnia de Ralf Morales

| Estrategia | Descripción |
|---------------------------------------|---|
| Contenido Generado por Usuarios (UGC) | Ralf Morales usa TikTok e Instagram para realizar sesiones de <i>live streaming</i> donde interactúa directamente con sus seguidores. Durante estas transmisiones, suele responder preguntas en tiempo real, realizar juegos o desafíos, y compartir detalles sobre su vida personal y profesional. Además, utiliza las historias en Instagram para compartir contenido exclusivo, momentos y experiencias. Regularmente se mantiene al tanto de los desafíos virales y las tendencias populares en TikTok e Instagram, también realizando <i>Meet & Greet</i> s con sus fans. Sus publicaciones a menudo abordan situaciones cotidianas y desafíos personales que sus seguidores relacionan con sus propias experiencias. Esto genera una conexión emocional y promueve una percepción de transparencia, un valor muy apreciado por la Generación Z. |
| Ludificación / Promoción de marcas | Este <i>influencer</i> organiza dinámicas como sorteos y concursos, con marcas como Coca-Cola, Nike y Reebok, incentivando la participación para obtener productos exclusivos. Algunas de sus participaciones más notables han sido sorteos en los que sus seguidores podían ganar dispositivos Apple, Bose y Samsung. |
| Sentido de cercanía | TikTok e Instagram son medios clave para crear una conexión cercana con su audiencia, que es principalmente juvenil. Ralf Morales mantiene un estilo auténtico y accesible, lo que fortalece la lealtad de su público. Tiene casi 16 millones de seguidores en TikTok, los cuales están altamente comprometidos y suelen participar en los desafíos y tendencias que propone. Esto genera una dinámica de retroalimentación constante que no sólo se refleja en los comentarios, sino también en la forma en que comparten y recrean su contenido. En Instagram, Morales también usa las historias y publicaciones para hacer preguntas y responder a comentarios, creando un ambiente de interacción bidireccional. Este nivel de apertura ha sido clave para formar una comunidad leal que se siente parte de su evolución personal y profesional. |

Nota. Elaboración propia.

DISCUSIÓN

Investigaciones como las de Kotler y Keller (2015) afirman que los *influencers* afectan las decisiones de compra y notan cómo las marcas han comenzado a usar estas figuras como vehículos de comunicación digital para fortalecer su relación con la audiencia.

De acuerdo con Burkholder y Crawford (2019), para comprender la relación entre los jóvenes y las plataformas digitales, es fundamental estudiar las interacciones que estos tienen con contenido creado por *influencers* y celebridades.

La Generación Z ha cambiado la dinámica de la mercadotecnia digital, impulsando la necesidad de adaptar las estrategias hacia plataformas sociales, *influencers* auténticos y dinámicas de participación. Diversos autores como Katz et al. (2021), Aronson (2024) y DeGruttola (2019) concuerdan en que los *influencers* se han convertido en figuras clave para las marcas que buscan conectar con los jóvenes de esta generación.

Los *influencers* de la Generación Z en México, como Domelipa, Kim Loaiza y Ralf Morales utilizan estrategias que incrementan las tasas de conversión y el compromiso de sus seguidores. Estas incluyen el UGC, la ludificación y colaboraciones con marcas, todas imbuidas por un sentido de cercanía, el cual fue identificado como factor clave para la fidelización de la Generación Z. Estos hallazgos son consistentes con lo reportado en estudios

previos, donde se señala que la autenticidad y la conexión emocional son fundamentales para captar la atención de este grupo demográfico (Álvarez et al., 2019).

Según Katz et al. (2021), la Generación Z ha redefinido las normas del consumo debido a su inmersión constante en entornos digitales. Como consumidores informados, los *Gen Zers* han aprendido a discernir entre la realidad y la apariencia de las marcas. Por ello, utilizan la mercadotecnia a su favor al investigar reseñas, opiniones y tutoriales antes de adquirir productos o servicios (Prosper Show, 2024).

En lo que respecta a los mensajes de los anunciantes, la Generación Z valora la autenticidad, creatividad y honestidad de las marcas, rechazando falsedades.

Los GenZers utilizan esa claridad de identidad para definirse a sí mismos y rechazar presiones y demandas no deseadas, además se unen a comunidades que se ajustan, apoyan y ayudan a refinar su identidad personal y colectiva y rechazan la jerarquía y abrazan distribuciones más amplias de voz y poder basadas en la igualdad y la colaboración, teniendo un conjunto claro de valores (Katz et al., 2021).

Además, valoran las prácticas empresariales responsables y sostenibles, apoyando causas sociales y ambientales. Esta tendencia indica una creciente demanda de transparencia y compromiso por parte de las marcas, lo que resalta la importancia de una comunicación auténtica y significativa en las estrategias de mercadotecnia digital.

Al inicio del artículo postulamos que los *influencers* de la Generación Z en México emplean estrategias de mercadotecnia digital que aumentan significativamente el compromiso y la conversión de su audiencia. Nuestro análisis corroboró esta premisa, enfatizando además la efectividad de las estrategias utilizadas por estos *influencers*.

CONCLUSIONES

La “comprensión del mercado proporciona información de diagnóstico sobre cómo y por qué se observan ciertos fenómenos en el mercado, y lo que éstos significan” (Kotler & Keller, 2012, p. 97). El fenómeno de los *influencers* en redes sociales es relativamente nuevo y requiere atención por parte de los mercadólogos, para poder utilizarlo a favor de sus clientes. Tener presente que la autenticidad y la cercanía son rasgos de los promotores exitosos es conocimiento estratégico para comunicarse de manera efectiva con el público joven.

Los hallazgos y reflexiones aquí expuestos pueden constituir también un primer acercamiento útil no solo para empresas sino también para otro tipo de instituciones que mantienen relaciones profesionales con miembros de la Generación Z. Por ejemplo, las Instituciones de Educación Superior (IES) requieren igualmente comunicarse con su público meta, que

actualmente pertenece a esta cohorte generacional. Para las universidades, sería útil tomar nota de los rasgos delineados en este artículo, que describen una generación conectada siempre y en todo lugar con la tecnología, que está muy al tanto de cuestiones medioambientales, que promueve los derechos de los seres vivos y es campeona de la inclusión en términos de género y origen étnico. También deben tomar en cuenta que los patrones de consumo de los jóvenes *centennials* son distintos de los de sus mayores pues esperan establecer una relación más honesta y socialmente responsable con las marcas.⁴ Con estas nociones en mente, las universidades podrían fortalecer su presencia en redes sociales como Instagram, YouTube y TikTok, diseñando estrategias de mercadotecnia más efectivas.

Para las empresas emergentes, recurrir al uso de *influencers* tiene gran potencial, ya que estos son expertos que generan contenido dinámico y atractivo visualmente, además de que actúan como un puente entre la marca y los consumidores, en donde la confianza y la recomendación de boca en boca juegan un papel clave. La colaboración de las empresas de reciente creación con *influencers* en el ámbito local, puede llevar a una mayor visibilidad en el mercado al que se quiere ingresar.

Las marcas deben priorizar a aquellos *influencers* que generen un alto nivel de *engagement* y confianza con su audiencia, ya que la generación Z no solo responde a la apariencia sino que valora la autenticidad, la interacción y la conexión emocional en las redes sociales. Las empresas que deseen aprovechar esta tendencia deben enfocarse en crear campañas que fomenten la identificación y la confianza, asegurando así un impacto más profundo y sostenido en la intención de compra de los consumidores de la generación Z.

Los jóvenes son los primeros en adoptar nuevos productos y tecnologías, además de establecer tendencias. Según Kotler y Keller, “el papel de los jóvenes en influir en el resto del mercado es inmenso” (2015, p. 32). Esto confirma una vez más la necesidad de adaptar las estrategias de mercadotecnia a las particularidades de la Generación Z, enfatizando la importancia de la autenticidad en las interacciones digitales.

La teoría de la persuasión, que ha sido aplicada por otros investigadores para explicar el fenómeno, demuestra que la interacción y la identificación con el *influencer* juegan un papel más determinante en la intención de compra que el simple número de seguidores (Rangel-Lyne, 2024). La Generación Z no solo busca recomendaciones de productos, sino también una conexión emocional. El atractivo físico actúa como un primer filtro de atracción y su

⁴ Las universidades de manera frecuente utilizan a estudiantes y graduados como portavoces de su institución. Existe el potencial de convertir a estos voceros en micro-influencers, pero se debe crear en todo momento una imagen de honestidad, respeto y cercanía hacia los seguidores.

verdadera influencia se consolida a través del atractivo social, el cual fortalece la percepción de confianza y credibilidad del *influencer*.

Creadores de contenido como Domelipa, Kim Loaiza y Ralf Morales no solo se limitan a ser figuras de entretenimiento o moda, sino que se han convertido en agentes de cambio cultural y social. Su capacidad para conectar con su audiencia convierte a los *influencers* en un fenómeno digno de análisis. Esto es especialmente relevante considerando su papel en la creación de narrativas que reflejan las experiencias y aspiraciones de la juventud, adaptando el mensaje de las marcas para que sea auténtico y significativo.

REFERENCIAS

- Alter, J. y Morris, S. (2024). *The Guide to User Generated Content Final*. HubSpot. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/53/00-OFFERS-HIDDEN/The_Guide_to_User-Generated_Content-Final.pdf
- Álvarez, E., Heredia, H. y Romero, M. F. (2019). La generación Z y las redes sociales. Una visión desde los adolescentes en España. *Revista Espacios*, 40(20). <https://rodin.uca.es/bitstream/handle/10498/21358/Revista%20espacios.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aronson, G. (2024). *How Gen Z Consumer Behavior is Reshaping Retail*. Nielsen IQ. <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2024/how-gen-z-consumer-behavior-is-reshaping-retail/>
- Arratia, M., Sánchez, Y. y Mendoza, J. (2024). La influencia de las recomendaciones en las redes sociales sobre la intención de compra: un estudio comparativo entre la generación millennial y centennial. *PAAKAT: Revista de Tecnología y Sociedad*, 0(26). <http://dx.doi.org/10.32870/Pk.a14n26.842>
- Burkholder, G. y Crawford, L. (2019). *Research Design and Methods: An Applied Guide for the Scholar-Practitioner*. Chapter 16. SAGE Publications. https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/105275_book_item_105275.pdf
- Carr, N. (2010). *The Shallows. What the Internet Is Doing to Our Brains*. W.W. Norton & Company. <https://eddirockez.com/wp-content/uploads/2020/11/the-shallows-what-the-internet-is-doing-to-our-brains-pdfdrive-.pdf>
- Chan, D. y Geisinger, D. (2021). *Turning data into your growth engine*. Deloitte digital. <https://www.deloittedigital.com/content/dam/digital/us/deloittedigital-research/us/documents/offerings/offering-20220516-digital-data-pov.pdf>
- Collabstr. (2024). *@domelipa TikTok Engagement Rate*. <https://collabstr.com/tiktok-engagement-rate/domelipa>
- Daniels, B. (2024). *Nike Run Club, Gamification examples*. StriveCloud. <https://strivecloud.io/blog/gamification-examples-nike-run-club/>
- DeGruttola, M. (2019). *Stackla Survey Reveals Disconnect Between the Content Consumers Want & What Marketers Deliver*. Business Wire.

- <https://www.businesswire.com/news/home/20190220005302/en/Stackla-Survey-Reveals-Disconnect-Between-the-Content-Consumers-Want-What-Marketers-Deliver>
- Desai, V. (2019). Digital Marketing: A Review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 196-200. <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd23100.pdf>
- Fontenla, J. y Máiz, C. (2023). Tendencias actuales de uso de redes sociales por parte de la Generación Z: BeReal, Instagram y TikTok: Current trends in the use of social networks by Generation Z: BeReal, Instagram and TikTok. *Razón y Palabra*, 27(118), 33-46. <https://doi.org/10.26807/rp.v27i118.2076>
- Heepsy. (2024). *La plataforma de colaboraciones para marcas y creadores*. https://go.heepsy.com/profile/tt_0QtOT5yA0EjP-HTzVdNpOmG4oqXermeMr_7Yv_Vs6V4=
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. McGraw Hill.
- HypeAuditor. (2024). *Domelipa (@domelipa) Instagram Stats and analytics*. <https://hypeauditor.com/instagram/domelipa/>
- Jiménez-Iglesias, E., Elorriaga-Illera, A., Monge-Benito, S. y Barba-González, R. (2024). Marketing de influencers y publicidad encubierta: dos estudios de caso, España y México. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-17. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1525>
- Katz, R., Ogilvie, S., Shaw, J. y Woodhead, L. (2021). *Gen Z, Explained: The Art of Living in a Digital Age*. University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226814988.001.0001>
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2015). *Marketing management (15ª ed.)*. Pearson.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing (14ª ed.)*. Pearson Educación.
- Masuda, H., Han, S. H. y Lee, J. (2022). Impacts of influencer attributes on purchase intentions in social media influencer marketing: Mediating roles of characterizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121246. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121246>
- Medina, L. (2023). *Ocupa Kimberly Loaiza el primer puesto como la influencer mexicana más exitosa del 2022*. <https://www.noroeste.com.mx/entretenimiento/espectaculos/ocupa-kimberly-loaiza-el-primer-puesto-como-la-influencer-mexicana-mas-exitosa-del-2022-GH3229392>
- Molenaar, K. (2023). *30 of the Biggest Social Media Influencers on TikTok Right Now*. <https://influencemarketinghub.com/social-media-influencers-tiktok/>
- Nielsen. (2012). *Consumer Trust in Online, Social and Mobile Advertising Grows*. <https://www.nielsen.com/insights/2012/consumer-trust-in-online-social-and-mobile-advertising-grows/>
- NoxInfluencer. (2024, noviembre 4). *Kim Loaiza YouTube Stats, Channel Stats, YouTube Insight & Channel Report*. <https://es.noxinfluencer.com/youtube/channel/UCgmUtgxaeaT6CSHc70AQMEg?tab=overview>
- Novo, A. (2024). *Influencers virtuales: conceptualización, desafíos y oportunidades a través*

- de una revisión sistemática de la literatura. [Tesis de grado]. Universidad de A Coruña. https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/39701/NovoFernandez_Antia_TFG_2024.pdf?sequence=2&utm
- Peters, C., Schrøder, K. C., Lehaff, J. y Vulpius, J. (2022). News as They Know It: Young Adults' Information Repertoires in the Digital Media Landscape. *Digital Journalism*, 10(1), 62–86. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1885986>
- Prosper Show. (2024). Marketing To Gen Z – Attention And Authenticity. <https://prospershow.com/marketing-to-gen-z-attention-and-authenticity/>
- Rangel-Lyne, L., Bocanegra Noriega, M. A. y Garza Arroyo, M. A. (2024). “Influencers” e intención de compra centennial. Efectos pioneros persuasivos desde el atractivo físico y social. *Economía Creativa*, (21). <https://doi.org/10.46840/ec.2024.21.719>
- Sprout Social. (2020). *Index Above and Beyond*. <https://media.sproutsocial.com/uploads/2020-Sprout-Social-Index-Above-and-Beyond.pdf>
- Stelzner, M. (2021). *Influencer Marketing Trends and the Outlook for Marketers*. *Social Media Examiner*. <https://www.socialmediaexaminer.com/influencer-marketing-trends-and-the-outlook-for-marketers/>
- Thumann, E., Barbosa, S. y Falcone, G. (2024). *Domelipa – Age, Contact for Brands, Audience Analysis—ConnectFame*. <https://connectfame.com/creators/domelipa/>
- Villanueva, D. (2023). *La Jornada—En 5 años, se dispara uso de redes sociales en menores*. *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/noticia/2023/04/25/sociedad/en-5-anos-se-dispara-uso-de-redes-sociales-por-parte-de-menores-ift-3102>
- Yazan, B. (2015). Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2102>

Optimización de procesos ante la emisión oportuna de reportes financieros y el proceso de toma de decisiones, ClassWallet, Inc.

Optimization of processes for the timely issuance of financial reports and the decision-making process, ClassWallet, Inc.

Monasterio-Pérez, Johnny*, Márquez, Santiago**

Maldonado Oliveros, Mariana***

*Doctor en Ciencias y Gerenciales. Profesor investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, adscrito al Departamento de Banca, Contabilidad y Auditoría, Universidad Metropolitana, Venezuela. jmonasterio@unimet.edu.ve. <https://orcid.org/0000-0002-0123-8139>.

**Master in Science of Management (MBA ADLSOM currently Hult). Economista (UCV) Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, adscrito al Departamento de Economía Empresarial, Universidad Metropolitana, Venezuela. sdmarquez@unimet.edu.ve. <https://orcid.org/0009-0002-8845-7752>.

***Estudiante de la carrera de Contaduría Pública y de la carrera de Ciencias Administrativas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Metropolitana, Venezuela. m.maldonado@correo.unimet.edu.ve. <https://orcid.org/0009-0000-6302-8252>.

Correo para recibir correspondencia:

Johnny Monasterio-Pérez
jmonasterio@unimet.edu.ve

RESUMEN

OBJETIVO: Proponer metodologías para la optimización de la gestión administrativa y contable ante la emisión oportuna de reportes financieros en la empresa ClassWallet, Inc.

MATERIAL Y MÉTODO: La investigación se fundamentó en un estudio cuyo diseño correspondió al tipo documental y de campo, con alcance proyectivo. Como medio de recolección de datos se empleó la técnica de observación directa sobre los procesos y procedimientos administrativos y contables, y la aplicación de una entrevista semiestructurada a expertos del área de finanzas que se desempeñan en cargos claves de la entidad.

RESULTADOS: Demuestran que los procesos administrativos y contables, susceptibles a una constante revisión, son medulares para la generación de reportes financieros mensuales y anuales.

CONCLUSIONES: Haciendo uso de las metodologías, objetivos y resultados claves, la entidad alcanza a mejorar, de forma considerable, los niveles de eficiencia de aquellos procesos que están orientados a la generación de la información financiera, apta para la oportuna toma de decisiones en la entidad ClassWallet, Inc.

PALABRAS CLAVE: optimización de procesos, reportes financieros, información financiera oportuna, toma de decisiones.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To propose methodologies for optimizing administrative and accounting management for the timely issuance of financial reports at ClassWallet, Inc.

MATERIAL AND METHOD: The research was based on a documentary and field study type, with a projective scope. The data collection method used was the direct observation technique of the management and accounting processes and procedures and the application of a semi-structured interview with experts in the finance area holding key positions within the organization.

RESULTS: The results demonstrate that the administrative and accounting processes, which are subject to ongoing review, are fundamental for generating monthly and annual financial reports.

CONCLUSIONS: By using the objectives, and key results, methodologies, the entity significantly improved the efficiency levels of those processes aimed at generating financial information suitable for the timely decision-making process at ClassWallet, Inc.

KEYWORDS: processes optimization, financial reports, timely financial information, decision-making.

Los problemas de índole administrativo nacieron juntamente con las empresas, basta con leer autores como Hitt et al. (2006) cuando mencionan a la administración como un proceso para “estructurar y utilizar un conjunto de recursos orientados hacia el logro de objetivos, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (p. 8), para darse cuenta cuando una empresa está o no alcanzando sus objetivos. Sobre estas consideraciones, las actividades y operaciones relacionadas con las acciones de planear, decidir y evaluar, conlleva y acciona una variedad de recursos, realizando actividades con una intención y orientación bien definida. El estudio de los autores comprende los esfuerzos para completar las actividades planteadas, y los resultados correspondan a los niveles deseados basados en una buena toma de decisiones: La premisa general sería lograr las metas propuestas para garantizar la evolución y crecimiento de la organización.

Las organizaciones requieren seguir procesos administrativos de forma coherente, al punto que eventualmente, se presentan problemas para tomar decisiones acertadas por parte de quienes tienen el encargo de mantener la operatividad de las empresas (Hitt et al., 2006). Suelen ocurrir muchos y variados problemas de índole administrativo, tales como la falta de planificación y la organización deficiente de la información financiera, entre otros. En este contexto, Romero (2010) señala que “la información contable se convierte en un importante instrumento que informa los elementos o medios económicos de la empresa y los acontecimientos relacionados con el desarrollo de su actividad” (p. 10).

