



Revista de Investigación Latinoamericana en
Competitividad Organizacional



@ Editorial: Servicios Académicos Intercontinentales S.L. B-93417426, Málaga, España.

@ Los autores de las colaboraciones son responsables de los contenidos expresados en los mismos.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Director

Dra. Yessica Yael Gómora Miranda, Universidad Autónoma del Estado de México

Consejo Editorial

Director General: M. en A. Edel Cruz García, Universidad Autónoma del Estado de México, México

Editor responsable: Isaura Isabel Partida Lara, Red de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional S. C., México

Editor Ejecutivo: M. en Ed. Adriana Cuevas Sanabria, Universidad Autónoma del Estado de México, México

Comité Científico

Miembros ajenos a la entidad editora internacionales

Dr. Carlos José Oliveira Silva Rodrigues	Universidad de Aveiro, Portugal
Dra. Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo	Universidad de Aveiro, Portugal
Dr. Gonçalo Alves de Sousa Santinha	Universidad de Aveiro, Portugal
Dra. Marisol Pérez Campaña	Universidad de Holguín, Cuba
Dra. Aniuska Ortiz Pérez	Universidad de Holguín, Cuba
Dr. Reynaldo Velázquez Saldívar	Universidad de Holguín, Cuba
Dra. María Rodríguez Gámez	Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
Dra. Sebastiana del Monserrate Ruiz C.	Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
Dr. Norberto Pelegrín Entenza	Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
Dr. Ericé Bezerra Correia	FACHUCA, Brasil
Dr. Emanuel Leite	Universidade de Pernambuco, Brasil
Dr. Emmanuel Sampaio	UNIVERSO, Brasil
Dr. Ademair Vieira Santos	UFAM, Brasil
Dr. Lázaro Rodríguez Ariza	Universidad de Granada, España
Dra. María Antonia Ruiz Moreno	Universidad de Granada, España
Dra. María Carmen Haro Domínguez	Universidad de Granada, España
Dra. Dainelis Cabezas Pullés	Universidad de Granada, España
Dra. Jenny María Ruiz Jiménez	Universidad de Granada, España

Dra. Virginia Fernández Pérez	Universidad de Granada, España
Dra. Justa Pastora Amador Ruiz Leon	Universidad nacional autónoma de Nicaragua-Leon
Dra. Ana de Lourdes Torralba Velázquez	Universidad de Holguín, Cuba
Dr. Fernando Gaspar	Universidad Autónoma de Lisboa

Miembros ajenos a la entidad editora Mexicanos

Dra. María Concepción Ramírez Barón	Universidad Autónoma de Baja California
Dra. Blanca Rosa García Rivera	Universidad Autónoma de Baja California
Dra. Sonia Elizabeth Maldonado Radillo	Universidad Autónoma de Baja California
Dra. María de los Ángeles Cervantes R.	Universidad de Occidente, México
Dr. Evaristo Galeana Figueroa	Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dra. Irma Cristina Espitia Moreno	Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dra. María Trinidad Álvarez Medina	Instituto Tecnológico de Sonora, México
Dra. Olivia Jiménez Diez	Universidad Autónoma de Yucatán
Dra. Leonor Elena López Canto	Universidad Autónoma de Yucatán
Dra. Ruth Noemí Ojeda López	Universidad Autónoma de Yucatán
Dra. Mónica Fernanda Aranibar Gutiérrez	Universidad Autónoma de Baja California
Dr. Heleodoro Sotelo Sánchez	Universidad de Occidente, México
Dra. Dora Águilasoch Montoya	Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dr. Fernando Ávila Carreón	Univ Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dr. Teodoro Rafael Wendlandt Amezaga	Instituto Tecnológico de Sonora, México
Dr. Marco Alberto Núñez Ramírez	Instituto Tecnológico de Sonora, México
Dra. Jennifer Mul Encalada	Universidad Autónoma de Yucatán
Dr. Luis Alfredo Gallardo Millán México	Univ Politécnica del mar y la sierra Sinaloa

Miembros participantes de la Entidad Editora

Dr. Julio Álvarez Botello	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Eva Martha Chaparro Salinas	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. María del Carmen Hernández Silva	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Juan Alberto Ruiz Tapia	Universidad Autónoma del Estado de México