En este sentido, los procesos administrativos se vinculan directamente con el proceso contable, desde aquí se agrupa la información financiera con el fin de presentar los estados financieros de las entidades. En efecto, la contabilidad, al reservarse el proceso de registrar, analizar e interpretar de manera estructurada la información financiera, permite el control de las operaciones económicas y financieras, lo cual tendría como objetivo establecer la emisión de esos reportes financieros para la organización (Guajardo y Andrade, 2008). Estos últimos al constituirse como documentos que se utilizan para conocer la situación económica y financiera en determinada fecha o periodo, se convierten en instrumentos de información valiosa para la toma de decisiones de la organización. De este modo, las actividades que se llevan a cabo para ejecutar los cierres mensuales recopilan la información que es presentada posteriormente en los reportes financieros para la toma de decisiones futuras en pro de la organización.

Es preciso destacar que no todas las organizaciones emiten reportes financieros de forma integral y oportuna, esto trae como consecuencia que los cierres de periodos sean menos precisos, y resulta probable que tal extemporaneidad ocasione inconvenientes en obtener una información pertinente que conlleva a una apropiada toma de decisiones para los proyectos

de la organización. La mayoría de estos inconvenientes suelen presentarse en las áreas que ejecutan procedimientos contables, por lo que sería oportuno ordenar y normalizar los procesos administrativos de la empresa.

En este orden de ideas, Garcés (2019), haciendo referencia a la empresa Disgarta, señala cómo esta entidad se ha mantenido en el mercado por más de siete años, demostrando un crecimiento constante desde sus inicios como empresa familiar hasta transformarse como una empresa mediana; sin embargo, su crecimiento ha dejado entrever que el análisis empírico de los estados financieros es menos efectivo al momento de tomar decisiones, ocasionando un crecimiento menor de lo que presentaba en años anteriores. Luego de que el autor realizara el análisis de esta entidad, concluye que el éxito o fracaso de una empresa es contar con información oportuna que le permita comprender de una manera acertada lo que sucede en el mundo organizacional para un crecimiento razonable de la empresa (Garcés, 2019).

En este contexto, ClassWallet, entidad fundada en el año 2014 y situada en los Estados Unidos, surge por la problemática que presentaban algunas instituciones escolares, profesores y estudiantes: Lo complicado y oneroso que podría llegar a ser el proceso de gestionar el cumplimiento de los fondos públicos (becas y financiamiento) para dichas instituciones. ClassWallet nace como una plataforma de distribución y reembolsos de los fondos públicos, es decir, la entidad se encarga de que los fondos lleguen a las personas adecuadas y garantiza que los mismos se utilicen para el objetivo original, eliminando la pesada carga de gestionar el cumplimiento de los fondos para los involucrados. Asimismo, esta entidad utiliza una tecnología patentada de monedero digital que facilita el cumplimiento de la normativa a disposición de los usuarios en cualquier momento mediante: Teléfonos inteligentes y computadoras (Simkins, 2023). Por ello, la empresa ha logrado un posicionamiento en el mercado contando a la fecha con más de 6.200 escuelas y 4.1 millones de estudiantes en Estados Unidos.

Actualmente, la empresa ClassWallet no emite de forma oportuna los reportes financieros en el cierre de mes y en los lapsos requeridos, por lo que esto limita generar informes oportunos que coadyuven con el proceso de toma de decisiones para la planificación y organización a futuro. Por lo tanto, la compañía tiene especial interés de optimizar los procesos administrativos y contables, con el fin de abordar las nuevas estrategias para la expansión de la empresa. Partiendo de la premisa de que la principal meta financiera de cualquier empresa es maximizar su valor, resultó pertinente analizar y evaluar el proceso adecuado de las actividades realizadas por ClassWallet, con el fin de obtener la información oportuna para una buena toma de decisiones. En consecuencia, esta se ve limitada a seguir expandiéndose, por lo cual se hizo relevante determinar aquellos procesos y sistemas susceptibles de mejora con

el fin de disminuir sus actuales tiempos en la ejecución de las actividades que son necesarias para la generación de los reportes financieros.

Como parte del estadio de cuestionamiento central, este estudio se propone responder las siguientes interrogantes: i) ¿Cómo diagnosticar los procesos que requieran mejoras en la empresa ClassWallet?; ii) ¿Cuáles serían las metodologías que se pueden utilizar para optimizar los procesos en la empresa ClassWallet?; iii) ¿Cómo y cuándo implementar las optimizaciones de los procesos en la empresa ClassWallet?; para ello se planteó como objetivo general: Proponer metodologías para la optimización en la gestión administrativa y contable con base a la emisión de reportes financieros oportunos en la empresa ClassWallet, para el año 2025; y como objetivos específicos: i) Describir los procesos administrativos y contables que generan información a reportarse financieramente, en la empresa ClassWallet; ii) Analizar las actividades claves en la gestión administrativa y financiera que se optimizaran en la empresa ClassWallet; iii) Determinar las metodologías y buenas prácticas para la generación oportuna de la información financiera en la empresa ClassWallet.

Los procesos administrativos, las normas contables y el proceso de toma de decisiones

Fayol (1916), uno de los precursores de la administración, postuló ideas sobre el proceso administrativo como parte de un conjunto de actos o funciones que sigue determinadas reglas de forma organizada. El objetivo estuvo orientado a maximizar la eficiencia, el uso de los recursos, alcanzar la apropiada toma de decisiones, impulsar la adecuación al cambio y facilitar los logros de la organización. Este enfoque desplegó cuatro etapas para el proceso administrativo: Planificación, organización, dirección y control, permitiendo a la organización guiar sus acciones del presente con el fin de asegurar el crecimiento de la empresa en un corto, mediano y largo plazo. Las etapas están vinculadas indefectiblemente con la dimensión contable y tienen una relevancia particular, en virtud de que constituyen el mecanismo por el cual la organización alcanza sus objetivos.

Este panorama contable global, al basarse en un compendio de variables susceptibles a medición, gravita en un marco normativo que guía la práctica profesional: La comprensión de este es fundamental para la interpretación de la información financiera. Es así como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas (PCGA), caracterizado por su enfoque de reglas y normas detalladas, favorecen el mantenimiento del lenguaje contable que facilita la comparabilidad y transparencia de la información financiera entre empresas de diferentes países (Carpes y Beuren, 2014).

Esta información financiera viene a representar un elemento de suma importancia ante el proceso de toma de decisiones en virtud de que deviene del registro sistemático de las operaciones económicas de la empresa, se expresa en términos monetarios a través de estados financieros e informes, y proporcionan una visión clara y concisa de la realidad económica de la misma. El objetivo de esta información es mostrar la situación financiera de la empresa, evaluar el rendimiento de la entidad, controlar las operaciones y cumplir con las obligaciones legales de la misma (Carpes y Beuren, 2014), es de suma importancia en cualquier organización, permite la toma de decisiones y el conocimiento financiero de lo que sucede en los diferentes momentos del proceso administrativo y contable; Tua (2000) hace referencia que la información debe ser oportuna, precisa, completa, acorde, relevante, accesible y fácil de usar.

Este proceso de toma de decisiones se fundamenta en la elección para resolver un posible problema o responder a un acontecimiento tras un debate entre varias opciones, comprende la evaluación de riesgo y beneficios para elegir la decisión que se ajuste a los criterios y objetivos de la organización. Además, hay una serie de pasos que las organizaciones siguen ante este proceso: Comprender el problema, establecer diferentes criterios, evaluar las alternativas, identificar los riesgos, elegir la mejor opción y ponerla en práctica.

La toma de decisiones en las organizaciones deja ver la relevancia que tienen los negocios, influye en el desempeño de la organización y determina el éxito de esta. En este sentido, la rentabilidad de una organización está sujeta a la capacidad de tomar decisiones orientadas a la obtención de beneficios (Veliz y Carpio, 2019); este indicador refleja la existencia de ganancia y la inversión realizada para conseguirla, detecta oportunamente los errores, ayuda a verificar las operaciones que van a impulsar el crecimiento y/o detectar asertivamente los errores, con el fin de proyectar el adecuado uso del capital y los recursos de la organización.

Los reportes y cierres financieros

Los reportes financieros son documentos indispensables para conocer el estado económico de una organización en virtud de que se preparan a partir de los datos registrados a lo largo de un periodo de tiempo definido. El análisis de un reporte financiero es fundamental para anticiparse a posibles problemas futuros o evaluar que la estrategia utilizada ha sido la apropiada; expresa que la toma de decisiones ha sido acertada pues ha aumentado la rentabilidad de la empresa (López et al., 2024). Así mismo, al fomentar el adecuado registro de la actividad en la organización se puede vincular los datos en los reportes financieros y conocer cuáles son las acciones que realmente están reportando beneficios a la empresa.

Este tipo de reportes permite identificar inconsistencias que devienen del inadecuado registro de operaciones y la aplicación errada de normas y políticas contables (López et al., 2024).

El buen uso y manejo de los reportes financieros se transforma en un insumo básico para el proceso de toma de decisiones, ya que al fundamentarse en datos reales se disminuye el porcentaje de desaciertos y se exploran nuevas oportunidades que garanticen el éxito a la organización (Castrellón et al., 2021). En este sentido, el cierre mensual en las entidades económicas implica establecer, conciliar y notificar las actividades financieras del mes anterior, a los fines de confirmar que los registros financieros revelan con exactitud la posición financiera. Este proceso es útil como punto de control para la gestión financiera, puesto que permite evaluar el desempeño, la planificación hacia el futuro y garantizar el cumplimiento de las tareas propuestas (Macoveiciuc, 2023).

El proceso mensual de cierre financiero tiene gran importancia para el desempeño de las organizaciones, la exposición de la información financiera, mediante la emisión de reportes estados financieros, se convierte en la base para la toma de decisiones en virtud de que conjuga elementos como la evaluación del rendimiento financiero, la posición monetaria de la entidad y la medición de las metas alcanzadas, además, el proceso de revisión representa una herramienta esencial para la determinación de errores y la identificación de actividades fraudulentas; la detección y corrección oportuna forman parte de las tareas administrativas y contables de la entidad, son cruciales para garantizar la integridad financiera de la entidad.

Metodologías y prácticas administrativas y contables

Existen diversas metodologías que enmarcan la dinámica de la actividad administrativa y contable en las entidades, algunas de ellas están orientadas a los procesos y otras a los resultados. Mediante el uso de la metodología Objetivos y Resultados Claves (OKRs), Luna et al. (2017) enfatizan que los equipos funcionan mejor al enfocarse en los resultados: El establecimiento de metas claras es una herramienta para la construcción de objetivos medibles que guardan sintonía con la visión de la empresa. Esta metodología influye en la gestión de problemas con miras a que el equipo trabaje desde una dirección clara y enfocada en la consecución de objetivos concretos. Según Luna et al. (2017), el método reporta cinco beneficios: Enfoque, alineación, compromiso, seguimiento y esfuerzo; y los equipos establecen y alcanzan sus metas definiendo claramente los objetivos, haciendo seguimiento, midiendo los resultados y obteniendo beneficios de estos (Sousa et al., 2022).

Otra metodología es la llamada Kaizen, expresión japonesa derivada de las palabras “mejora” (Kai) y “bueno” (Zen), conducente a cultivar la cultura de realizar pequeñas mejoras de carácter regular para aumentar la eficiencia de los procesos cotidianos. La metodología se

basa en cinco pasos: Organización (Seiri), reducción de búsquedas (Seiton), limpieza (Seiso), estandarización (Soiketsu) y disciplina (Shitsuke), y está orientada a detectar y eliminar las imperfecciones dentro del proceso gestionado, favoreciendo en cambios positivos que aumentan el compromiso y la productividad para los colaboradores de la empresa (Chirinos et al., 2010). Esta metodología tiene beneficios para la empresa al estandarizar los procesos, incrementar la eficiencia y la productividad, el aprendizaje constante y adaptabilidad frente a cambios (Suárez- Barraza et al., 2011).

Takeuchi y Nonaka en 1986 introdujeron la metodología Scrum con base a la filosofía del rugby: Se caracteriza por un marco de trabajo que ayuda a los equipos a estructurar y gestionar sus labores a través de un conjunto de valores, principios y prácticas (Ballesteros, 2021). Esta metodología tiene como beneficios la mejora y eficiencia de la gestión de los proyectos, entregas tempranas y regulares del trabajo final, mayor adaptabilidad a entornos complejos y cambiantes, mayor calidad de entrega de los productos o servicios, con el fin de fomentar la transparencia, la adaptabilidad y la colaboración para el crecimiento de la empresa (Montes de Oca, 2022).

MATERIAL Y MÉTODO

Según la fuente de obtención de datos, la presente investigación contempló un diseño documental y de campo (Arias, 2012). El diseño documental consistió en obtener información a través de informes y otros documentos sobre la gestión de los procesos ejecutados de forma manual y automática; se recolectó información a lo largo de la gestión del proceso mediante la técnica de la observación. Adicionalmente, se implementó un diseño de campo, que incluyó la técnica de entrevistas a diferentes niveles del área de finanzas de la empresa ClassWallet. La investigación alcanzó el nivel descriptivo (Arias, 2012) a través de la comprensión y el entendimiento de los procesos actuales de la organización, y el tipo proyectivo (Hurtado, 2000) en atención a que se buscó proponer una mejora en la secuencia de procesos, considerando la dinámica de actividades operativas, administrativas y contables de la empresa; esto permitirá disminuir tiempos de ejecución en los reportes y evitar la duplicidad en la carga de la información y mejoras de varios procedimientos.

La unidad de análisis se centró en los procesos, sistemas, metodologías y buenas prácticas, con el fin de garantizar la calidad y oportunidad de la información. Así mismo, la unidad de observación fueron los reportes financieros emitidos en la oportunidad en que la organización requería tomar las decisiones. En lo que respecta a los informantes claves fueron personas que por su vivencia y experiencia ofrecieron información relevante al investigar el estudio en cuestión (Robledo, 2009), en este caso se trató del vicepresidente (IC1) y gerente del área

(IC2); estas personas son líderes y especialistas que tienen, entre sus funciones, la planificación, el análisis de alternativas para la toma de decisiones, la supervisión, la coordinación y gestión del área de finanzas, en la empresa ClassWallet.

Tabla 1
Operacionalización de variables

| Variable | Definición conceptual | Dimensiones | Indicadores |
|--|--|--|---|
| Procesos en el área administrativa y contable para la emisión de reportes financieros oportunos. | Los reportes y estadísticas financieras son herramientas que permiten conocer la información económica, financiera y patrimonial de la empresa en un determinado momento el cual proporciona información para una buena toma de decisiones, para mejorar la situación financiera de la empresa y lograr sus objetivos. | Procesos administrativos y contables. | Frecuencia. Puntualidad. Cobertura. |
| | | Gestión administrativa y financiera. | Recursos para la gestión. Cumplimiento de los pasos. |
| | | Grado de oportunidad y confianza en la información financiera. | Grado de conocimiento. Metodología aplicada. Buenas prácticas inherentes. |
| | | Procesos de optimización. | Inventario de los procesos. Optimizar. Prioridad. Tiempo de ejecución. Adecuación y reprogramación. |

Nota. Elaboración propia.

Como instrumento de recolección de datos se utilizó una matriz de información que permitió agrupar los datos por los distintos temas de intereses hasta alcanzar la identificación de las categorías apriorísticas. Asimismo, el guion de la entrevista (semiestructurada) estuvo conformado por siete preguntas relevantes sobre el propósito de la investigación; con la información obtenida de forma cualitativa, se analizaron las expresiones y opiniones de cada informante clave, favoreciendo así la interpretación de los resultados a partir de la constatación del estadio teórico versus la determinación de las categorías apriorísticas y las categorías emergentes.

RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a lo largo de la investigación relacionados con la propuesta de metodologías que optimicen la gestión administrativa y contable para la emisión de reportes financieros oportunos de la empresa ClassWallet. Los recursos empleados incluyen la documentación y revisión interna, revisión bibliográfica y antecedentes externos, observación directa y entrevistas a personas claves que están involucradas en los procesos. Los resultados obtenidos están organizados de manera sistemática para facilitar su comprensión y se organizan en torno a los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación.

En cuanto a la observación de los procesos del área, fue notable que la entidad viene ejecutando sus cierres mensuales en quince días hábiles posterior al inicio del mes siguiente en que se reporta, esto es originado por tres motivos principales: desconexión de los sistemas, procesos no documentados y roles no definidos. Por lo tanto, el análisis de los reportes financieros se realizó a destiempo, lo cual no permite la toma de decisiones oportuna en la empresa. Con relación a la entrevista aplicada a los informantes claves, se observaron deficiencias, desafíos actuales y oportunidades de mejora que presentan los procesos de la empresa, esta información fue descargada con el fin de elaborar un esquema de interpretación de categorías, el propósito fue organizar y clasificar la información obtenida para dar estructura y precisión a la información (Tabla 2).

Tabla 2
Categorización de información

| Objetivo Específico | Nivel de agrupación | Categoría |
|--|--|--------------------------------------|
| Identificar los procesos administrativos y contables que generan información a reportarse financieramente en la empresa ClassWallet. | <ul style="list-style-type: none">• Procesos claves.• Fecha de ejecución de los procesos claves.• Ineficiencias en los procesos. | A.1. Diagnóstico de los procesos. |
| Analizar las actividades claves en la gestión administrativa y financiera que se optimizaran en la empresa ClassWallet. | <ul style="list-style-type: none">• Optimización de los procesos claves.• Priorización de los procesos claves. | B.1 Análisis de los procesos claves. |
| Determinar las metodologías y buenas prácticas para la generación oportuna de la información financiera en la empresa ClassWallet. | <ul style="list-style-type: none">• Información financiera. | C.1. Reportes financieros oportunos. |

Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por los informantes claves.

Descripción de los procesos administrativos y contables

Mediante la observación de los procesos ejecutados en la entidad, se determinó una carga operativa más de lo usual, esto atendió básicamente a: i) Procesos manuales al momento de facturar; ii) Conciliación manual de la información financiera; iii) Actividades ejecutadas fuera de los plazos correspondientes; y, iv) Emisión tardía de los reportes financieros. Gran parte de esto, originado por la falta de conexión entre los sistemas, obliga a la entidad a realizar cierres tardíos que exceden los quince (15) días hábiles posterior al mes siguiente al que se reporta, además, el proceso de formación implica tiempo para el aprendizaje, ausencia de la documentación de los procesos y falta de definición de roles de los miembros que integran el área de finanzas. En este sentido, el análisis de los reportes financieros se realiza de forma extemporánea, limitando así la toma de decisiones oportuna en la entidad. Por consiguiente, se visualizó la necesidad de optimizar los procesos para una ejecución eficiente (Tabla 3).

Tabla 3
Información de los procesos en la empresa ClassWallet

| Procesos | Tiempo | Habilitadores | Personal involucrado |
|--|---|---------------------|----------------------|
| Facturación. | 30 min. por factura. | 2 sistemas Excel | 3 personas |
| Conciliación de la información financiera. | 3 horas cada conciliación financiera. | 2 sistemas Excel | 3 personas |
| Oportunidad de ejecución de las actividades principales. | Se carga parte de la información en los 15 días hábiles en el mes con respecto al anterior. | Sistemas Excel Word | 9 personas |
| Emisión de los reportes financieros. | En vista de los puntos anteriores su entrega es tardía. | Sistemas Excel Word | 9 personas |

Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por los informantes claves.

Para identificar los procesos claves de la empresa, fue pertinente efectuar un diagnóstico de los procesos con el fin de determinar cuáles de ellos son los que ameritan una optimización en vista de la complejidad de las actividades que se ejecutan y el tiempo dedicado a ellos. En la entidad ClassWallet se identificó que el proceso de facturación se realiza a través de diferentes áreas, pasos y sistemas que no están interconectados, esto implica la doble carga de la información en forma manual (extemporánea), y las conciliaciones financieras (bancarias) se realizan en otro sistema cuya información (estado de cuenta del banco) se carga de forma manual. Asimismo, la fecha de ejecución de los procesos claves no es la oportuna por lo que el cierre de mes culmina aproximadamente en la tercera semana del mes siguiente al que se reporta, esto deja como evidencia que los procesos claves no se ejecutan eficientemente (Tabla 4).