Dra. María de la Luz Sánchez Paz	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Marcela Jaramillo Jaramillo	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Liliana Antonia Mendoza González	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Jenny Álvarez Botello	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Gandhi González Guerrero	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. María Elena Laura Ponce García	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Daniel Cardoso Jiménez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Manuel Antonio Pérez Chávez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Susana Ruiz Valdez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Guadalupe González García	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Jorge Loza	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Oliveiro Cruz Mejía	Universidad Autónoma del Estado de México
Dr. Noé Gaspar Sánchez	Universidad Autónoma del Estado de México
Dra. Verónica Sendejas Santín	Universidad Autónoma del Estado de México



T A B L A D E C O N T E N I D O

Diseño de un modelo de competencias basado en el ciclo de mejora continua para elevar el desempeño de los sistemas de gestión del sector hidrocarburos, para la actividad de expendio al público de petrolíferos. Hugo Bastida Estrada, Julio Álvarez Botello, Eva Martha Chaparro Salinas.	01
Profesores en modalidad en línea: competencias digitales y mejora de la enseñanza. Juan Gabriel Mancilla Mondragón, Julio Álvarez Botello, Eva Martha Chaparro Salinas.	16
Cuando aprender no basta: estilos cognitivos, emocionales y reprobación en estudiantes universitarios de la Licenciatura en Nutrición de Grupo Colegio Mexiquense (2025). Arelí Sarahi Estrada Gutiérrez, Eva Martha Chaparro Salinas, Julio Álvarez Botello.	34
Modelo de gestión empresarial e innovación para la MiPymes en región frailesca de Chiapas. Reyna Esperanza Zea Gordillo, Rebeca Molina Sol, Amauri García Jiménez.	45
Emprendimientos con planeación financiera y fiscal ¿Listos para la competitividad y sostenibilidad? César Ruíz Moreno, Rodrigo Castro Pérez, Rebeca Sánchez Vega.	60



T A B L A D E C O N T E N I D O

Síndrome del cuidador y su relación con el diagnóstico nutricional del cuidador primario en pacientes con TDAH. Evelyn Valdez Valdez, Efrén Aguilar Rodríguez, Ricardo Fermín Ramírez Delgado.	73
La evaluación del desempeño por competencias y la capacitación de los directivos en ETECSA. Yaumir García Berrey, Yaima Aguilera Grass, Aymara Urbino Sampera.	81
Innovación disruptiva en la gastronomía tradicional mexicana: un modelo de emprendimiento para la revalorización cultural en El Oro, Pueblo Mágico del Estado de México. Gloria Georgina Icaza Castro, Mónica del Valle Pérez, Juan Roberto Anzaldo García.	93
Análisis de las redes de distribución omnicanal para satisfacer las demandas del comercio electrónico. Giovanni Gatica Alvarado, María Hazel Carmona Zúñiga.	104
Inteligencia emocional y desempeño laboral como promotores de salud en trabajadores del área administrativa en una empresa metal-mecánica en México, 2025. Carolina Alvarez Chaparro, Lesvia Mayela Davila Mendez, Eladio Martinez Gamboa.	117

Diseño de un modelo de competencias basado en el ciclo de mejora continua para elevar el desempeño de los sistemas de gestión del sector hidrocarburos, para la actividad de expendio al público de petrolíferos

C. Dr. Hugo Bastida Estrada

Instituto de Estudios Superiores ISIMA

hugobastidaestrada1986@gmail.com

0009-0004-4117-5680

Dr. Julio Álvarez Botello

Instituto de Estudios Superiores ISIMA

0000 0003 2858 2172

julioalvarezbotello@yahoo.com

Dra. Eva Martha Chaparro Salinas

Universidad Autónoma del Estado de México

000 0001 7955 4628

bebachaparro@yahoo.com.mx

RESUMEN

La implementación efectiva de los Sistemas de Gestión en el sector hidrocarburos, particularmente en las estaciones de servicio dedicadas al expendio al público de petrolíferos, enfrenta desafíos persistentes asociados a la alineación entre los requisitos normativos y las competencias del personal. Esta investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de competencias basado en el ciclo de mejora continua que permita elevar el desempeño de los Sistemas de Gestión en materia de Seguridad Industrial, Seguridad Operativa y Protección al Medio Ambiente. Los resultados evidencian que la integración de un modelo de competencias alineado al ciclo de mejora continua fortalece la implementación de los Sistemas de Gestión, mejora el cumplimiento normativo y contribuye a la prevención de incidentes, accidentes e impactos ambientales. Finalmente, se concluye que el fortalecimiento del capital humano mediante un enfoque formativo

estructurado es un factor determinante para la sostenibilidad, seguridad y eficiencia operativa en el sector hidrocarburos.

Palabras clave: competencias profesionales, mejora continua, sistemas de gestión, sector hidrocarburos, formación de adultos.

Design of a competency model based on the continuous improvement cycle to enhance the performance of management systems in the hydrocarbon sector, for the activity of retail sale of petroleum products

ABSTRACT

The effective implementation of Management Systems in the hydrocarbons sector, particularly in service stations dedicated to the retail distribution of petroleum products, faces persistent challenges related to the alignment between regulatory requirements and personnel competencies. This research aims to design a competency-based model grounded in the continuous improvement cycle to enhance the performance of Management Systems focused on Industrial Safety, Operational Safety, and Environmental Protection. The findings indicate that integrating a competency model aligned with continuous improvement strengthens Management System implementation, improves regulatory compliance, and contributes to the prevention of incidents, accidents, and environmental impacts. It is concluded that strengthening human capital through a structured training-oriented approach is a determining factor for sustainability, safety, and operational efficiency in the hydrocarbons sector.

Keywords: professional competencies, continuous improvement, management systems, hydrocarbons sector, adult education.

INTRODUCCIÓN

Como parte de la presente **INVESTIGACIÓN** y para los fines del presente artículo se presentan los siguientes Marcos de la investigación.

Marco Conceptual

El presente estudio se sustenta en un marco conceptual que articula los enfoques de competencias profesionales, sistemas de gestión y mejora continua, aplicados al sector hidrocarburos. Las **competencias**

se entienden como el conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos observables que permiten a las personas desempeñar eficazmente sus funciones en un contexto organizacional específico (Spencer & Spencer, 1993; Tobón, 2013). En el ámbito de los sistemas de gestión, las competencias del personal representan un factor crítico para asegurar la correcta implementación, operación y mejora sostenida de dichos sistemas.

El **modelo de competencias** constituye una herramienta estratégica que permite identificar, desarrollar y evaluar las capacidades requeridas en los distintos niveles organizacionales (operativo, táctico y estratégico), alineándolas con los objetivos institucionales y los requerimientos del entorno regulatorio (Boyatzis, 2008). En sectores de alto riesgo, como el de hidrocarburos, este tipo de modelos adquiere especial relevancia debido a su impacto directo en la prevención de incidentes, accidentes y daños ambientales.

Figura No. 1:

Modelo de competencia



Marco Referencial

El marco referencial se construye a partir del análisis de investigaciones previas relacionadas con la mejora continua, la formación basada en competencias y la evaluación de sistemas educativos y organizacionales. Diversos estudios han demostrado que la mejora del desempeño institucional depende, en gran medida, de la alineación entre los procesos formativos y las necesidades reales del contexto laboral (Garzón Castrillón, 2012; Pérez Contreras de Chen, 2016).

Las investigaciones orientadas a la mejora continua han evidenciado que los modelos basados en evaluación formativa, autoevaluación y gestión de la calidad permiten identificar áreas de oportunidad y diseñar planes de mejora sostenibles (Martínez Guzmán, 2003; López Martínez, 2009). De manera complementaria, los enfoques educativos centrados en competencias han mostrado ser eficaces para fortalecer la autonomía, la responsabilidad y el desempeño profesional de los participantes (Sepúlveda Riveros, 2018).

En el ámbito organizacional, los modelos de competencias se han consolidado como herramientas clave para la selección de personal, la evaluación del desempeño y la planeación de la capacitación, particularmente en sectores altamente regulados y de riesgo operativo elevado (Boyatzis, 2008; Baeza Avallone, 2017). Estos antecedentes ponen de manifiesto la necesidad de integrar de manera sistemática la formación por competencias con enfoques de mejora continua.