Tabla 4
Categoría A.1 Diagnóstico de los procesos

| Variable | IC | Criterio del Experto | Observación del investigador |
|--|-----|--|---|
| Identificación de los procesos claves del cierre de mes. | IC1 | Conciliaciones bancarias y fondos fiduciarios de nuestros clientes, registro correcto de las cuentas por pagar y cobrar, elaborar documentos de trabajo detallando y analizando cada línea del balance financiero y de ganancias y pérdidas. | Se confirma con la información de los informantes claves que existen procesos que son importantes y que requieren una mejora para así llegar a analizar los estados financieros al detalle. |
| | IC2 | Todo es importante, ya que todo está relacionado, pero diría que uno de los procesos claves es la conciliación de las cuentas bancarias, tarjetas de crédito y el proceso del registro de los ingresos. | |
| Tiempo de ejecución de los procesos | IC1 | El tiempo del cierre se está ejecutando en 15 días hábiles. | Se concluye que los tiempos de entrega de la información financiera no corresponde a |
| | IC2 | La entrega de la información del mes se realiza entre la tercera y cuarta semana de este. | |

| Variable | IC | Criterio del Experto | Observación del investigador |
|---------------------------------------|-----|---|--|
| | | | los tiempos esperados por la administración. |
| Cierre en los primeros 5 días del mes | IC1 | La falta de automatización y de mejora en procesos claves. | Se evidencia que existen procesos administrativos y contables a optimizar. |
| | IC2 | Todavía hacemos muchos trabajos manuales, por eso a veces nos cuesta trabajo cerrar el mes tan rápido como quisiéramos. | |

Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por los informantes claves.

Los informantes resaltaron que los procesos claves se presentan como una oportunidad de mejora en virtud de que los tiempos de entrega de la información financiera no corresponde con los tiempos esperados, esto evidencia la existencia de procesos administrativos y contables susceptibles a optimizarse.

Análisis de los procesos claves en la gestión administrativa y financiera

Identificados los procesos claves, resultó conveniente analizar dichos procesos para identificar el nivel de complejidad, el tiempo de ejecución, las actividades manuales, las prelación de procesos y el valor que agrega al optimizarlo. Posterior al análisis, se priorizaron los procesos claves teniendo presente la eficiencia del resultado que genera cada uno de ellos (Tabla 5).

Tabla 5
Categoría B.1 Análisis de los procesos claves

| Variable | IC | Criterio del Experto | Observación del investigador |
|---|-----|--|---|
| Necesidad de optimización de los procesos claves. | IC1 | Ya implementamos Amazon QuickSight que es una herramienta de inteligencia empresarial que permite obtener reportes básicos directamente de la fuente principal de información que es nuestra plataforma digital. Al momento estamos trabajando con cada integrante del Departamento de Finanzas para identificar el proceso manual que más tiempo nos toma para tomar acción inmediata y automatizar la mayor parte posible. | Se corrobora que con las respuestas de los informantes claves, es necesaria la optimización en vista que comentan que ya han implantado una herramienta, pero están conscientes en que se debe seguir avanzando en otras actividades. |
| | IC2 | Es uno de nuestros objetivos en el mediano y largo plazo. Hasta el momento hemos implementado algunos cambios. | |
| Priorización de los procesos claves a optimizar. | IC1 | Todos los procesos claves son importantes, pero las conciliaciones serán la prioridad. | Se afirmó que todos los procesos claves se tienen que optimizar, pero hay algunos que son más prioritarios que otros. |
| | IC2 | Las conciliaciones de cuentas de banco y tarjetas de crédito es uno de los procesos que más nos toma tiempo en completar. | |

Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por los informantes claves.

Los informante claves hacen referencia que aun cuando no se ha implementado una herramienta o sistema que integre la totalidad de los procedimientos se debe seguir

avanzando en la optimización de los procesos claves y que estos hay que priorizarlos por la importancia y el aporte que puedan generar en el mediano y largo plazo.

Determinación de las metodologías y buenas prácticas

La identificación de los procesos claves y el análisis de ellos para priorizar y optimizarlos está relacionada directamente con la emisión de los reportes financieros, por lo que actualmente no se emiten en la oportunidad correspondiente y, por ende, la toma de decisiones es tardía para la empresa (Tabla 6).

Tabla 6
Categoría C.1 Reportes financieros oportunos

| Variable | IC | Criterio del Experto | Observación investigador |
|---|-----|--|---|
| Reportes de la información financiera para la toma de decisiones. | IC1 | La toma de decisiones está ligada directamente a diferentes reportes financieros de la empresa. Tenemos inversionistas los cuales están interesados en que la compañía crezca y reporte ganancias. Los reportes financieros nos permiten hacer un <i>forecast</i> , que es indispensable para la toma de decisiones, y al momento no tenemos buena data a tiempo que nos permita tener un <i>forecast</i> más preciso. | Se confirmó que los reportes financieros no contienen toda la información necesaria y en tiempo para la toma de decisiones de la empresa. |
| | IC2 | Los reportes financieros no contienen toda la información necesaria para la toma de decisiones. Cada mes y cada trimestre los reportes son compartidos con los inversionistas y ellos están satisfechos con los resultados, pero requieren los mismos en un menor tiempo. | |

Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por los informantes claves.

Los informantes clave mencionan que no se cuenta con todos los reportes financieros, y los mismos se emiten en lapsos inoportunos; aun cuando se remiten a los accionistas de la empresa, estos mencionan que deberían recibirlos con mayor oportunidad, por esta razón se deduce que la acción de generar los diferentes reportes financieros en el tiempo oportuno y suministrarlos a la alta gerencia permitirá la toma de decisiones oportuna.

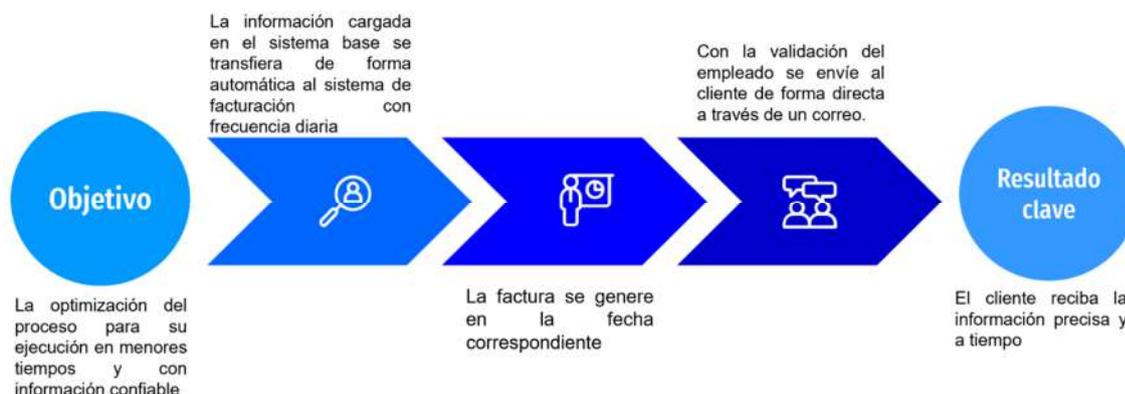
Propuesta de aplicación de metodologías para la solución de problemas encontrados en la entidad ClassWallet, Inc.

A raíz de la investigación realizada, se destacaron metodologías que no solo se presentan como una oportunidad de mejora, sino que también se ajustan a los problemas detectados de la empresa ClassWallet. La puesta en práctica de las metodologías OKRs, Kaizen y Scrum en la empresa ClassWallet puede coadyuvar a una mejor ejecución de sus procesos operativos y contables, y, por ende, en emisión oportuna de la información financiera que respaldará la toma de decisiones de esta.

Metodología OKRs

Esta metodología se propone para los procesos de facturación y conciliaciones de información financiera, los cuales se realizan en diferentes áreas a través de actividades manuales y sistemas que no están interconectados. Dicha metodología permite visualizar objetivos simples y colaborativos que apuntan a metas específicas y definidas, y que tienen un impacto importante en la optimización de los procesos mencionados, los cuales se medirán a través de resultados claves en función de lograr el objetivo esperado. En relación con el proceso de facturación el objetivo es la optimización de este para su ejecución en menores tiempos y con información confiable: El resultado clave es que el cliente reciba información precisa y a tiempo, esto implica que la información registrada en el sistema base se transfiera de forma automática al sistema de facturación con frecuencia diaria y la factura se genere en la fecha correspondiente, y que con la validación del empleado, se envíe al cliente de forma directa a través de un correo electrónico (Figura 1).

Figura 1
Proceso de facturación



Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por la empresa ClassWallet (2024).

En cuanto a las conciliaciones de información financiera, como las conciliaciones bancarias, el objetivo es contar con reportes que reflejen el resultado de la conciliación de la información de ambas entidades, y el resultado clave es contar con conciliaciones bancarias automatizadas con una frecuencia diaria. Para ello, se requiere obtener, de la institución financiera, el reporte estándar de la misma que admita su carga en los sistemas de la empresa y así genere un reporte diario que presente la información de las partidas conciliadas y no conciliadas diariamente (Figura 2).

Figura 2

Proceso de conciliación de la información financiera



Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por la empresa ClassWallet (2024).

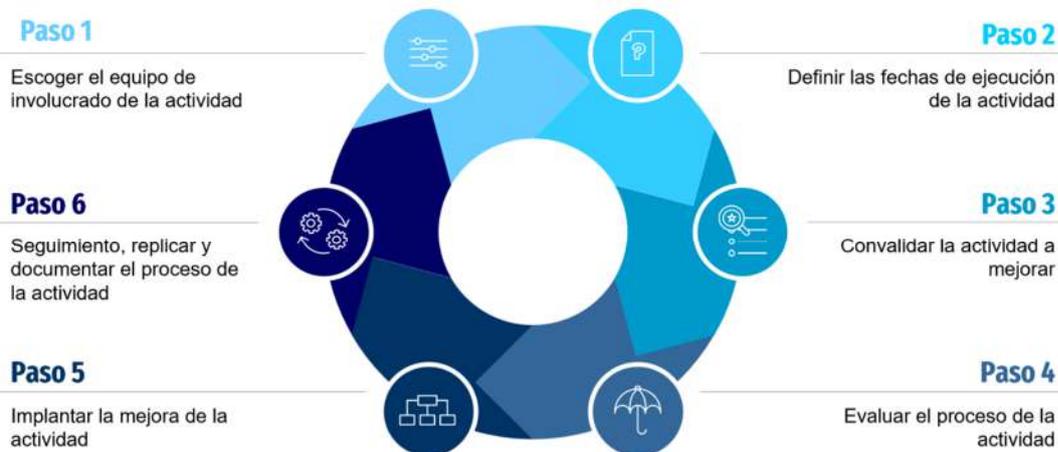
Metodología Kaizen

Esta metodología se plantea para optimizar la oportunidad de ejecución de las actividades principales, tales como la carga de la data, cierres diarios, documentación de los procesos y la concreción de roles y actividades de cada integrante en la empresa. La implantación de esta metodología favorece la mejora permanente, basándose en la idea de que, si se realizan pequeñas mejoras de forma continua a lo largo del tiempo, estas pueden conducir a cambios importantes a largo plazo.

En cuanto a la oportunidad de ejecución de las actividades principales, la metodología se aplicó a través de siete pasos: i) Selección del equipo involucrado; ii) Definición de fechas para la ejecución de actividades; iii) Convalidación de las cuatro actividades susceptible de mejora; iv) Evaluación del proceso; v) Implantación de mejoras de cada actividad; vi) Seguimiento; y, vii) Réplica y documentación del proceso de las actividades. Lo expuesto anteriormente tiene como finalidad que las actividades se ejecuten con frecuencia diaria, que los sistemas cierren al final del día, que los procesos estén documentados y los empleados de la empresa cuenten con los roles correspondientes de su cargo. En consecuencia, los resultados de la aplicación de la metodología tienen como beneficio disminuir el tiempo de ejecución de las actividades y permite claridad en el proceso extendido para los integrantes del área de Finanzas (Figura 3).

Figura 3

Proceso de ejecución de las actividades principales - información diaria



Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por la empresa ClassWallet (2024).

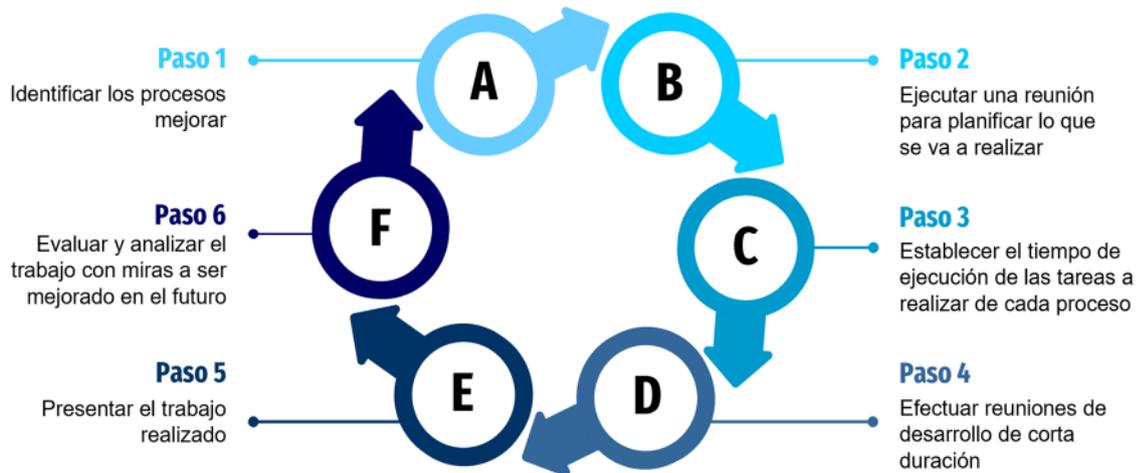
Metodología Scrum

La metodología suele aplicarse para propiciar la emisión oportuna de reportes financieros. Para el caso objeto de estudio estos reportes se emiten la cuarta semana del mes siguiente al que se reporta, el análisis de la información se realiza en muy poco tiempo, no se completan los informes que detalle la gestión de la empresa, debilitando así el sentido de oportunidad del proceso de toma de decisiones. Esta metodología establece un marco de trabajo en el cual las personas pueden abordar problemas complejos y en paralelo hacen entregas parciales de forma eficiente y creativa con el máximo valor.

En relación con la emisión de los reportes financieros, para la entidad ClassWallet se aplicó la metodología abarcando seis pasos: i) Identificación del trabajo a realizar; ii) Ejecución de reuniones para planificar lo que se buscaba realizar; iii) Establecimiento del tiempo de ejecución de las tareas a realizar; iv) Desarrollo de reuniones de corta duración; v) Presentación del trabajo realizado; y, vi) Evaluación y análisis del trabajo susceptible a ser mejorado en el futuro. Lo expuesto anteriormente tuvo como finalidad la emisión de los reportes en la primera semana de mes para su análisis correspondiente, complementando así los reportes financieros, con el objeto de mejorar la toma de decisiones oportuna. Los resultados de la aplicación de dicha metodología trajeron los siguientes beneficios: i) Mayor oportunidad para analizar la información definitiva, y, ii) Ejecución de una acertada toma de decisiones en la empresa (Figura 4).

Figura 4

Proceso de emisión de los reportes financieros - cierre de mes



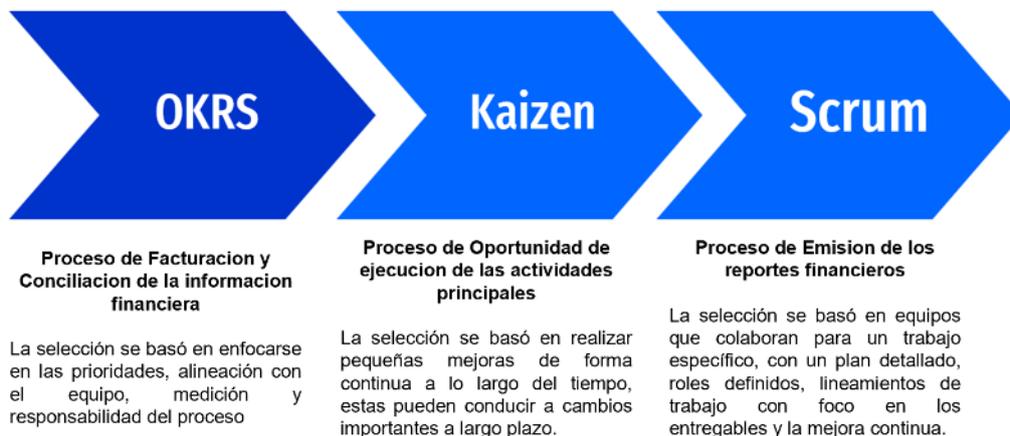
Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por la empresa ClassWallet (2024).

La Figura 4 presenta cómo la aplicación de las metodologías abordó los problemas presentados mejorando la eficiencia y efectividad de los procesos en ClassWallet (Figura 5).

La adopción de las metodologías Objetivos y Resultados Claves OKRs (Grove, 1983), Kaizen (Imani, 1986) y Scrum (Takeuchi y Nonaka, 1986) promete una transformación significativa de los procesos para la emisión de los reportes financieros, que coadyuven con la gestión administrativa, la gestión contable y la transparencia financiera para la toma de decisiones oportuna en la empresa ClassWallet.

Figura 5

Resumen de los procesos versus las metodologías aplicadas



Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por la empresa ClassWallet (2024).

Mejoras en tiempos de respuestas y ruta crítica

Para la identificación en la oportunidad de mejora de los lapsos de procesamiento de información y ejecución de actividades, se establecieron rangos temporales que orientan la

optimización de procesos relacionados con la emisión de reportes para ClassWallet. En la Tabla 7 se desglosan las actividades, identificadas en los procesos claves a partir de la observación directa y el aporte de los informantes clave; se señala además las actividades más probables de pertenecer a la ruta crítica en la emisión de reportes, pues se evidenciaron cargas manuales de datos, espera por reportes bancarios y utilización de sistemas distintos, previamente presentados en la Tabla 3, como habilitadores. En este sentido, la evaluación y análisis de los resultados obtenidos permitieron identificar mejoras en los tiempos de repuestas con una reducción general de quince días aproximadamente, producto de la intervención asociada a las tres metodologías OKRs, Kaizen y Scrum en la empresa ClassWallet.

Tabla 7
Mejoras de tiempo en procesos, actividades y ruta crítica

| Procesos | Actividades | Ruta Crítica Probable | Tiempo actual | Tiempo máximo viable | Mejora de tiempos |
|---|--|----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| Facturación | A Percepción B Procesamiento C Emisión D Envío | A, B | 30 min. por factura | 10 min por factura | Mejora 20 minutos por factura |
| Conciliación de la información financiera | A Reporte bancario B Carga de información C Conciliación D Análisis | A, B, C | 3 horas cada conciliación financiera | 2 horas cada conciliación financiera | Se mejora al menos una hora por conciliación |
| Oportunidad de ejecución de las actividades principales | Identificar como parte de la optimización | Por identificar con la propuesta | 45 días | 30 días | 15 días en el proceso completo |
| Emisión de los reportes financieros | Identificar como parte de la optimización | Por identificar con la propuesta | 45 días | 30 días | 15 días en la emisión de reportes financieros |

Nota. Elaboración propia con base a la información suministrada por los informantes clave.

Asimismo, aun cuando las metodologías utilizadas en la empresa ClassWallet, OKRs, Kaizen y Scrum se enfocaron en procesos de índole administrativo, algunos autores como Flores y Flores (2021) sugieren el uso de la metodología PERT-CPM para el tratamiento de procesos como proyectos. En este sentido, si bien el beneficio no solo se evidencia al asignar prioridades ante la visión integral que sugiere la metodología usada, también la filosofía PERT-CPM pudiera contribuir al momento de establecer metas (OKR), áreas de pequeñas mejoras (Kaizen) y seguimiento y control eficiente (Scrum), sin embargo, Flores y Flores (2021) señalan que en las condiciones propias del PERT-CPM, el proyecto debe ser único, no repetitivo y exclusivo cuando el número de actividades distintas es muy reducido. En el caso

de la empresa ClassWallet, el proyecto a identificar bajo la metodología sugerida sería la optimización de procesos.

CONCLUSIONES

Para inicios del año 2024, el área de Finanzas de la empresa ClassWallet no contaba con la emisión de reportes financieros al cierre de mes en los lapsos requeridos, por lo que a la hora de generar informes financieros estos no coadyuvaban de forma oportuna al proceso de toma de decisiones. Ante esta situación, se realizó una investigación tanto interna como externa con el propósito de proponer metodologías orientadas a optimizar los procesos para el cierre de mes y así mejorar la programación de acciones que devienen del nivel gerencial en la entidad ClassWallet. A través de un análisis detallado del proceso actual, la revisión bibliográfica y la aplicación de técnicas de observación y entrevistas a informantes clave, se describieron e identificaron las deficiencias en los procesos de facturación, conciliación de la información financiera, la ejecución de las actividades principales y la emisión de los reportes financieros; se confirmó que el cierre de mes se venía desarrollando en los primeros quince días del mes siguiente al que se reporta.

En la evaluación del proceso de la empresa ClassWallet, mediante las técnicas de observación y entrevistas realizadas, se identificaron deficiencias y desafíos de la entidad. Es por ello por lo que se propuso la aplicación de las metodologías Objetivos y Resultados Claves OKRs, Kaizen y Scrum como habilitadores sinérgicos para mejorar los procesos claves, con el fin de lograr mejoras en el proceso toma de decisiones de la empresa. Para esto, se validó con los informantes clave la implementación de metodologías y buenas prácticas para la generación oportuna de la información financiera, contribuyendo así a la generación de información relevante, confiable, exacta y certera. En este sentido, las metodologías propuestas (OKRs, Kaizen y Scrum) proporcionaron mejores resultados a los procesos de la empresa, en virtud de que permite enfocarse en objetivos claros y seguros, y a su vez, traza la ruta para alcanzarlos, coadyuvando así en la toma oportuna de decisiones que garantizan el sostenimiento y crecimiento de la empresa.

Los pasos a seguir para su aplicación se iniciaron con la formación del personal en las diferentes metodologías, se conformaron los equipos de trabajo, se seleccionaron los procesos claves a optimizar y se ejecutaron las actividades correspondientes; los resultados apuntaron a lograr la eficiencia en la gestión administrativa y contable de la empresa ClassWallet.

Con la aplicación de cada metodología, se evidenció los beneficios en los procesos tratados, para el caso de OKRs: Los procesos de facturación y de conciliación de información financiera,

se seleccionó un objetivo a optimizar y su resultado clave mediante el análisis y mejora de cada actividad involucrada; en cuanto a la metodología Kaizen: El proceso de ejecución de las actividades diarias, se consideró mediante la conformación del equipo, fechas acordadas, validación de la mejora, evaluación del nuevo proceso, implementación de la mejora, seguimiento y documentación se apunta a tal optimización; y en lo que respecta a la metodología Scrum: El proceso de reportes financieros del cierre de mes con la identificación de mejora, el desarrollo de reuniones de acuerdos y planificación, el tiempo de ejecución de las tareas, el desarrollo de reuniones de seguimiento, la presentación de status, evaluación y análisis de los resultados obtenido, permitieron continuar con su optimización en el tiempo.

En este sentido, se analizaron los procesos clave, identificando complejidad, tiempo de ejecución, actividades manuales, prelación de procesos y el valor que agrega al optimizarlo; posteriormente se priorizaron aquellos procesos claves considerando los niveles de eficiencia que genera cada uno de ellos en el corto y mediano plazo, en pro de mejorar la emisión oportuna de reportes financieros. Asimismo, mediante la formación del personal, la conformación de equipos de trabajo, la selección de los procesos claves a optimizar y la ejecución de actividades por cada rol, se lograron abordar las deficiencias de los procesos, ofreciendo diferentes opciones para la mejora continua de los mismos. Se obtuvo como estrategia positiva la adopción de las metodologías Objetivos y Resultados Claves, con el fin fomentar una mejora continua para la emisión de la información financiera.

Se propuso la implementación combinada de las metodologías Objetivos y Resultados Claves (OKRs), Kaizen y Scrum, como una solución para mejorar, de forma efectiva y constante, los procesos administrativos y contables de la entidad ante los cierres de mes en los lapsos correspondientes. Esto permitirá la emisión oportuna de reportes financieros a los cinco (5) días hábiles siguiente al mes en que se reporta, la disposición de información para el respectivo análisis financiero ante el proceso de toma de decisiones, y el alcance de sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo, lo que se traducirá en la materialización de aquellos esfuerzos que apuntan al crecimiento y la rentabilidad de la entidad.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. *(Editorial Episteme)*.
<https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Ballesteros, L. (2021). Scrum implementation and practice in the subject of project formulation and evaluation in the economic and administrative sciences department at universidad

- El Bosque Panorama, 15(29), 2021 Politécnico Grancolombiano, Colombia. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=343967896019>
- Carpes, A. y Beuren, I. (2014). Nivel de Integración de los Sistemas de Contabilidad Financiera y Gerencial con el Proceso de Convergencia Contable y la Efectividad de la Controladuría Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, 8(3), julio-septiembre, 2014, pp. 290-309. Academia Brasileira de Ciências Contábeis. Brasília, Brasil. <https://www.redalyc.org/pdf/4416/441642785005.pdf>
- Castrellón, X., Cuevas, G. y Calderón, R. (2021). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contables. Revista FAECO sapiens, 4(2), 2021. Universidad de Panamá, Panamá https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2179
- Chirinos, E., Rivero, E., Méndez, E., Goyo, A. y Figueredo, C. (2010). El Kaizen como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresa ensambladora Toyota. Negotium, 6(16), julio-octubre, 2010, pp. 113-135. Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78216323006.pdf>
- Fayol, H. (1987). Administración industrial y general. Editorial Universitaria. https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf
- Flores, C. y Flores, K. (2021). Aplicación del modelo PERT-CPM a la gestión de proyectos de marketing empresarial. Revista De Investigación Aplicada en Ciencias Empresariales, 10(1). <https://doi.org/10.22370/riace.2021.10.1.2969>
- Garcés, C. (2019). Indicadores financieros para la toma de decisiones en la empresa Disgarta. [Trabajo de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Pucesa. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2860/1/77028.pdf>
- Grove, A. S. (1983). High Output Management. Random House. <https://archive.org/details/dli.ernet.213936/page/n1/mode/2up>
- Guajardo, G. y Andrade, N. (2008). Contabilidad financiera. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey. Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Black, S. y Porter, L. (2006). La Administración (9ª ed.). Pearson Education. https://www.academia.edu/34734855/Administraci%C3%B3n_Michael_A_Hitt_J_Stewart_Black_y_Lyman_W_Porter_redacted
- Hurtado, J. (2000). Metodología de la investigación holística. Fundación Sypal. Caracas, Venezuela. <https://ayudacontextos.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Imai, M. (1986). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. McGraw-Hill Education. <https://archive.org/details/kaizen00masa/page/n5/mode/2up>
- López-Moreno, S., Granados-González, P. y Moreno-Adalid, A. M. (2024). La elaboración de informes financieros que aportan valor: una revisión bibliográfica. ESIC Market. Economics and Business Journal, 55(1), e326. DOI: 10.7200/esicm.55.326 https://www.researchgate.net/publication/380204304_La_elaboracion_de_informes_financieros_que_aportan_valor_Una_revisión_bibliografica

- Luna, A., Ribeiro, F., Maciel, T., Farias, I. y Moura, H. (2017). Uma abordagem para o gerenciamento estratégico ágil em saúde utilizando PES, OKR e MAnGve. *Revista Eletrônica Estacio Recife*, 3(2).
<https://reer.emnuvens.com.br/reer/article/view/146>
- Macoveiciuc, A. (2023). Proceso de cierre de fin de mes: pasos, lista de verificación y mejores prácticas. <https://yokoy.io/es/blog/proceso-de-cierre-de-mes/>
- Montes de Oca, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias Administrativas* (19), 2022. Universidad Nacional de La Plata.
<https://doi.org/10.24215/23143738e093>
- Robledo, J. (2009). Observación Participante: informantes claves y rol del investigador. *Nure Investigación*, 42, septiembre-octubre 09.
<file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-ObservacionParticipante-7724016.pdf>
- Romero, A. (2010). Principios de contabilidad financiera. México, 2010 (4ª ed.). McGraw Hill.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25145w/Principios_de_contabilidad_4ta_Edicion.pdf
- Simkins, R. (2023). Historia de ClassWallet. (ClassWallet).
<https://classwallet.com/>
- Sousa, J., Borchardt, M., Alves, M. y Nogueira, E. (2022). Guidelines for Implementing Innovations in Hospital Organizations BBR. *Brazilian Business Review*, 19(3), 2022, may-june, pp. 331-350, Fucape Business School
<https://doi.org/10.15728/bbr.2022.19.3.6>
- Suárez-Barraza, Manuel, F., Castillo-Arias, I., Miguel-Dávila, J. (2011). La aplicación del Kaizen en las organizaciones mexicanas. Un estudio empírico *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability / Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad / Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 5(1), enero-abril, 2011, pp. 60-74 Portal Universia S.A. Boadilla del Monte, España
<https://www.redalyc.org/pdf/5118/511851326007.pdf>
- Takeuchi, H. y Nonaka, I. (1986). The New New Product Development Game. *Harvard Business Review*, 64(1), 137-146.
<https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>
- Tua, J. (2000). El marco conceptual para la información financiera: análisis y comentarios. España. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=4672>
- Veliz, J. Carpio, R. (2019). Reportes financieros y la toma de decisiones en las organizaciones. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración* 2019, 6(2), 110-117.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7520693.pdf>

Liderazgo femenino: Facilitadores, barreras y el camino hacia la inclusión.

Female leadership: Facilitators, barriers and the road to inclusion.

Cruz Velazco, Jessica Esther*, Reyes Cornelio, Roberto**,
Aguilar Morales, Norma***

*Doctora en Estudios Económico Administrativos. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativas. México. Email: jesyk14@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8107-6725>.

**Doctor en Dirección y Mercadotecnia. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Email: robrecor@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5451-0669>.

***Doctora en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Email: gialca@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7292-3029>.

Correo para recibir correspondencia:

Roberto Reyes Cornelio
robrecor@gmail.com

RESUMEN

OBJETIVO: Identificar los factores clave que facilitan el liderazgo femenino y las barreras que limitan su plena integración en el ámbito directivo, así como evaluar su impacto en la inclusión organizacional.

MATERIAL Y MÉTODO: Se realizó una revisión sistemática de la literatura, analizando 39 artículos publicados entre 2023 y 2024. Se utilizaron bases de datos como Web of Science, Emerald y Elsevier, aplicando criterios de inclusión específicos para asegurar la relevancia y actualidad de las fuentes. El análisis de datos se llevó a cabo utilizando el software ATLAS.ti, que facilitó la codificación y categorización de los hallazgos.

RESULTADOS: Se encontró que el liderazgo femenino se caracteriza por cualidades que aportan un valor significativo en el ámbito empresarial, como un fuerte sentido ético, adaptabilidad y enfoque en la colaboración. Además, se identificaron barreras culturales, organizacionales y estructurales que limitan el avance de las mujeres en posiciones de liderazgo.

CONCLUSIONES: El liderazgo femenino no solo enriquece la toma de decisiones, sino que también promueve un entorno de trabajo colaborativo e inclusivo. Es crucial implementar políticas que fomenten la inclusión y superen las barreras existentes.

PALABRAS CLAVE: liderazgo femenino, inclusión organizacional, mujeres.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To identify the key factors that facilitate female leadership and the barriers that limit their full integration into the management environment, as well as to assess their impact on organizational inclusion.

MATERIAL AND METHOD: A systematic literature review was conducted, analyzing 39 articles published between 2023 and 2024. Databases such as Web of Science, Emerald and Elsevier were used, applying specific inclusion criteria to ensure the relevance and timeliness of the sources. Data analysis was carried out using ATLAS.ti software, which facilitated the coding and categorization of the findings.

RESULTS: Female leadership was found to be characterized by qualities that bring significant value in the business environment, such as a strong sense of ethics, adaptability, and a focus on collaboration. In addition, cultural, organizational, and structural barriers were identified that limit the advancement of women into leadership positions.

CONCLUSIONS: Female leadership not only enriches decision making but also promotes a collaborative and inclusive work environment. It is crucial to implement policies that foster inclusion and overcome existing barriers.

KEY WORDS: female leadership, organizational inclusion, women.

El liderazgo femenino tiene un impacto significativo en la sostenibilidad organizacional, impulsando la transición hacia modelos de negocio circulares y promoviendo una cultura inclusiva y efectiva (Enciso-Alfaro y García-Sánchez, 2024; Van Dongen et al., 2024). Además, actúa como un motor de cambio que desafía estereotipos y fomenta la diversidad (Round et al., 2024). Sin embargo, persisten barreras estructurales y culturales, especialmente en contextos patriarcales, como en algunas regiones de África, donde los desafíos éticos limitan la equidad en la gobernanza (Areneke et al., 2023). En el ámbito académico, el ascenso de mujeres a posiciones de liderazgo sigue siendo restringido, en particular en educación en salud (Almalki et al., 2024), lo que evidencia la necesidad de colaboración institucional para eliminar obstáculos y potenciar su liderazgo. En el sector de la salud, la educación avanzada en enfermería mejora la competencia en liderazgo, pero la subrepresentación de mujeres en especialidades médicas, como cirugía ortopédica, limita la diversidad en la toma de decisiones (Nhongo et al., 2024; Tanguilig et al., 2024).

Desde distintos enfoques, los desafíos y oportunidades para el liderazgo femenino varían según el contexto. La alta rotación en enfermería se ha vinculado con agotamiento laboral, lo que un liderazgo auténtico puede mitigar al fomentar ambientes colaborativos (Abousoliman y Mahmoud, 2024). En el ámbito educativo, las mujeres líderes enfrentan barreras culturales que restringen su acceso a puestos directivos, como en Pakistán, donde su liderazgo transformacional impulsa cambios positivos en las instituciones (Sarwar et al., 2023). La inteligencia emocional (IE) se considera un atributo clave en el liderazgo, especialmente en educación, donde su impacto puede superar al de la inteligencia cognitiva o técnica (Asmamaw y Semela, 2023).

Sin embargo, existen brechas en la investigación sobre IE y liderazgo femenino en contextos educativos, lo que subraya la necesidad de evaluar la efectividad de estas líderes en función de estándares establecidos (Amsalu y Belay, 2024). Ante estos retos, es fundamental realizar una investigación documental para consolidar las perspectivas sobre los factores que impulsan el liderazgo femenino y los obstáculos que lo limitan, contribuyendo a entornos organizacionales y sociales más equitativos.

MATERIAL Y MÉTODO

Se realizó una revisión sistemática mediante un enfoque documental, analizando estudios recientes sobre los factores clave y barreras del liderazgo femenino. Se empleó un diseño que sintetiza la evidencia disponible para proporcionar una visión integral del tema. El estudio incluyó 39 artículos seleccionados bajo criterios específicos: palabras clave (“liderazgo”, “mujeres”, “liderazgo femenino”), publicaciones entre 2023 y 2024, bases de datos Web of Science, Emerald

y Elsevier, y prioridad a artículos con mayor número de citas. La búsqueda inició con la revisión de títulos y resúmenes, seguida de una lectura detallada para analizar metodologías y hallazgos clave.

Se sintetizaron los factores promotores y las barreras estructurales, culturales y organizacionales. Para el análisis de datos se utilizó ATLAS.ti, facilitando la codificación y categorización de hallazgos, permitiendo identificar patrones y estructurar la literatura revisada.

En la Tabla 1 se describen el número de documentos que se acortaron, según los criterios de elegibilidad.

Tabla 1

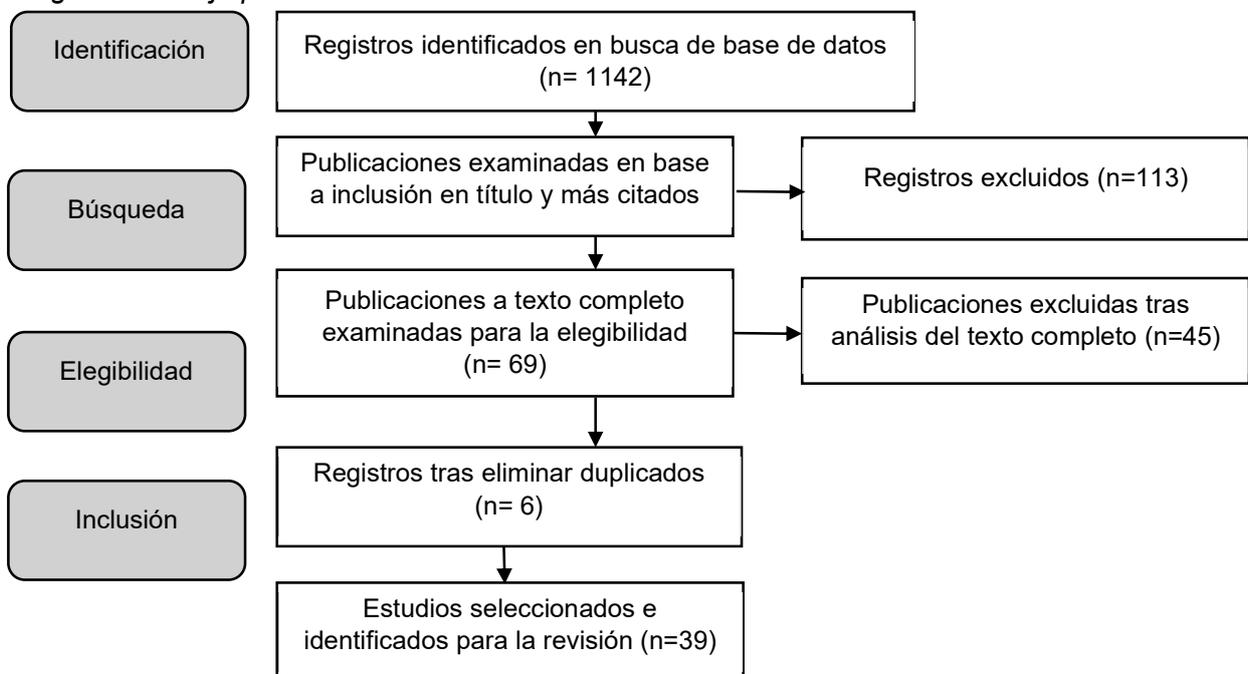
Publicaciones incluidas en el período de cobertura de la búsqueda: 2023 a 2024

| Base de datos | Idioma | Manuscritos incluidos |
|----------------|--------|-----------------------|
| Elsevier | Inglés | 19 |
| Emerald | Inglés | 11 |
| Web of Science | Inglés | 9 |
| Total | | 39 |

Nota. Elaboración propia.

Figura 1

Diagrama de flujo proceso de revisión sistemática de literatura



Nota. Elaboración propia.

RESULTADOS

Esta investigación analiza los factores que facilitan el liderazgo femenino y las barreras que limitan su acceso a posiciones directivas. Según Enciso-Alfaro y García-Sánchez (2024), las mujeres en liderazgo aportan valor en sostenibilidad y responsabilidad social, destacando por su ética, adaptabilidad y colaboración. En enfermería, el liderazgo femenino influye en el clima organizacional y la intención de permanencia, dependiendo del estilo de liderazgo y el soporte institucional (Hossny et al., 2023).

Desde la Teoría del Liderazgo Transformacional, las mujeres fomentan cambios positivos en sus organizaciones (Van Dongen et al., 2024), mientras que la Teoría de la Competencia de Liderazgo resalta la necesidad de formación en liderazgo en enfermería (Almalki et al., 2024). El desarrollo de rasgos como la resiliencia y la autoeficacia es clave para superar barreras (Round et al., 2024), y el liderazgo femenino impulsa los Objetivos de Desarrollo Sostenible (García-Sánchez et al., 2023).

No obstante, en economías en desarrollo, los estereotipos de género y barreras culturales limitan el acceso de las mujeres a roles directivos (Areneke et al., 2023). La Teoría de la Congruencia de Roles sostiene que las mujeres enfrentan prejuicios al no cumplir expectativas tradicionales de liderazgo (Almalki et al., 2024). La falta de modelos a seguir y oportunidades de formación en liderazgo también dificultan su avance en enfermería (Surangi et al., 2023).

En el ámbito de la salud, el liderazgo auténtico mejora la confianza y reduce la rotación del personal (Abousoliman y Mahmoud, 2024). En la academia, sesgos inconscientes limitan la representación femenina en especialidades médicas como ortopedia (Tanguilig et al., 2024). La inteligencia emocional es clave en la gestión de equipos, aunque los estereotipos afectan la presencia femenina en liderazgo (Amsalu y Belay, 2024).

La Tabla 2 resume estos hallazgos, subrayando la necesidad de estrategias multidimensionales que promuevan el empoderamiento y la equidad de género en las organizaciones.