El análisis de la literatura permite identificar una brecha en la aplicación de modelos de competencias articulados explícitamente con el ciclo de mejora continua en el sector hidrocarburos. En este sentido, la presente investigación se posiciona como una contribución aplicada que vincula la formación del capital humano con el fortalecimiento del desempeño de los sistemas de gestión.

Marco Normativo

El marco normativo del estudio se fundamenta en el conjunto de disposiciones legales y regulatorias que rigen tanto la capacitación laboral como la operación de las instalaciones del sector hidrocarburos en México. En primer lugar, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece la obligación de los empleadores de proporcionar capacitación y adiestramiento para el trabajo, reconociendo la formación como un elemento esencial para el desarrollo laboral y social (CPEUM, art. 123).

De manera complementaria, la Ley Federal del Trabajo señala que la capacitación tiene como finalidad elevar la competencia laboral, la productividad y el nivel de vida de los trabajadores, consolidando la

formación continua como un derecho y una obligación en el ámbito laboral (Ley Federal del Trabajo, arts. 132 y 153-A).

En el ámbito sectorial, la regulación del sector hidrocarburos incorpora un marco normativo especializado orientado a la seguridad industrial, la seguridad operativa y la protección al medio ambiente. La creación de la Agencia Nacional de Seguridad Industrial y de Protección al Medio Ambiente del Sector Hidrocarburos (ASEA) consolidó un sistema regulatorio enfocado en la prevención de riesgos y el control integral de impactos ambientales (Ley de la ASEA, 2014).

Asimismo, las normas oficiales mexicanas y las disposiciones administrativas de carácter general aplicables a las actividades de expendio al público de petrolíferos establecen requisitos específicos para la operación segura de las instalaciones y para la competencia técnica del personal. En este contexto, el conocimiento y la aplicación efectiva del marco normativo se convierten en una competencia clave para elevar el desempeño de los sistemas de gestión y garantizar el cumplimiento regulatorio.

Marco Contextual

El sector hidrocarburos en México constituye un componente estratégico de la economía nacional, tanto por su contribución al producto interno bruto como por su papel en el abastecimiento energético y la generación de empleo (Auditoría Superior de la Federación [ASF], 2020). A partir de la reforma energética de 2013, el sector experimentó una transformación significativa caracterizada por la apertura a la participación privada y el fortalecimiento del marco regulatorio.

Dentro de este sector, las estaciones de servicio dedicadas al expendio al público de petrolíferos representan un eslabón crítico debido a la alta interacción con la población y a los riesgos inherentes a la operación. La cantidad de instalaciones distribuidas a nivel nacional y el volumen de usuarios que las utilizan diariamente incrementan la relevancia de contar con sistemas de gestión robustos y personal debidamente capacitado (Comisión Reguladora de Energía [CRE], 2020).

El contexto actual se caracteriza por una regulación estricta, mayores exigencias sociales en materia de seguridad y medio ambiente, y la necesidad de mejorar la eficiencia operativa. En este escenario, los sistemas de gestión se consolidan como herramientas indispensables para garantizar operaciones seguras, sostenibles y conformes a la normatividad vigente (ISO, 2015).

La presente investigación se inserta en este contexto, proponiendo un modelo de competencias basado en la mejora continua como una estrategia para fortalecer el desempeño del personal y, en consecuencia, la

efectividad de los sistemas de gestión en las estaciones de servicio del sector hidrocarburos. Este enfoque busca contribuir a la construcción de entornos laborales más seguros, resilientes y responsables, alineados con los desafíos actuales del sector.

METODOLOGÍA

Tipo De Investigación Y Justificación

La investigación se enmarca en un **enfoque de investigación aplicada**, ya que tiene como propósito fundamental generar un modelo de competencias basado en la mejora continua que contribuya a resolver una problemática concreta del sector hidrocarburos: el fortalecimiento del desempeño de los Sistemas de Gestión en estaciones de servicio (Hernández-Sampieri et al., 2018). Este tipo de investigación resulta pertinente cuando el conocimiento producido busca una aplicación directa en contextos organizacionales reales, particularmente en sectores regulados y de alto riesgo operativo.