Tabla 2

Factores que propician el liderazgo femenino y la inclusión en las organizaciones según investigaciones realizadas de 2023 a 2024

| Autor | Prácticas de liderazgo femenino que propician la inclusión organizacional. |
|--|--|
| Enciso-Alfaro y García-Sánchez, (2024) | Participación en la toma de decisiones. Efecto de conocimiento y spillover. Impulso hacia la economía circular. Promoción de la equidad de género. |
| (Hossny et al., 2023) | Programas de mentoría. Capacitación y desarrollo. Comunicación abierta y transparente. Feedback constructivo. Empatía y apoyo emocional. Promoción de la diversidad e inclusión. Networking. |
| (van Dongen et al., 2024) | Desarrollo de competencias de liderazgo. Desarrollo de competencias profesionales. |
| (Round et al., 2024) | Mentoría y coaching. Desarrollo de autoeficacia. Redes de apoyo. Capacitación en habilidades de liderazgo. |
| (García-Sánchez et al., 2023) | Promoción de políticas responsables. Catalizadores en la toma de decisiones. Influencia en la estrategia corporativa. Superación de estereotipos de género. Fomento de la diversidad de género. |
| (Areneke et al., 2023) | Toma de decisiones. Transparencia y rendición de cuentas. Innovación. Estándares éticos. |
| (Surangi et al., 2023) | Mentoría. Desarrollo de liderazgo. Liderar oportunidades de formación en habilidades de gestión. Oportunidades de Networking. Patrocinio. Contratación dirigida. |
| (Nhongo et al., 2024) | Estrategias de desarrollo de liderazgo. Colaboración y trabajo en equipo. Empoderamiento. Comunicación efectiva. Desarrollo de habilidades emocionales. Implementar prácticas que permitan a las líderes adaptarse a diferentes situaciones. |
| (Ludvig et al., 2024) | Mentoría y apoyo a otras mujeres. Promoción de la diversidad. Comunicación inclusiva. Adaptabilidad y resiliencia. Enfoque en la sostenibilidad. Desarrollo de redes. Visibilidad y representación. |
| (Tanguilig et al., 2024) | Fomento de la inclusión. Desarrollo de programas de concientización. Construcción de programas inclusivos. Iniciativas de diversidad. |
| (Abousoliman y Mahmoud, 2024) | Autenticidad en las interacciones con el personal. Fomento de la confianza. Empoderamiento del personal. Apoyo emocional. Promoción de un ambiente colaborativo. Capacitación y desarrollo profesional. |
| (Sarwar et al., 2023) | Entorno de aprendizaje positivo. Mentoría y redes de apoyo. Innovación y creatividad en su equipo de trabajo. |
| (Asmamaw y Semela, 2023) | Desarrollo de habilidades de inteligencia emocional. Participación en redes de apoyo. Capacitación y formación en gestión de liderazgo. Visibilidad y autopromoción. Desafiar estereotipos y normas culturales. Equilibrio entre trabajo y vida personal. |

continúa

Tabla 2

Factores que propician el liderazgo femenino y la inclusión en las organizaciones según investigaciones realizadas de 2023 a 2024

| Autor | Prácticas de liderazgo femenino que propician la inclusión organizacional. |
|---------------------------|--|
| (Amsalu y Belay, 2024) | Establecimiento de relaciones positivas. Liderazgo colaborativo y participativo. Desarrollo de equipo. Fomento de una visión compartida. |
| (Massouti et al., 2024) | Liderazgo instruccional distribuido. Toma de decisiones basada en datos. Enfoque en el bienestar social y emocional de los estudiantes. Transformación del clima escolar. |
| (Sabarwal et al., 2023) | Visión clara. Mentoría y redes profesionales. Autoconciencia y humildad. Resiliencia y capacidad de influencia. Construcción de comunidades. |
| (Weiss et al., 2023) | Mentoría y redes de apoyo. Promoción a la diversidad. Visibilidad y representación. Desarrollo de políticas inclusivas. Fomento de la autoconfianza. |
| (Murthy et al., 2024) | Visibilidad de líderes exitosas. Promoción de la igualdad de género. Reformas institucionales. Monitoreo de la carga de trabajo. Involucramiento de hombres como aliados. |
| (Kostiuk et al., 2024) | Fomento de redes de apoyo. Transparencia en el camino hacia el liderazgo. Diversificación en la selección de personal. Promoción de la inclusión. |
| (Perkins, 2023) | Empoderamiento y participación. Mentoría y apoyo a otras mujeres. Desafío a normas de género. Compromiso con la igualdad de género. |
| (Nickel et al., 2023) | Enfoque en las habilidades y la adecuación personal. Modelos a seguir históricos. Participación en la gestión. Cultura organizacional inclusiva. Empoderamiento y apoyo familiar. |
| (Ratu y Rahajeng, 2024) | Ética y cumplimiento legal. Enfoque en la diversidad. Sensibilidad hacia los problemas sociales. Supervisión y control. Fomento de la colaboración. Desarrollo de redes de apoyo. |
| (Cunha y Martins, 2023) | Comunicación inclusiva y transparente. Liderazgo participativo y relacional. Autoconfianza y claridad. Empatía y conexiones emocionales. Adaptaciones a contextos formales. |
| (Yahya, 2023) | Preferencia por la aversión al riesgo. Características altruistas. Enfoque en cuestiones sociales. Menos propensión a despidos. Influencia en la sostenibilidad. |
| (Arena et al., 2023) | Incentivos. Monitoreo. Gestión de riesgos. |
| (Halrynjo y Teigen, 2024) | Modelar el comportamiento. Fomentar un ambiente inclusivo. Desarrollo de identidades laborales. Romper estereotipos de género. |

continúa

Tabla 2

Factores que propician el liderazgo femenino y la inclusión en las organizaciones según investigaciones realizadas de 2023 a 2024

| Autor | Prácticas de liderazgo femenino que propician la inclusión organizacional. |
|-----------------------------------|--|
| (Berkery y Ryan, 2024) | Consideración individualizada. Colaboración y cooperación. Sensibilidad y cooperaciono. Sensibilidad y empatía. Adaptabilidad a estilos de liderazgo. |
| (Roca et al., 2024) | Preferencias de grupo interno. Exclusión de grupos externos. Networking. Oportunidades de mentoría. Desvanecimiento de estereotipos de género. |
| (Xie et al., 2024) | Fomento de la cohesión en el lugar de trabajo. Aumento del compromiso laboral. Reducción del estrés ocupacional. |
| (Le Ber et al., 2023) | Desarrollo de relaciones profesionales. Mentoria y modelado de roles. Compromiso significativo. Reflexión personal y desarrollo de características personales. Acceso a oportunidades de trabajo de alto perfil. |
| (Akinwale et al., 2024) | Advocacy y campañas públicas. Participación en la toma de decisiones. Influencia ética y moral. preparación y coraje. |
| (Ramseook-Munhurrun et al., 2023) | Mentoría. Visibilidad de modelos a seguir. Políticas organizacionales de apoyo. Desarrollo de habilidades. |
| (Hegde, 2023) | Transformación y empoderamiento. Desarrollo de la Autosuficiencia. Participación social. Fomento de la educación. |
| (Tan, 2024) | Desarrollo de la identidad de liderazgo. Creación de espacios psicológicamente seguros. Enfoque en la experiencia de aprendizaje. Reconocimientos de sesgos temáticos. Mentoría y coaching. |
| (Howard, 2024) | Autoconocimiento. Desarrollo de una identidad autentica. Superación del síndrome del impostor. Adaptación a las normas organizacionales. |
| (Hurmekoski et al., 2023) | Cultura basada en la confianza y la colaboración. Líderes que son facilitadores. |
| (Bartlett, 2024) | Autenticidad. Colaboración. Resiliencia. Valores centrales. Visión compartida. Valentía ante comportamientos tóxicos. |
| (Schreiber y Zinn, 2023) | Desarrollo de relaciones. Solidaridad y apoyo entre mujeres. Enfoque en la agencia personal. Aprendizaje colectivo. Pedagogía humanizada. |
| (Azizuddin y Shamsuzzoha, 2024) | Enfoque en la colaboración. Empoderamiento. Desarrollo de capacidades. Adaptabilidad y resiliencia. Perspectiva de género. |

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión sistemática de la literatura.

El liderazgo femenino se ha convertido en un tema de creciente interés en la investigación académica y empresarial, especialmente en el contexto de la diversidad e inclusión. En la Tabla 3, se presenta una recopilación de estudios realizados que conforman esta revisión de literatura en los cuales se identifican los determinantes clave del liderazgo femenino en diferentes sectores empresariales y países con la intención de ofrecer una perspectiva integral sobre los factores que afectan el acceso y la eficacia de las mujeres en roles de liderazgo, los hallazgos reflejan la diversidad de experiencias y contextos, subrayando la necesidad de enfoques adaptados a las realidades específicas de cada sector y región para avanzar hacia una representación equitativa en posiciones de toma de decisiones.

Tabla 3
Determinantes del liderazgo femenino como resultados de estudios realizados de 2023 a 2024 sobre liderazgo femenino

| Titulo | Contexto | País | Hallazgos |
|---|--|---|--|
| Are innovative firms more circular when women hold upper positions? | Sector empresarial, específicamente en el contexto de la transición hacia modelos de negocio sostenibles y circulares. | España | Sostenibilidad e inclusión |
| Influence of nurses' perception of organizational climate and toxic leadership behaviors on intent to stay: A descriptive comparative study | Sector salud-hospital Servicio de enfermería | Egipto | Retención Clima organizacional Liderazgo |
| Improved professional competencies and leadership in PhD-prepared nurses and doctoral students after participating in the cross-national and web-based Nurse-Lead program | Sector salud-hospital Servicio de enfermería | Finlandia Alemania Islandia Lituania Países bajos Portugal | Mentoría Colaboración Desempeño |
| Fostering psychological capital self-efficacy in emerging female leaders: Practical insights from an international leadership development program | Políticas públicas Programa de líderes emergentes | Japón Australia | Capital psicológico Modelos de liderazgo alternativos Identidad personal Red de liderazgo femenino |
| Women leaders and female same-sex groups: The same 2030 Agenda objectives along different roads | Multinacionales de diversos sectores e industrias. | España | Gestión corporativa Compromiso con el desarrollo de objetivos sostenibles |
| Female directorship and ethical corporate governance disclosure practices in highly patriarchal contexts | Empresas que cotizan en la bolsa de valores | Nigeria | Gobernanza corporativa Diversidad de género en las juntas directivas. |
| Barriers to advancing women nurses in healthcare leadership: a systematic review and meta-synthesis | Sector salud-hospital Servicio de enfermería | Australia | Insuficiencia de formación formal e informal en liderazgo. Orientación inadecuada hacia roles de liderazgo. Barreras limitantes de motivación (Motivación) Barreras limitantes de oportunidades |
| Registered nurses' confidence related to undertaking a leadership role in residential aged care: A clinical leadership self-assessment survey | Proveedor de cuidado residencial de ancianos (RAC) en Perth, Western Australia. | Australia | Liderazgo Confianza Educación Desarrollo de liderazgo adaptado Implicaciones prácticas para la efectividad del liderazgo. |
| Connecting gender balance, crisis resistance and innovativeness in the forestry sector: Women in leadership and management | Industria forestal | Austria | Capacidad de innovación Resiliencia organizacional Entorno inclusivo Diversidad en la toma de decisiones. |
| Women in leadership in orthopaedic sports medicine societies throughout the world | Sector salud-hospital Servicio de cirugía ortopedia y medicina deportiva | Estados Unidos | Desigualdad de género Representación femenina Oportunidades equitativas |

continúa

Tabla 3

Determinantes del liderazgo femenino como resultados de estudios realizados de 2023 a 2024 sobre liderazgo femenino

| Titulo | Contexto | País | Hallazgos |
|---|--|---|---|
| Effect of authentic leadership on Nurses' psychological distress and turnover intention | Sector salud Hospitales universitarios | Egipto | Liderazgo autentico Bienestar psicológico Empoderamiento Intervención rápida |
| Comparative Analysis of Female Leadership Styles in Public and Private Sector Universities: A Study in Pakistan | Sector educativo | Pakistán | Liderazgo transformacional y transaccional Desempeño laboral Capacitación Innovación y cambio |
| Are African academic women more emotionally intelligent than men? Exploring emotional intelligence, gender, and leadership in higher education | Instituciones de Educación Superior | Etiopía | Inteligencia emocional Diferencias de género |
| Women's effectiveness in school leadership: The case of Awi Nationality administrative zone primary schools, Ethiopia | Instituciones de educación básica Departamento administrativo | Etiopía | Efectividad Igualdad de género Desarrollo profesional Liderazgo colaborativo Liderazgo administrativo |
| Exploring the nexus between female school leaders' perceptions of distributed instructional leadership, socio-cultural dynamics, and student achievement in the Arab world | Educación | Emiratos Árabes Unidos | Empoderamiento Colaboración Datos BienestarTransformación |
| Comparing barriers and enablers of women's health leadership in India with East Africa and North America | Salud pública | India Africa Oriental América del Norte | Mentoría, Redes, Visión, Resiliencia, Empatía |
| Women in leadership positions in European neurosurgery - Have we broken the glass ceiling? | Salud Neurocirugía | Europa | Mentoría, Visibilidad, Inclusión Apoyo, Confianza |
| Women in Leadership Positions in Italian Neurosurgery | Salud Neurocirugía | Italia | Mentoría, Visibilidad, Igualdad, Apoyo, Reformas |
| Representación de cirujanas vasculares en liderazgo de ensayos clínicos | Cirugía vascular | Estados Unidos | Mentoría, Redes, Transparencia, Diversidad, Inclusión |
| Australian Winery Ballandean Estate Wines Champion Women in Business and Leadership | Vino y agricultura | Australia | Empoderamiento, Mentoría, Inclusión, Igualdad, Visibilidad |
| Austria – Stanglwirt y su enfoque hacia el liderazgo femenino | Hotelero y Turismo | Austria | Igualdad, Habilidades, Inclusión, Cultura, Empoderamiento |
| Anti-corruption policy and earnings management: do women in monitoring roles matter? | Contabilidad y finanzas | Indonesia, Malaysia, Singapore, Thailand and the Philippine | Ética, Diversidad, Supervisión, Transparencia, Colaboración |
| Female journalists who have reached the top: perceptions on communication, leadership, and gender bias in the Portuguese press | Prensa/periodismo | Portugal | Comunicación Participación Autoconfianza Empatía Inclusión |
| Female leadership and ESG performance of firms: Nordic evidence | Negocios | Países Nórdicos | Aversión al riesgo Altruismo Responsabilidad social Estabilidad laboral Sostenibilidad |
| Governing FinTech for performance: the monitoring role of female independent directors | Banca y finanzas | Italia | Monitoreo, Diversidad, Innovación, Riesgo, Gobernanza |
| Gender quotas and women's representation in executive management | Corporativo | Noruega | Modelos, Inclusión, Motivación, Identidad, Diversidad |
| Think manager – Think male or female: exploring the content of gendered stereotypes of the managerial role among undergraduate business students in Ireland over a 10-year period | Educación/negocios | Irlanda | Inclusión, Empoderamiento, Transformacional, Colaboración, Agencial |

continúa

Tabla 3

Determinantes del liderazgo femenino como resultados de estudios realizados de 2023 a 2024 sobre liderazgo femenino

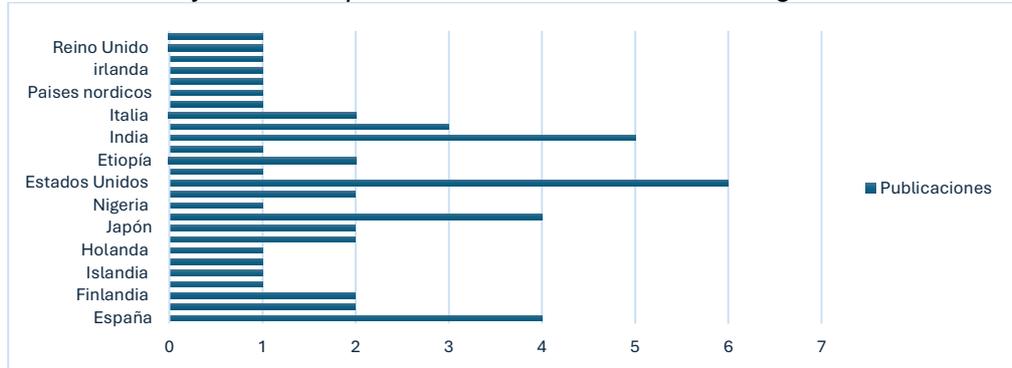
| Titulo | Contexto | País | Hallazgos |
|--|-----------------------------------|----------------|--|
| Female creative managers as drivers for gender diversity in advertising creative departments: a critical mass approach | Publicidad | España | Diversidad, Liderazgo, Inclusión, Mentoría, Empoderamiento |
| The role of female managers in enhancing employee well-being: a path through workplace resources | Gestión de recursos humanos | Japón | Transformacional, Cohesión, Compromiso, Bienestar, Reducción de Estrés |
| Guest editorial: From intent to action: new directions in women and leadership research | Negocios y educación | Estados Unidos | Confianza, voz, relaciones, cultura, estrategia, Prejuicio, poder, interseccionalidad, experiencia |
| Gender, Religion and Politics: A Qualitative Analysis on the Role of Women to a Sustainable Quality of Work-Life | Política y religión | Nigeria | Empoderamiento, Representación, Advocacy, Cambio, Igualdad |
| Navigating the challenges of female leadership in the information and communication technology and engineering sectors | Ingeniería | Mauricio | Mentoría, Visibilidad, Apoyo, Capacitación, Inclusión |
| Much ahead of her times: Annie Besant's life and journalism as a framework for sustainable women empowerment model | Educación y empoderamiento social | India | Autoeficacia, Educación, Participación, Inspiración, Transformación |
| Leadership pathways for women's leadership development: a multifaceted undergraduate leadership development initiative | Educación Nivel superior | Estados Unidos | Empoderamiento, Identidad, Apoyo, Mentoría, Inclusión |
| Authenticity and woman's leadership: a qualitative study of professional business services in the UK | Servicios profesionales | Reino Unido | Autenticidad, Autoconocimiento, Apoyo, Normas, Empoderamiento |
| Nurse leaders' experiences of remote leadership in health care | Salud | Finlandia | Confianza, Comunicación, Colaboración, Directrices, Apoyo |
| Women leaders' lived experiences of bravery in leadership | Educación | Estados Unidos | Autenticidad, Colaboración, Resiliencia, Valores, Valentía |
| Advancing Gender Equality in Higher Education in South Africa: Emboldening Women Leaders in Complex Contexts | Educación | Sudáfrica | Empoderamiento, Solidaridad, Aprendizaje, Relaciones, Agencia |
| Women leadership development in local governance in South and Southeast Asia: a critical analysis | Gobernanza | Bangladesh | Empoderamiento, Inclusión, Capacitación, Colaboración, Resiliencia |

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión sistemática de la literatura.

La Figura 2 muestra los países que destacaron en productividad en temas de liderazgo femenino durante el período 2023-2024. La productividad se mide en función del número de publicaciones científicas que abordan factores, barreras y estrategias vinculadas al liderazgo femenino. Los países destacados, reflejan un compromiso creciente con el estudio y análisis de la inclusión de género en posiciones de liderazgo, lo que indica una mayor conciencia y enfoque académico en estas regiones, esta información es crucial para identificar áreas geográficas que lideran la investigación en el tema y señalar posibles tendencias regionales en la promoción de la igualdad de género en el ámbito laboral y de liderazgo.

Figura 2

Países con mayor nivel de productividad en temas de liderazgo femenino de 2023-2024

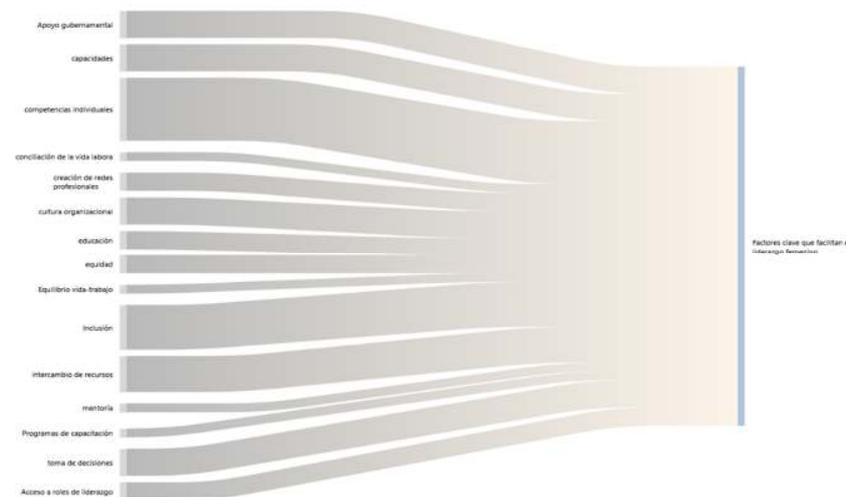


Nota. Elaboración propia.

La Figura 3 presenta los principales facilitadores que impulsan el liderazgo femenino, identificados a partir de la revisión sistemática de literatura realizada en artículos publicados entre 2023 y 2024. Estos facilitadores incluyen factores y condiciones que han demostrado tener un efecto positivo en el acceso y permanencia de las mujeres en roles de liderazgo, tales como: las competencias individuales, las políticas inclusivas y los programas de mentoría.

Figura 3

Facilitadores para el liderazgo femenino identificados a partir de la revisión sistemática de literatura



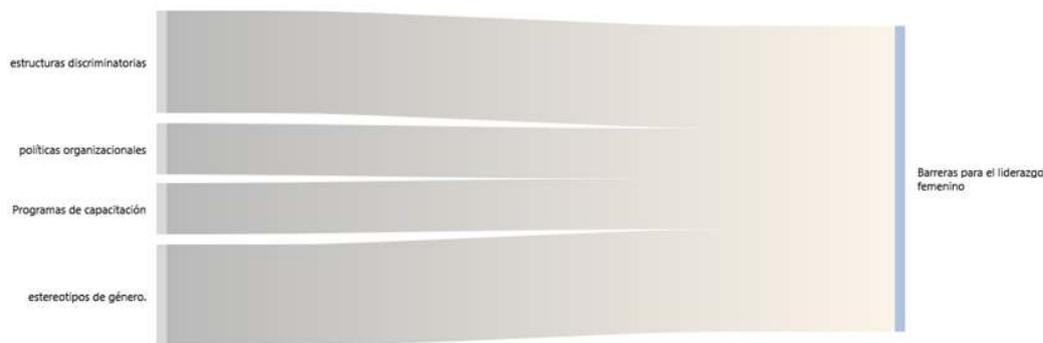
Nota. Elaboración propia a través del software: Atlas.ti 24.

La Figura 4 ilustra las principales barreras que limitan el avance de las mujeres hacia posiciones de liderazgo, identificadas a partir de la revisión sistemática de literatura de 2023-2024. Estas barreras incluyen factores como sesgos de género, estructuras organizacionales inflexibles y falta

de redes de apoyo que continúan impidiendo la igualdad de oportunidades para las mujeres en el ámbito de liderazgo.

Figura 4

Barreras para el liderazgo femenino identificadas a partir de la revisión sistemática de literatura



Nota. Elaboración propia a través del software: Atlas.ti 24.

DISCUSIÓN

El liderazgo femenino es clave para la sostenibilidad y la responsabilidad social en las organizaciones, ya que su inclusión en la toma de decisiones genera beneficios empresariales y sociales (Enciso-Alfaro y García-Sánchez, 2024). Para potenciarlo, es fundamental el desarrollo de competencias y programas de apoyo que fortalezcan la resiliencia y el optimismo en mujeres líderes (Van Dongen et al., 2024; Round et al., 2024). Además, su presencia en juntas directivas promueve la ética y la transparencia en la gobernanza corporativa (Areneke et al., 2023).

A pesar de estos beneficios, las mujeres enfrentan barreras estructurales, culturales y personales. La subrepresentación en órganos de decisión, los estereotipos de género y la falta de confianza limitan su acceso a puestos de liderazgo (Surangi et al., 2023; Almalki et al., 2024). En sectores como la medicina y la educación, la desigualdad persiste, aunque la mentoría y las políticas inclusivas pueden mejorar la situación (Tanguilig et al., 2024; Asmamaw y Semela, 2023).

En las empresas familiares, un ambiente inclusivo y programas de mentoría han favorecido el liderazgo femenino (Perkins, 2023; Nickel et al., 2023). Sin embargo, solo el 8% de las mujeres ocupa altos cargos directivos, lo que resalta la necesidad de eliminar estructuras discriminatorias y promover políticas basadas en la competencia y la equidad (Ludvig et al., 2024; Amsalu y Belay, 2024).

Para fomentar el liderazgo femenino, se requiere mentoría, redes de apoyo y políticas laborales equitativas. La comunicación efectiva, la resiliencia y la empatía, son esenciales para su éxito (Sabarwal et al., 2023). Además, la presencia de mujeres en roles de liderazgo contribuye a la sostenibilidad y el rendimiento social de las organizaciones (Yahya, 2023).

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación se concluye que el liderazgo femenino se posiciona como un elemento clave para la innovación y sostenibilidad en las organizaciones (Enciso-Alfaro y García-Sánchez, 2024) destacando su impacto positivo en la retención del personal (Hossny et al., 2023). El desarrollo de competencias profesionales y de liderazgo potencia la confianza en la toma de decisiones, asumiendo nuevas responsabilidades y aumentando la visibilidad en equipos de investigación, lo que también fomenta redes internacionales y colaboración entre pares (Van Dongen et al., 2024), además, el fortalecimiento del capital psicológico, como la autoeficacia y la identidad de liderazgo, es crucial para que las mujeres superen barreras y contribuyan eficazmente en sus organizaciones (Round et al., 2024).

No obstante, persisten obstáculos culturales y de género que limitan el impacto del liderazgo femenino, resaltando la necesidad de abordarlos para alcanzar los objetivos de sostenibilidad de la Agenda 2030 (García-Sánchez et al., 2023); en entornos patriarcales, las mujeres en liderazgo pueden promover prácticas más éticas y transparentes en la gobernanza corporativa (Areneke et al., 2023).

Las barreras que enfrentan las mujeres son multifacéticas, exigiendo intervenciones organizacionales y sistémicas para lograr equidad de género en posiciones de liderazgo (Surangi et al., 2023) es aquí donde el trabajo conjunto entre instituciones académicas y actores relevantes es esencial para eliminar estas limitaciones y aprovechar el talento femenino, pues su liderazgo aporta perspectivas valiosas (Almalki et al., 2024; Nhongo et al., 2024).

A pesar de la creciente conciencia sobre la necesidad de representación femenina, las estructuras discriminatorias siguen limitando oportunidades y la capacidad del sector para innovar (Ludvig et al., 2024). La representación femenina en campos como la medicina deportiva y la neurocirugía aún es baja, lo que requiere la implementación de oportunidades equitativas y entornos inclusivos (Murthy et al., 2024; Tanguilig et al., 2024), estos ejemplos abren el panorama y precisa lo crucial que es fomentar prácticas de networking para contrarrestar los estereotipos de género y promover una cultura de igualdad (Roca et al., 2024).

Asimismo, se necesitan políticas que aborden las barreras sistémicas y culturales, reconociendo la importancia de la autoeficacia, la educación y la inspiración como factores clave para fomentar el liderazgo femenino (Hegde, 2023; Tan, 2024) así como la autenticidad en el liderazgo femenino el cual debe reconsiderar sus estructuras para facilitar un entorno que apoye esta autenticidad (Howard, 2024).

Finalmente, factores como la educación, la inclusión en la toma de decisiones y la resiliencia son fundamentales para el éxito de las mujeres en posiciones de liderazgo, subrayando la necesidad de un enfoque integral que promueva la equidad en todos los niveles organizativos (Azizuddin y Shamsuzzoha, 2024).

REFERENCIAS

- Abousoliman, A. D. y Mahmoud, H. H. (2024). Effect of authentic leadership on Nurses' psychological distress and turnover intention. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 20. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2024.100722>
- Akinwale, O. E., Akinwale, O. E. y Kuye, O. L. (2024). Gender, religion and politics: a qualitative analysis on the role of women to a sustainable quality of work-life (QWL). *IIMT Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/iimtm-12-2023-0076>
- Almalki, O. S., Fathelrahman, A. I., Alfayez, O. M. y Bawazeer, G. A. (2024). Current situation and barriers to women's leadership in health care education in Saudi Arabia: A cross-sectional study. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 32(5). <https://doi.org/10.1016/j.jsps.2024.102000>
- Amsalu, A. y Belay, S. (2024). Women's effectiveness in school leadership: The case of Awi Nationality administrative zone primary schools, Ethiopia. *Social Sciences and Humanities Open*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101094>
- Arena, C., Catuogno, S. y Naciti, V. (2023). Governing FinTech for performance: the monitoring role of female independent directors. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 591-610. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2022-0621>
- Areneke, G., Adegbite, E., Tunyi, A. y Hussain, T. (2023). Female directorship and ethical corporate governance disclosure practices in highly patriarchal contexts. *Journal of Business Research*, 164. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114028>
- Asmamaw, A. T. y Semela, T. (2023). Are African academic women more emotionally intelligent than men? Exploring emotional intelligence, gender, and leadership in higher education. *Heliyon*, 9(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22949>
- Azizuddin, M. y Shamsuzzoha, A. (2024). Women leadership development in local governance in South and Southeast Asia: a critical analysis. *Southeast Asia: A Multidisciplinary Journal*, 24(1), 40-52. <https://doi.org/10.1108/seamj-06-2023-0052>
- Bartlett, M. E. (2024). Women leaders' lived experiences of bravery in leadership. *Qualitative Research Journal*. <https://doi.org/10.1108/QRJ-11-2023-0174>

- Berkery, E. y Ryan, N. F. (2024). Think manager – Think male or female: exploring the content of gendered stereotypes of the managerial role among undergraduate business students in Ireland over a 10-year period. *Gender in Management*, 39(3), 328-344. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2023-0099>
- Cunha, M. J. y Lúcio Martins, R. (2023). Female journalists who have reached the top: perceptions on communication, leadership, and gender bias in the Portuguese press. *Corporate Communications*, 28(7), 84-100. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2023-0004>
- Enciso-Alfaro, S. Y. y García-Sánchez, I. M. (2024). Are innovative firms more circular when women hold upper positions? *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100556>
- García-Sánchez, I. M., Aibar-Guzmán, C., Núñez-Torrado, M. y Aibar-Guzmán, B. (2023). Women leaders and female same-sex groups: The same 2030 Agenda objectives along different roads. *Journal of Business Research*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113582>
- Halrynjo, S. y Teigen, M. (2024). Gender quotas for corporate boards: do they lead to more women in senior executive management? *Gender in Management*, 39(6), 761-777. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2023-0096>
- Hegde, S. (2023). Much ahead of her times: Annie Besant's life and journalism as a framework for sustainable women empowerment model. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 5(5), 483-493. <https://doi.org/10.1108/jhass-04-2023-0039>
- Hossny, E. K., Alotaibi, H. S., Mahmoud, A. M., Elcokany, N. M., Seweid, M. M., Aldhafeeri, N. A., Abdelkader, A. M. y Abd Elhamed, S. M. (2023). Influence of nurses' perception of organizational climate and toxic leadership behaviors on intent to stay: A descriptive comparative study. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2023.100147>
- Howard, L. (2024). Authenticity and woman's leadership: a qualitative study of professional business services in the UK. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2023-0092>
- Hurmekoski, M., Häggman-Laitila, A., Lammintakanen, J. y Terkamo-Moisio, A. (2023). Nurse leaders' experiences of remote leadership in health care. *Leadership in Health Services*, 36(4), 579-594. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2023-0003>
- Kostiuk, V., Thaxton, C., Loh, S. A., Cardella, J. A., Dardik, A. y Tonnessen, B. H. (2024). Representation of female vascular surgeons in national clinical trial leadership: analysis of trends over 20 years. *JVS-Vascular Insights*, 2, 100077. <https://doi.org/10.1016/j.jvsvi.2024.100077>
- Le Ber, M. J., Gardiner, R. A. y Howe-Walsh, L. (2023). Guest editorial: From intent to action: new directions in women and leadership research. In *Gender in Management* (Vol. 38, Issue 7, pp. 841-854). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/GM-10-2023-403>
- Ludvig, A., Öllerer, B. y Aubram, T. (2024). Connecting gender balance, crisis resistance and innovativeness in the forestry sector: Women in leadership and management. *Environmental Science & Policy*, 161, 103890. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2024.103890>

- Massouti, A., Shaya, N. y Qareiny, S. M. A. (2024). Exploring the nexus between female school leaders' perceptions of distributed instructional leadership, socio-cultural dynamics, and student achievement in the Arab world. *International Journal of Educational Research Open*, 7. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2024.100372>
- Murthy, S., Silva Correia, I. F. y Messina, R. (2024). Women in leadership positions in Italian neurosurgery. In *Brain and Spine* (Vol. 4). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.bas.2024.102752>
- Nhongo, D., Holt, A., Bail, K. y Flenady, T. (2024). Registered nurses' confidence related to undertaking a leadership role in residential aged care: A clinical leadership self-assessment survey. *Collegian*, 31(4), 202-210. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2024.04.004>
- Nickel, V., Leifeld, L. y Zehrer, A. (2023). Austria – Stanglwirt and Its Approach Towards Female Leadership and Role Models. In *Attaining the 2030 Sustainable Development Goal of Gender Equality* (pp. 57-71). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-832-420231005>
- Perkins, R. (2023). Australia: Australian Winery Ballandean Estate Wines Champion Women in Business and Leadership. In *Attaining the 2030 Sustainable Development Goal of Gender Equality* (pp. 37-56). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-832-420231004>
- Ramseook-Munhurrun, P., Naidoo, P. y Armoogum, S. (2023). Navigating the challenges of female leadership in the information and communication technology and engineering sectors. *Journal of Business and Socio-Economic Development*. <https://doi.org/10.1108/jbsed-03-2023-0014>
- Ratu, D. M. y Rahajeng, D. K. (2024). Anti-corruption policy and earnings management: do women in monitoring roles matter? *Asian Journal of Accounting Research*. <https://doi.org/10.1108/AJAR-09-2023-0327>
- Roca, D., Suárez, A. y Meléndez-Rodríguez, S. (2024). Female creative managers as drivers for gender diversity in advertising creative departments: a critical mass approach. *Gender in Management*, 39(4), 465-479. <https://doi.org/10.1108/GM-09-2022-0291>
- Round, H., Yamao, S., Shao, B., Klonek, F., Sekiguchi, T. y Newman, A. (2024). Fostering psychological capital self-efficacy in emerging female leaders: Practical insights from an international leadership development program. *Organizational Dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101085>
- Sabarwal, S., Lamb, J., Bhan, S., Bruce, K., Plotkin, G., Robinson, C., Obudho, N. y Batson, A. (2023). *Comparing barriers and enablers of women's health leadership in India with East Africa and North America*. www.thelancet.com
- Sarwar, U., Tariq, R., Aamir, M. y Guan, Y. (2023). Comparative Analysis of Female Leadership Styles in Public and Private Sector Universities: A Study in Pakistan. *Heliyon*, 9(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22058>
- Schreiber, B. y Zinn, D. (2023). Advancing gender equality in higher education in South Africa: Emboldening women leaders in complex contexts. In *Inclusive Leadership: Equity and Belonging in Our Communities* (pp. 65-73). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S2058-880120230000009006>

- Surangi, M., Silva, D., Baduge, P., Garth, B., Boyd, L., Ward, K., Joseph, K., Proimos, J. y Teede, H. J. (2023). *Barriers to advancing women nurses in healthcare leadership: a systematic review and meta-synthesis*. www.thelancet.com
- Tan, S. J. (2024). Leadership pathways for women's leadership development: a multifaceted undergraduate leadership development initiative. *Journal of Leadership Education*, 23(1), 20–35. <https://doi.org/10.1108/jole-01-2024-0014>
- Tanguilig, G., Meyers, J., Ierulli, V. K., Hiemstra, L. y Mulcahey, M. K. (2024). Women in leadership in orthopaedic sports medicine societies throughout the world. In *Journal of ISAKOS* (Vol. 9, Issue 3, pp. 438-443). International Society of Arthroscopy Knee Surgery and Orthopaedic Sports Medicine. <https://doi.org/10.1016/j.jisako.2024.02.009>
- Van Dongen, L., Suidman, L., Henriques, M. A., Jónsdóttir, H., Leino-Kilpi, H., Luderer, C., Suhonen, R. y Hafsteinsdóttir, T. B. (2024). Improved professional competencies and leadership in PhD-prepared nurses and doctoral students after participating in the cross-national and web-based Nurse-Lead program. *Nursing Outlook*, 72(2). <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2024.102144>
- Weiss, M., Dogan, R., Jeltema, H. R., Majernik, G. H., Venturini, S., Ryang, Y. M., Darie, L., Engel, D., Ferreira, A., Ilic, T., Lawson McLean, A. C., Malli, A., Mielke, D., Vanchaze, K. y Hernández-Durán, S. (2023). Women in leadership positions in European neurosurgery - Have we broken the glass ceiling? *Brain and Spine*, 3. <https://doi.org/10.1016/j.bas.2023.101777>
- Xie, J., Piao, X. y Managi, S. (2024). The role of female managers in enhancing employee well-being: a path through workplace resources. *Gender in Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/GM-09-2023-0307>
- Yahya, H. (2023). Female leadership and ESG performance of firms: Nordic evidence. *Corporate Governance (Bingley)*. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2023-0129>

Marketing interno determinantes de la satisfacción laboral en las empresas de servicio primer semestre 2024 en Tegucigalpa, Honduras.

Internal marketing determinants of job satisfaction in service companies, first half of 2024 in Tegucigalpa, Honduras.

Flores, Fernando*

*PH.D. en Proyectos. Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Honduras.
Email: fernando.flores@unah.edu.hn, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7694-6140>.

Correo para recibir correspondencia:

Fernando Flores
fernando.flores@unah.edu.hn

RESUMEN

OBJETIVO: Identificar los factores determinantes para la comprensión de los niveles de Marketing Interno en las empresas del sector servicios de Tegucigalpa, Honduras. En particular, se buscó evaluar la influencia de la comunicación, la motivación y el ingreso como variables clave en la satisfacción laboral.

MATERIAL Y MÉTODO: Este estudio se enmarca dentro de un alcance descriptivo, con un diseño no experimental y una naturaleza cuantitativa. Se empleó un marco muestral probabilístico de corte estratificado para la selección de los participantes.

Mediante el análisis de cruce de variables, se examinó la posible influencia de aspectos como la edad en el desempeño laboral.

RESULTADOS: Según la percepción de los empleados, las empresas de servicios mantienen una comunicación efectiva tanto a nivel organizacional como interdepartamental. Se anticipa que este estudio tendrá una relevancia significativa para las empresas en Tegucigalpa, en relación con las tres variables analizadas.

CONCLUSIONES: Si bien el concepto de Marketing Interno no es ampliamente reconocido como teoría formal en las empresas de servicios de Tegucigalpa, su aplicación empírica es evidente. Por consiguiente, se concluye la necesidad de formalizar la implementación de estrategias de Marketing Interno en estas organizaciones.

PALABRAS CLAVE: marketing interno, comunicación, ingresos, motivación, *endomarketing*.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To identify the determining factors for understanding Internal Marketing levels in service sector companies in Tegucigalpa, Honduras. Specifically, we sought to evaluate the influence of communication, motivation, and income as key variables in job satisfaction.

MATERIAL AND METHOD: This study was descriptive in scope, with a non-experimental design and a quantitative approach. A stratified probability sampling framework was used to select participants.

Using cross-variable analysis, the possible influence of factors such as age on job performance was examined.

RESULTS: According to employee perceptions, service companies maintain effective communication at both the organizational and interdepartmental levels. This study is anticipated to be significantly relevant to companies in Tegucigalpa in relation to the three variables analyzed.

CONCLUSIONS: Although the concept of Internal Marketing is not widely recognized as a formal theory in service companies in Tegucigalpa, its empirical application is evident. Therefore, we conclude that there is a need to formalize the implementation of Internal Marketing strategies in these organizations.

KEY WORDS: internal marketing, communication, revenue, motivation, endomarketing.

Chuchuca et al. (2022) en una investigación en Ecuador en el sector *retail*, confirmaron que la satisfacción laboral tiene un impacto significativo en la productividad. Estos autores sostienen que los empleados tienden a ser más productivos cuando se sienten satisfechos con su trabajo y el ambiente laboral, lo que lleva a un mayor nivel de compromiso en función de la calidad de dicho entorno. De manera similar, se destaca la importancia de que los gerentes del sector minorista implementen estrategias efectivas de marketing interno, ya que este no solo fomenta la satisfacción de los empleados, sino que también impulsa su lealtad, compromiso y, en última instancia, su productividad.

En línea con esto, se determinó que la implementación de acciones de marketing interno en empresas minoristas mejora el desempeño general de la organización, optimizando la relación entre empleado y empleador y generando satisfacción en el trabajo. Esto, a su vez, conduce a un mayor compromiso y a empleados más productivos e innovadores. Para lograrlo, es crucial implementar estrategias que incentiven el desempeño laboral a través de reconocimientos y motivación, buscando aumentar su compromiso, ya que los empleados más comprometidos son también los más satisfechos y productivos.