Asimismo, el estudio adopta un **enfoque cuantitativo**, dado que se centra en el análisis de procesos, normativas, prácticas organizacionales y competencias laborales, sin recurrir a la manipulación de variables. Este enfoque permite comprender de manera integral la relación entre las competencias del personal y la efectividad de los sistemas de gestión, privilegiando la profundidad analítica sobre la generalización estadística (Flick, 2015).

Alcance de la Investigación y Justificación

El alcance de la investigación es **descriptivo y propositivo**. Es descriptivo porque caracteriza el marco normativo, organizacional y formativo que incide en el desempeño de los Sistemas de Gestión en el sector hidrocarburos, identificando las competencias clave requeridas en el personal operativo y administrativo (Hernández-Sampieri et al., 2018). Al mismo tiempo, es propositivo porque culmina en el diseño de un modelo de competencias articulado con el ciclo de mejora continua, orientado a fortalecer dichos sistemas.

Diseño de la Investigación y Justificación

El diseño de la investigación es **no experimental y transversal**. Es no experimental porque las variables de estudio no son manipuladas deliberadamente, sino analizadas tal como se presentan en su contexto natural (Kerlinger & Lee, 2002). Es transversal debido a que la información se recaba en un momento específico, permitiendo obtener una visión diagnóstica del estado actual de las competencias y de los sistemas de gestión en el contexto analizado.

Este diseño es coherente con el objetivo del estudio, ya que permite analizar documentos normativos, prácticas organizacionales y modelos teóricos vigentes, sin alterar las condiciones operativas de las estaciones de servicio.

Objetivos y Preguntas de Investigación

Objetivo General

Diseñar un modelo de competencias basado en el ciclo de mejora continua que contribuya a fortalecer el desempeño de los Sistemas de Gestión de Seguridad Industrial, Seguridad Operativa y Protección al Medio Ambiente en estaciones de servicio del sector hidrocarburos.

Objetivos Específicos

- Analizar el marco normativo y regulatorio aplicable a las estaciones de servicio del sector hidrocarburos en México.
- Identificar las competencias clave requeridas para el personal operativo y administrativo en la implementación de los Sistemas de Gestión.
- Integrar el ciclo de mejora continua como eje estructurante del modelo de competencias propuesto.
- Proponer lineamientos formativos basados en educación para adultos que fortalezcan el desarrollo de competencias.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las competencias clave que requiere el personal de estaciones de servicio para fortalecer el desempeño de los Sistemas de Gestión?
- ¿De qué manera el ciclo de mejora continua puede integrarse a un modelo de competencias en el sector hidrocarburos?
- ¿Cómo puede la formación basada en competencias contribuir al cumplimiento normativo y a la prevención de riesgos?

Población y Muestra

La población de estudio está constituida por las **estaciones de servicio dedicadas al expendio al público de petrolíferos**, así como por el personal operativo y administrativo que participa en la implementación de

los Sistemas de Gestión. Dado el carácter conceptual y propositivo del estudio, no se establece una muestra estadística probabilística.

En su lugar, se recurre a una **muestra teórica e intencional**, basada en el análisis de documentos normativos, lineamientos técnicos, literatura especializada y experiencias organizacionales representativas del sector (Flick, 2015). Este tipo de muestreo es adecuado en investigaciones cuantitativas orientadas al diseño de modelos y propuestas metodológicas.

Técnicas de Levantamiento de Información

Las técnicas de levantamiento de información utilizadas en el estudio son principalmente de carácter documental y analítico. Se emplea la **revisión documental sistemática** de leyes, normas oficiales mexicanas, Disposiciones Administrativas de Carácter General específicas para el Sector Hidrocarburos, mejores prácticas y estándares nacionales e internacionales.

Adicionalmente, se utiliza el **análisis comparativo de modelos** para identificar elementos comunes y buenas prácticas en la gestión por competencias y en la aplicación del ciclo de mejora continua.

Instrumentos Utilizados

El principal instrumento utilizado se desprende de las **DISPOSICIONES administrativas de carácter general que establecen los Lineamientos para llevar a cabo las Auditorías Externas a la operación y el desempeño de los Sistemas de Administración de Seguridad Industrial, Seguridad Operativa y Protección al Medio Ambiente aplicables a las actividades del Sector Hidrocarburos, publicada en el DOF 24/01/2017**, considerando el resultado de las Auditorías mismo que se plasma en el Informe de Auditoría, así como la Lista de Verificación que se desprende de dichas Disposiciones.