En este contexto, este estudio ofrece información valiosa para profesionales de marketing y gerentes del sector minorista interesados en mejorar el rendimiento y el compromiso de su personal.

Para lograr marcas más competitivas y organizaciones más maduras en Honduras, es fundamental comprender y aplicar el *Endomarketing*, lo que también mejorará la atención al cliente final. Investigaciones muestran que, a nivel mundial, las estrategias de *Endomarketing* se planifican considerando la cultura interna, los valores organizacionales y la imagen externa, fomentando una competencia con estándares internacionales.

En un estudio realizado en Panamá por Picota y Pinzón (2016), argumentaban que, a pesar de su economía de servicios en auge, sufre de baja calidad en la atención al cliente y relaciones laborales débiles, lo que genera problemas de personal e imagen de marca, con alta rotación y pérdidas económicas.

La implementación del *Endomarketing* en Latinoamérica, incluyendo Panamá, ha sido lenta debido a la dificultad de cuantificar las pérdidas asociadas a problemas laborales para las directivas. Sin embargo, se espera un crecimiento en su adopción a medida que se reconozca su valor, con un futuro prometedor en la región, ya que cada vez más empresas comprenden que invertir en sus empleados se traduce en mayores ganancias.

Beltrán et al. (2024) proporcionaron un entendimiento profundo y detallado de los factores que inciden en la satisfacción laboral en el contexto del sector público colombiano. Su análisis basado en datos demostró que elementos como la afinidad entre el empleado y su tarea, las relaciones con otros, el ambiente laboral, el volumen de trabajo y la opción del teletrabajo tienen un impacto considerable en la satisfacción de los trabajadores.

El estudio enfatizó la relevancia del respeto en el entorno laboral, la igualdad entre géneros, la armonía entre la vida laboral y personal, y la gestión de la carga de trabajo como aspectos esenciales para el bienestar de los empleados. Significativamente, la investigación también resaltó la importancia del género y el equilibrio trabajo-vida, brindando nuevas perspectivas para la formulación de políticas de gestión y prácticas de recursos humanos. Las implicaciones de este estudio sugieren que las organizaciones deben implementar estrategias integrales que abarquen tanto las dinámicas interpersonales como los sistemas de gestión internos para mejorar la satisfacción laboral, siendo fundamental la creación de un ambiente de trabajo que promueva el respeto mutuo y valore el aporte individual, sin distinción de jerarquía o nivel educativo.

En la década de 1960, McCarthy (1978) introdujo el concepto de las 4 P (Producto, Precio, Plaza –distribución– y Promoción), una clasificación que, a pesar del acelerado crecimiento de la actividad comercial, sigue siendo ampliamente utilizada para estructurar las herramientas o variables de la mezcla de mercadotecnia. Sin embargo, en la actualidad, estas variables resultan insuficientes para garantizar la plena satisfacción de los clientes externos, lo que ha propiciado la emergencia de una quinta P: el ‘personal’ que colabora en las organizaciones. Este elemento, durante años considerado meramente como servidores obligados a cumplir sus deberes a cambio de una remuneración salarial, ha adquirido una nueva relevancia.

En el contexto Ecuatoriano Rosario et al. (2022), demostró que existe una relación significativa entre el marketing interno y la satisfacción laboral de los empleados en las empresas comerciales, considerando que los empleados de diferentes sectores productivos valoran en sumo grado, la dedicación e importancia que le da su empresa para que se configure un ambiente de trabajo que contribuya con su satisfacción laboral. La relación significativa que existe entre el marketing interno y compromiso de los empleados de las empresas comerciales van desde una comunicación efectiva hasta el reconocimiento del esfuerzo diario y el desarrollo profesional por parte de los trabajadores de las empresas, lo que vincula directamente con los niveles más altos de la satisfacción laboral y compromiso de los empleados.

El estudio sugiere además que los principales determinantes de la satisfacción laboral comprenden una compensación justa, oportunidades de desarrollo profesional, liderazgo efectivo, un ambiente laboral favorable y relaciones interpersonales positivas.

Ramírez et al. (2020) investigaron la validez del marketing interno en el sector turístico, resaltando que una de sus funciones primordiales es cultivar la satisfacción del capital humano dentro de la organización. Sin embargo, la trascendencia del marketing interno va más allá de la mera complacencia del empleado; su efectividad se manifiesta directamente en la calidad de la experiencia ofrecida al turista. Al fomentar una sólida relación trabajador-empresa y asegurar que el personal comparta la visión y los objetivos organizacionales, el marketing interno se convierte en un motor para que el capital humano no solo cumpla sus funciones, sino que su desempeño esté intrínsecamente ligado a la cultura empresarial, su identidad, valores, planes y proyectos.

Por consiguiente, la adecuada selección de personal por parte de las organizaciones turísticas es un paso fundamental, pero insuficiente por sí solo. Una vez integrado, es crucial implementar estrategias de marketing interno que lo incorporen a la cultura organizacional, proporcionen capacitación continua y ofrezcan motivación para un desempeño laboral superior. Un empleado alineado y comprometido con los propósitos de la organización se traduce en un servicio al cliente más eficiente, atento y personalizado. La inversión en el bienestar y desarrollo del personal a través del marketing interno permite a la empresa valorar su esfuerzo y compensar su desempeño, cubriendo sus necesidades laborales y fomentando su satisfacción.

Esta satisfacción interna se proyecta directamente en la calidad de la interacción con el turista, impactando positivamente en su experiencia general y, en última instancia, en el éxito y la reputación del destino turístico. En este sentido, el marketing interno se erige como una estrategia esencial para asegurar la excelencia en el servicio y la lealtad del cliente en la competitiva industria del turismo.

Una investigación de Ruizalba et al. (2012) sobre nuevas motivaciones encontró que las empresas que usan marketing interno para aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados ven esto como clave para lograr sus objetivos a través de un ambiente laboral participativo y positivo.

El desarrollo tecnológico actual permite crear experiencias que antes eran imposibles. Además, el cambio social provocado por estas tecnologías ha aumentado nuestra apertura a conceptos como el "juego", influenciado por el contacto temprano con tecnología y videojuegos.

La gamificación está llegando ahora, usualmente como sistemas de puntos e insignias. Aunque algunos proyectos usan la tecnología para crear servicios basados en ella, el aumento del *engagement* con mecánicas de juego para diseñar experiencias está por explotar. Las tecnologías existentes y futuras, como el control gestual e *IoT*, permitirán a la gamificación crear experiencias únicas que modifiquen el comportamiento del usuario y generen valor para las empresas.

Gill et al. (2018) argumentaba que el *Endomarketing* actúa como un vínculo esencial entre la empresa y sus colaboradores, facilitando la convergencia de sus expectativas y metas individuales. Este punto de encuentro es fundamental para desarrollar estrategias que integren al empleado con los objetivos estratégicos de la organización, al mismo tiempo que la empresa se esfuerza por promover el bienestar de su personal a través de procesos que aumenten su motivación.

El éxito del *Endomarketing* está intrínsecamente ligado a la estrategia que la empresa adopte, la forma en que la implemente y el seguimiento que realice para evaluar sus resultados y el impacto positivo que genera en todos los empleados.

Si bien, el *Endomarketing* se centra en satisfacer las necesidades del cliente interno, su orientación impacta directamente al cliente externo; esto fomenta en los colaboradores un fuerte sentido de compromiso tanto con la empresa como con sus clientes finales.

No obstante, Kotler (2016) propuso una evolución hacia las 4 C (Cliente, Costo, Conveniencia y Comunicación), donde el concepto de Personal se transformó en Colaboradores. Estas variables se centran no solo en el producto, sino también en la experiencia del servicio (p. 70).

Según la investigación de Mendoza et al. (2012), una cultura organizacional que promueve la colaboración, la transparencia y la inclusividad es un factor clave para aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados en las empresas de servicios.

Si bien, el marketing interno ha demostrado su capacidad para influir positivamente en la conducta de los empleados y la satisfacción del cliente externo, su principal desafío reside en su implementación efectiva. Problemas como la falta de visión a largo plazo, la aplicación parcial y la generación de competencia interna dañina, impiden la creación de cadenas de suministro eficientes.

Es fundamental comprender que el marketing interno no es simplemente aplicar herramientas de marketing dentro de la empresa ni enfocarse únicamente en la satisfacción del empleado; requiere un enfoque integral que considere tanto las dinámicas internas como externas de la

organización. Para que los programas de marketing interno tengan éxito, los directivos deben considerar a los empleados como clientes internos para atraer y retener a los mejores.

Asimismo, es esencial que los empleados se conciban a sí mismos como clientes y proveedores internos, compartiendo la responsabilidad por la calidad del producto o servicio. Esta concepción facilita la formación de cadenas de suministro sólidas, lo que finalmente se traduce en la satisfacción del cliente externo al asegurar la calidad en las interacciones internas.

Como bien señala Porter (1998), existen fundamentalmente dos vías para obtener una ventaja competitiva: a través de la optimización de los costos operativos o mediante la excelencia en la atención al cliente, siendo estos dos conceptos la base de toda estrategia competitiva. Las empresas exitosas mantienen una consistencia en su estrategia, buscando una mejora continua para superar a su competencia. En este sentido, el factor humano dentro de la organización resulta fundamental para desarrollar cualquier tipo de estrategia y alcanzar una ventaja competitiva diferenciada. Sin personal motivado, implicado y comprometido, la consecución de los objetivos empresariales se torna inviable.

En una investigación realizada en Honduras, Valdez et al. (2022) encontraron que la percepción de que el trabajo realizado es valorado es un factor crucial para la satisfacción laboral. Esto implica que cuando los docentes sienten que su labor contribuye a los objetivos de la institución y es reconocida por sus superiores, se genera un sentido de pertenencia que fortalece las relaciones en su entorno de trabajo. Los resultados de este estudio revelaron que los participantes percibían una mayor valoración de su trabajo por parte de sus colegas que de sus superiores, lo que favorecería las relaciones laborales entre compañeros.

Los factores organizacionales son fundamentales, ya que el sentido de pertenencia fomenta un compromiso del docente con la institución de educación superior (IES) para la que trabaja, junto con la internalización de los valores institucionales. Los docentes se comprometen con el logro de las metas institucionales a través de cómo la institución promueve su visión y misión. Los autores sugieren que es beneficioso que las jefaturas involucren a los docentes en diversas actividades de apoyo institucional más allá de la enseñanza, lo que aumentaría su satisfacción con la valoración de su trabajo por parte de las direcciones académicas. El estudio concluye que existe una relación de reciprocidad clara entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Es por ello que, siguiendo la misma línea de pensamiento el personal reviste una importancia capital en las empresas, ya que el funcionamiento de todos los departamentos y funciones depende directamente del factor humano. Cada rol es esencial para el complemento

organizacional, especialmente aquellos que mantienen contacto directo con el cliente. Este tipo de personal, que generalmente experimenta una mayor rotación debido a la complejidad de la interacción con los clientes, requiere una atención prioritaria por parte de las organizaciones, dado que su desempeño influye directamente en la satisfacción del cliente, no solo con el producto, sino también con la atención brindada. En este contexto, se puede aplicar la ecuación: 'Cliente Interno Satisfecho + Cliente Externo Satisfecho = Rentabilidad Empresarial'.

En concordancia con Araque et al. (2017), en un estudio realizado en empresa Colombianas, se sugiere seguir estudiando la efectividad de las prácticas de marketing interno, especialmente en empresas pertenecientes a diferentes sectores de la industria, relacionándola no solo con el compromiso organizacional, sino también con otras variables como la orientación al cliente externo, la satisfacción laboral, el desempeño, la calidad del servicio, la satisfacción del consumidor y las características de la cultura organizacional

Esto implica que, si ambos tipos de clientes (interno y externo) experimentan satisfacción, la empresa obtendrá compras recurrentes que, a largo plazo, generarán mayores niveles de rentabilidad, permitiendo a su vez retribuir a sus empleados con mejores salarios y beneficios.

En un estudio realizado en México por Trujillo et al. (2021) El *Endomarketing* aporta directamente al clima organizacional, cuando con un incremento de la productividad, proporciona mejores relaciones laborales entre gerencia y empleados, que redundan en mejores productos o servicios que a su vez se traducen en rentabilidad para la empresa.

Cada empresa escoge las herramientas de planeación y ejecución que mejor se adecúe a sus necesidades y cuyos resultados perduren en el tiempo como forma de hacer frente a los retos que plantea el actual mercado. El *Endomarketing* puede ofrecer varias ventajas al fortalecimiento interno de las empresas y a la marcha eficaz de los procesos, puesto que si quienes las orientan son empleados *millennial*, ellos tienen la necesidad de ser motivados, valorados y sentirse importantes para la organización.

Dado que este estudio se centra en determinar las variables de satisfacción en el personal de servicios, se considera pertinente analizar aquellos factores que influyen en su insatisfacción dentro de la organización. Para ello, se llevará a cabo una encuesta en diversas instituciones de servicios, con especial énfasis en el personal que interactúa directamente con los clientes. Esto no implica que el personal administrativo o de otros departamentos carezca de importancia; cada uno desempeña funciones específicas y relevantes en el funcionamiento integral de la organización.

Es por ello y siguiendo la línea de pensamiento del estudio, cada segmento organizacional interactúa con algún tipo de cliente. Por ejemplo, en las empresas distribuidoras de productos, su cliente directo son los intermediarios, quienes a su vez interactúan con el consumidor final. Cada negocio y cada sector tiene sus propios clientes externos y, por ende, clientes internos con diversas necesidades, deseos y percepciones. De manera análoga a los esfuerzos y estudios dedicados al comportamiento de los consumidores externos, se deben realizar esfuerzos similares para comprender el comportamiento del personal dentro de las instituciones. Es fundamental recordar que, una mayor rentabilidad empresarial conlleva mayores ventas y, por consiguiente, mayor trabajo, involucrando directa o indirectamente a todo el personal.

MATERIAL Y MÉTODO

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo y descriptivo. La elección de un enfoque cuantitativo se fundamentó en la necesidad de obtener datos numéricos relativos a los determinantes de la satisfacción laboral, las prácticas de marketing interno en las empresas de servicio y la manera en que estas prácticas influyen en la percepción de satisfacción de los empleados. El carácter descriptivo del estudio radica en su objetivo de analizar la situación actual de la satisfacción laboral y el marketing interno en las empresas de servicio ubicadas en Tegucigalpa, sin manipular directamente el comportamiento de los participantes.

Se empleó una metodología transversal, dado que la recolección de datos se llevó a cabo en un único momento, específicamente durante el primer semestre de 2024, y el análisis se centró en las relaciones entre las variables dentro de este período.

El objeto de estudio de esta investigación fueron los empleados de empresas de servicio en Tegucigalpa, Honduras. Estas empresas comprendieron sectores como servicios financieros, telecomunicaciones, salud, educación y comercio, entre otros, caracterizados por la interacción directa con el cliente como elemento fundamental. La investigación se focalizó en la influencia de las prácticas de marketing interno implementadas por estas empresas sobre los determinantes de la satisfacción laboral de su personal.

El marco muestral estuvo constituido por empleados de empresas de servicio de Tegucigalpa con una antigüedad mínima de seis meses en sus respectivos puestos de trabajo. Se incluyeron todas las jerarquías organizacionales (desde personal operativo hasta mandos medios) con el fin de obtener una perspectiva representativa de la experiencia laboral. Atendiendo al tamaño de las empresas seleccionadas, se implementó un muestreo estratificado, lo que permitió recabar datos de empleados de diversas áreas y niveles dentro de las organizaciones.

Se previó un tamaño muestral de al menos 395 empleados, calculado con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, utilizando el método de muestreo aleatorio simple para la selección de los participantes dentro de las empresas que consintieran en participar en el estudio.

La investigación se desarrolló en Tegucigalpa, capital de Honduras, donde se concentra una proporción significativa de las empresas de servicio del país. Dada su condición de centro económico y comercial clave, Tegucigalpa representa un contexto relevante para el estudio de la satisfacción laboral en un entorno urbano y en empresas con diversas características y desafíos organizacionales.

La técnica principal de recolección de datos fue la encuesta estructurada, administrada tanto en formato electrónico como presencial. Se empleó un cuestionario con escalas Likert para medir las percepciones de los empleados en relación con diferentes aspectos del marketing interno y su impacto en la satisfacción laboral.

El cuestionario fue validado mediante una prueba piloto realizada en un grupo reducido de empleados, con el propósito de asegurar la claridad de las preguntas y la adecuada medición de las variables de interés. El índice de fiabilidad obtenido fue del 89%, valor considerado aceptable para proceder con la implementación total de la investigación.

RESULTADOS

Entre los principales hallazgos, y a modo de resumen, se determinó que el 90% de los encuestados manifestaron satisfacción con su desempeño laboral, mientras que solo un 10% expresó insatisfacción. Este resultado refleja el grado de autopercepción de los individuos en relación con su rendimiento laboral.

Adicionalmente, se evidenció que el 89% de los colaboradores se sienten satisfechos en sus empresas actuales, contrastando con un 11% que afirmó no estarlo. Este hallazgo señala una potencial área de mejora en las iniciativas de motivación implementadas por las empresas en Tegucigalpa.

En lo concerniente a la capacitación, un 18% de los colaboradores indicó no haber recibido ningún tipo de formación, y un 33% manifestó que la capacitación proporcionada fue insuficiente. En contraste, el 49% consideró adecuado el nivel de capacitación recibida, lo que sugiere una oportunidad para optimizar y ampliar las ofertas formativas.

En relación con la comunicación, el 72% de los entrevistados confirmó percibir una comunicación efectiva, mientras que un 25% no la consideró así. Un 3% adicional manifestó

desinterés en este aspecto. Asimismo, el 61% de los participantes expresó interés en recibir información fluida, en contraposición a un 39% que no demostró dicha inclinación.

En cuanto al aspecto salarial, el 59% de la muestra expresó insatisfacción con su remuneración actual, mientras que el 41% se mostró satisfecho. Respecto al nivel educativo de la muestra, el 31% poseía licenciatura, el 8% maestría, el 5% estudios primarios y el 56% estudios secundarios.

Figura 1
¿Cuál es el tiempo que tiene de laborar para la empresa?



Nota. Elaboración propia.

La Figura 1 ilustra una clara diferenciación de la Población Económicamente Activa (PEA) en el mercado laboral estudiado, con una predominancia del grupo etario comprendido entre los 23 y 30 años en las empresas de servicio. A este segmento le sigue en proporción la población entre 31 y 45 años. Es importante recordar que la percepción y las necesidades de los individuos varían significativamente en función de su edad

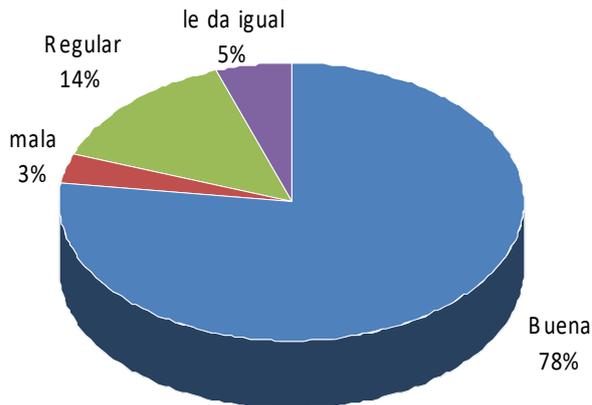
Figura 2
Variables de retención en la empresa



Nota. Elaboración propia.

La Figura 2 revela que el 37% de la muestra encuestada manifiesta sentirse cómodo dentro de la organización, mientras que el 19% expresa sentirse motivado. Adicionalmente, un 18% considera que recibe una remuneración salarial adecuada, y un 17% indica permanecer en la institución debido a la falta de otras oportunidades laborales. Finalmente, solo un 9% señala encontrarse en la empresa debido a que esta lo requiere.

Figura 3
Relación laboral con el jefe inmediato



Nota. Elaboración propia.

La Figura 3 revela que el 78% de los encuestados asegura mantener una relación positiva con su jefe inmediato, mientras que solo un 3% reporta una relación negativa. Adicionalmente, un 14% la describe como regular, lo que sugiere una oportunidad para que las instituciones fortalezcan estos aspectos de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.

Figura 4
Ofrecimiento de la empresa



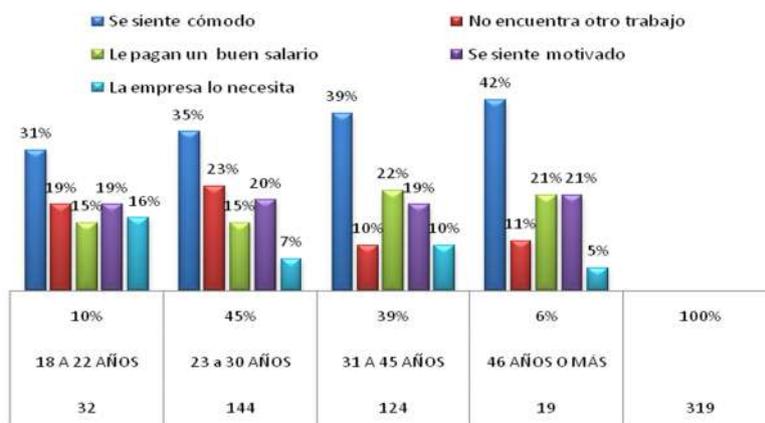
Nota. Elaboración propia.

La Figura 4 revela que el 42% de la población estudiada prioriza una mejora salarial, seguido por un 29% que prefiere mejores puestos de trabajo, un 12% que valora mejores beneficios, y un 5% que desearía una mayor participación y mejores tratos. Estos datos sugieren que, desde la perspectiva de los colaboradores, una mejora salarial es percibida como más relevante que un trato preferencial en su entorno laboral.

CRUCE DE VARIABLES

Figura 5

Cruce de Variables 1.- Edad vs. por qué se ha mantenido en la empresa

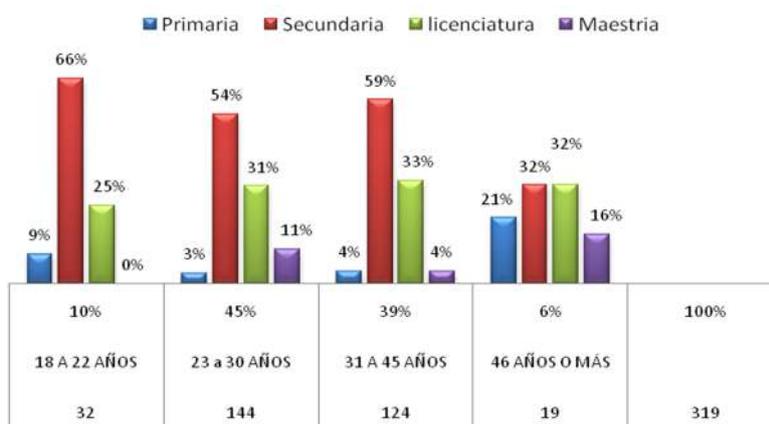


Nota. Elaboración propia.

En primer lugar, se observa un nivel de comodidad relativamente homogéneo entre los encuestados, independientemente de su grupo etario. En segundo lugar, los participantes de 18 a 22 años y aquellos comprendidos entre 23 y 30 años manifestaron dificultades para encontrar alternativas laborales. En contraste, los individuos de 31 a 45 años y el grupo de 46 años o más reportaron percibir una remuneración salarial adecuada.

Figura 6

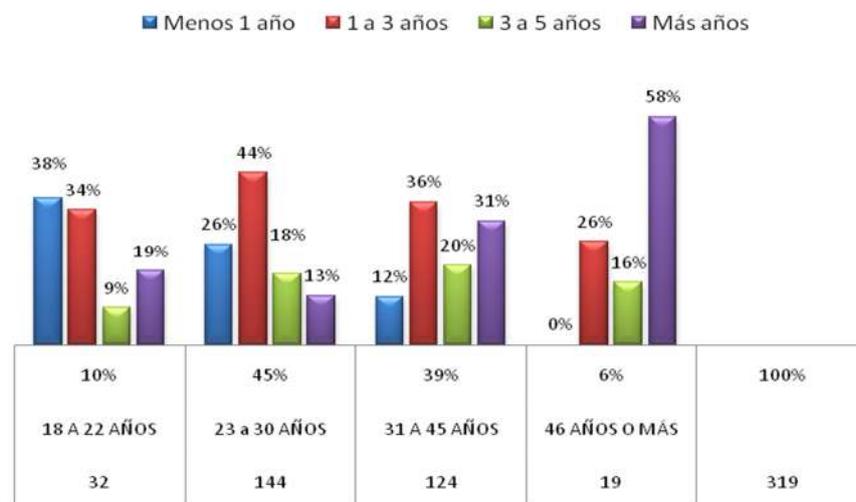
Cruce de variables 2.- Edad con nivel educativo



Nota. Elaboración propia.

La Figura 6 ilustra la preferencia de las empresas por mano de obra calificada con un nivel educativo mínimo de secundaria y, preferentemente, licenciatura, dentro del rango etario de 23 a 30 años para la atención al cliente. Adicionalmente, la figura sugiere una tendencia en la población a buscar una mayor preparación académica para afrontar las exigencias y la competitividad del mercado laboral. El objetivo primordial de este análisis cruzado es determinar la distribución del nivel educativo por rango de edad e identificar el grupo etario que presenta la mayor demanda por parte de las empresas de servicio en la capital.

Figura 7
Cruce de variables 3.- Edad con estabilidad laboral

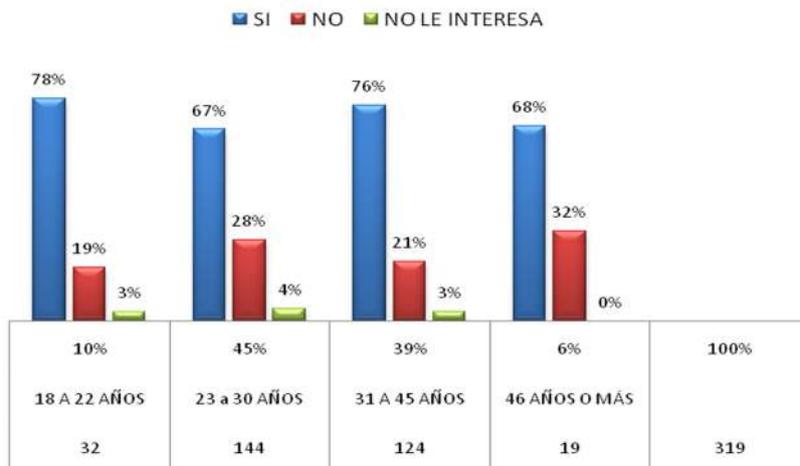


Nota. Elaboración propia.

La Figura 7 revela que el grupo etario con mayor estabilidad laboral en las empresas corresponde a los individuos de 46 años o más, representando un 58% de la muestra. En segundo lugar, se sitúa el grupo de 23 a 30 años, con un 45%. Es pertinente destacar que este último rango de edad coincide con la preferencia de las empresas para la contratación de personal de atención al público.

El objetivo de este análisis cruzado es determinar el grado de estabilidad laboral en función de la edad, considerando que las motivaciones para la permanencia en una empresa varían significativamente entre los diferentes grupos etarios

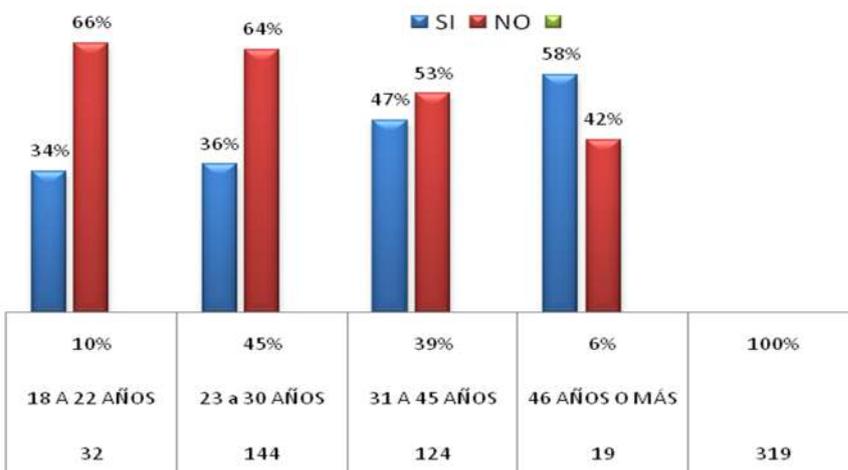
Figura 8
cruce de variables 4.- Edad con comunicación continua



Nota. Elaboración propia.

La Figura 8 muestra que independientemente de la edad, la mayoría consideran que la comunicación es continua y transparente. Con este cruce, se pretende determinar de acuerdo a la edad del entrevistado cuál es su percepción en cuanto a si la comunicación es continua en las empresas.

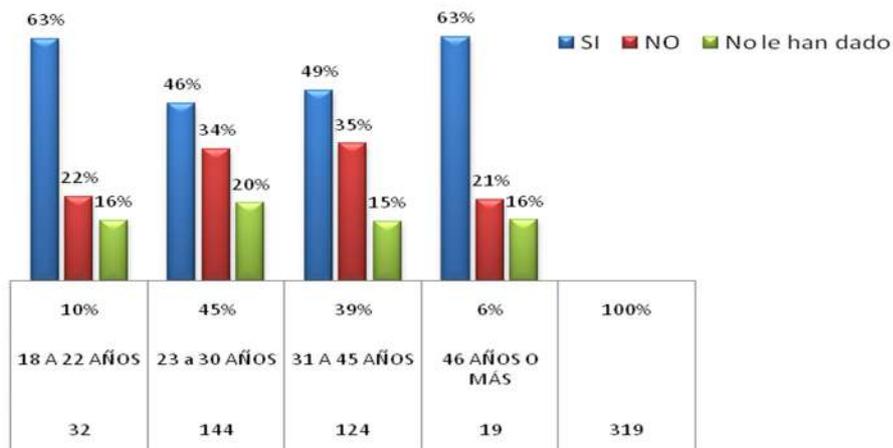
Figura 9
Cruce de variables 6.- Edad con su salario dentro de la empresa



Nota. Elaboración propia.

La Figura 9 revela que el grupo etario de 46 años o más es el único que percibe su salario como justo. En contraste, los encuestados de todas las demás edades consideran que su nivel de ingresos no se corresponde con su capacidad. El objetivo de este análisis cruzado es, evaluar el grado de satisfacción salarial entre los participantes en función de su percepción por grupo etario.

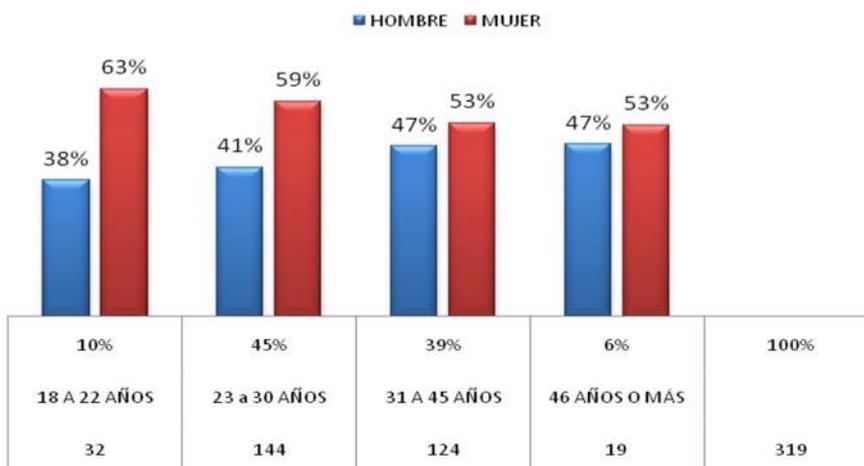
Figura 10
Cruce de variables 7.- Edad con capacitaciones recibidas



Nota. Elaboración propia.

Los resultados indican una percepción generalizada entre los diferentes grupos etarios de que la capacitación proporcionada por las empresas de servicio es suficiente. El objetivo de este análisis cruzado es, determinar la prevalencia de la capacitación ofrecida por las empresas y evaluar la suficiencia de dicha capacitación según la edad de los encuestados.

Figura 11
Cruce de variables 8.- Edad con sexo del entrevistado

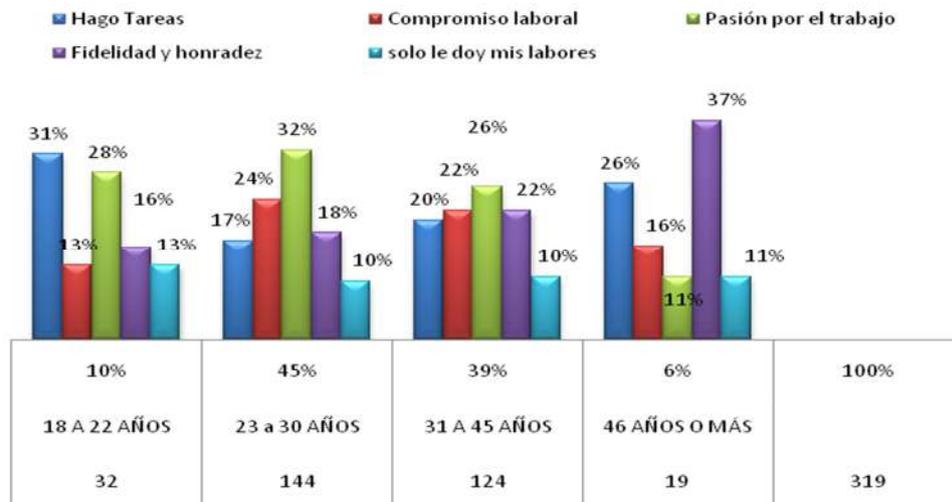


Nota. Elaboración propia.

En todos los grupos etarios, el género femenino representa la mayoría, siendo particularmente predominante en el rango de 18 a 22 años. En los demás grupos, la diferencia a favor de las mujeres es menos pronunciada. El objetivo de este análisis cruzado es, determinar la distribución del género en función de los diferentes grupos etarios.

Figura 12

Cruce de variables 9.- Edad con qué ha ofrecido usted a la empresa



Nota. Elaboración propia.

La Figura 12 revela que los individuos de 46 años o más asocian su contribución a la empresa con la fidelidad y la honradez. Por su parte, el grupo etario de 23 a 30 años identifica su aporte con la pasión por el trabajo y el compromiso laboral. En contraste, los participantes de 18 a 22 años reportan realizar tareas que exceden sus funciones designadas.

El objetivo de este análisis cruzado es, evaluar la percepción de la contribución individual a la empresa en función del grupo etario.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Si bien el Marketing Interno no es una teoría ampliamente reconocida en las empresas de servicio de Tegucigalpa, su aplicación y práctica empírica son evidentes. Por consiguiente, se recomienda el establecimiento de estrategias formales de Marketing Interno para optimizar el clima laboral y los niveles de satisfacción laboral del personal de servicio al cliente.

De acuerdo con la percepción de los empleados, las empresas de servicio mantienen una comunicación organizacional adecuada, así como una comunicación efectiva entre departamentos y entre los empleados y sus superiores o empleadores directos.

La percepción de los empleados revela que su motivación se incrementa al comprender los objetivos y las estrategias organizacionales, y al contar con un liderazgo efectivo por parte de sus superiores, lo que a su vez facilita una comunicación positiva con ellos.

La percepción predominante sugiere que el nivel de ingreso constituye el principal determinante de la satisfacción del cliente interno, lo que consecuentemente se refleja en la

interacción con el cliente externo, generando rentabilidad para las empresas. Por ello, se recomienda la formulación de estrategias salariales adecuadas en las empresas de servicio, dado que el estudio identificó una comunicación y motivación generalmente positivas, así como la provisión de capacitación, pero una carencia de estrategias salariales integrales.

Un hallazgo central de este estudio es que las empresas de servicio en Tegucigalpa que implementan estrategias de marketing interno, tales como la comunicación efectiva, programas de capacitación, reconocimiento y desarrollo profesional, tienden a reportar niveles superiores de satisfacción laboral entre su personal. Estos resultados son consistentes con la literatura existente, que postula que los empleados satisfechos demuestran mayor compromiso y productividad, lo que se traduce en una mejora de la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Los determinantes más relevantes de la satisfacción laboral en las empresas de servicio de Tegucigalpa comprenden la calidad del liderazgo, una compensación adecuada, oportunidades de desarrollo profesional y la creación de un ambiente laboral positivo. Estos factores fueron identificados como cruciales para fomentar la valoración y el compromiso del personal con su trabajo. La implementación de marketing interno desempeña un papel fundamental en la optimización de estos aspectos, particularmente en lo concerniente a la comunicación interna y el reconocimiento del desempeño laboral.

El contexto laboral en Tegucigalpa presenta características distintivas, como la intensa competitividad en el sector de servicios y un entorno económico que en ocasiones limita las oportunidades de crecimiento profesional. No obstante, las empresas que adoptan prácticas de marketing interno con un enfoque inclusivo y que ofrecen formación continua y oportunidades de desarrollo tienden a observar mejoras en la satisfacción y la fidelización de sus empleados. Este hallazgo subraya la importancia de que las empresas en Tegucigalpa implementen políticas de marketing interno adaptadas a las condiciones locales y a las necesidades específicas de su fuerza laboral.

La relación positiva entre la satisfacción laboral y el desempeño organizacional se manifestó claramente en el estudio. Los empleados satisfechos no solo exhiben una mayor disposición para brindar un servicio de calidad, sino que también presentan un menor índice de rotación laboral, lo que implica ahorros significativos para las empresas en términos de costos de contratación y capacitación.

Estos resultados sugieren que la inversión en marketing interno no solo eleva la satisfacción del personal, sino que también ejerce un impacto positivo en los resultados organizacionales a largo plazo.

REFERENCIAS

- Araque L. Sánchez J. y Uribe A, (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. (2017). *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95-101. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Beltrán Díaz, A., Hernández Fernández, L., Gallardo Figueroa, S. P. y Rueda Galvis, J. F. (2024). Determinantes de la satisfacción laboral en los funcionarios públicos de Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(4), 228-246. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.42994>
- Chuchuca-Sánchez, G., Morocho-Palomino, J., Villavicencio-Rodas, M. y Feijoo-Jaramillo, I., (2022). Influencia del marketing interno en la satisfacción y productividad de los colaboradores del sector retail. *Digital Publisher CEIT*, 7(5-3), 44-56 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-3.1364>
- Del Rosario, L., Feijoo, I., Sarmiento, C. y Ramón, D. (2024). El marketing interno, satisfacción laboral y compromiso de los empleados en las empresas comerciales. *Revista Universidad de Guayaquil*. 138(1), pp.: 13-24. DOI: <https://doi.org/10.53591/rug.v138i1.2351>
- Kotler, P. (2016). Fundamentos de marketing. Pearson.
- McCarthy, J. (1978). Basic marketing. Irwin.
- Mendoza Moheno, J., Hernández Calzada, M. y Tabernero Urbieto, C. (2012). Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(1). <https://doi.org/10.31876/rcs.v17i1.25550>
- Picota, F. y Pinzón, E. (2016). Endomarketing: Decisión estratégica efectiva para vincular y aprovechar los recursos más importantes agregar valor y sacar lo mejor de las organizaciones a la luz pública. *Prisma Tecnológico*, 5(1), 10-15. <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/prisma/article/view/515>
- Porter, M. (1998). Ventaja competitiva. CECSA.
- Ramírez-Alcaraz, J., Palafox-Muñoz, A. y Macías-Ramírez, A. (2020). A Influência do Marketing Interno na Experiência Turística. *Revista Latino-Americana de Turismologia*, 6(1). <https://doi.org/10.34019/2448-198X.2020.v6.30517>
- Ruizalba Robledo, J. L., Navarro Lucena, F. y Jiménez Arenas, S. (2013). Gamificación como estrategia de marketing interno. *Intangible capital*, 9(4), p. 1113-1144. <http://hdl.handle.net/2117/80994>
- Trujillo Araujo, A., Tuesta Panduro, J. A., Viena Pezo, M. H. y Coronado Chang, L. V. (2021). Endomarketing: Estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(Especial 4), 267-282. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37007>
- Valdez, D. y Romero Flores, A. C. (2022). Satisfacción laboral de los docentes universitarios hondureños en la modalidad de teledocencia durante emergencia sanitaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(6), 681-689. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n6/2218-3620-rus-14-06-681.pdf>
- Villa Gil L. C. y Gómez Ospina D. N. (2018). Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. *Revista Hojas y Hablas*, (15), 143-156. <https://doi.org/10.29151/hojasyhablas.n15a9>