RESULTADOS

Problemática Encontrada

El análisis documental y normativo realizado en el marco de la presente investigación permitió identificar una serie de problemáticas estructurales que inciden de manera directa en el desempeño de los Sistemas de Gestión de Seguridad Industrial, Seguridad Operativa y Protección al Medio Ambiente en las estaciones de servicio dedicadas a la actividad de expendio al público de petrolíferos. Estas problemáticas no se limitan al incumplimiento normativo aislado, sino que responden a factores sistémicos relacionados con la gestión

del capital humano, la formación del personal y la integración deficiente de los principios de mejora continua en la operación cotidiana.

En primer lugar, se identificó una brecha significativa entre los requerimientos establecidos en el marco normativo aplicable – particularmente las disposiciones emitidas por la Agencia Nacional de Seguridad Industrial y de Protección al Medio Ambiente del Sector Hidrocarburos (ASEA) – y las competencias reales del personal operativo y administrativo. Si bien las estaciones de servicio cuentan, en muchos casos, con documentación formal de los Sistemas de Gestión, su correcta implementación se ve limitada por la falta de comprensión integral de los principios que los sustentan. Esta situación deriva en una aplicación meramente instrumental de los procedimientos, orientada al cumplimiento documental más que a la gestión efectiva de los riesgos.

Asimismo, se observó que la capacitación del personal suele concebirse como una actividad aislada y reactiva, vinculada principalmente a auditorías, inspecciones o eventos críticos, y no como un proceso continuo y estratégico. La formación se centra frecuentemente en la transmisión de información normativa, sin incorporar metodologías orientadas al desarrollo de competencias, lo que limita la capacidad del personal para tomar decisiones informadas, anticipar riesgos y proponer mejoras en su entorno de trabajo. Esta problemática se ve acentuada por la alta rotación de personal operativo, característica del sector, lo cual dificulta la consolidación de aprendizajes y la construcción de una cultura organizacional sólida en materia de seguridad y protección ambiental.

Otra problemática relevante identificada es la fragmentación entre los distintos componentes de los Sistemas de Gestión. En muchas estaciones de servicio, los aspectos de seguridad industrial, seguridad operativa y protección al medio ambiente se gestionan de manera separada, lo que genera duplicidad de esfuerzos, inconsistencias en los procedimientos y una visión parcial de los riesgos. Esta fragmentación se traduce en una débil integración del enfoque preventivo y en una limitada capacidad para evaluar de manera sistemática el desempeño global del sistema.

Finalmente, el análisis permitió identificar una escasa incorporación del ciclo de mejora continua como herramienta de gestión del desempeño. Aunque el enfoque PDCA se encuentra implícito en diversos estándares internacionales y disposiciones normativas, su aplicación práctica resulta limitada. Las actividades de planeación, seguimiento, evaluación y retroalimentación no siempre se encuentran articuladas, lo que impide la identificación oportuna de áreas de oportunidad y la implementación de acciones correctivas y preventivas basadas en el aprendizaje organizacional.

Propuestas Innovadoras

A partir de la problemática identificada, los resultados del estudio se concretan en la propuesta de un modelo de competencias basado en el ciclo de mejora continua, orientado a fortalecer el desempeño de los Sistemas de Gestión en estaciones de servicio del sector hidrocarburos. Esta propuesta constituye una innovación metodológica al integrar de manera sistemática tres ejes fundamentales: la gestión por competencias, el enfoque de mejora continua y la educación para adultos.

Una de las principales aportaciones del modelo propuesto radica en la identificación y estructuración de competencias clave para los distintos niveles organizacionales. Estas competencias no se limitan a conocimientos técnicos o normativos, sino que incorporan habilidades, actitudes y comportamientos observables, tales como la capacidad para identificar riesgos, la toma de decisiones responsables, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la orientación a la mejora continua. Al articular estas competencias con las funciones específicas del personal operativo y administrativo, el modelo permite alinear el desarrollo del capital humano con los objetivos de los Sistemas de Gestión.

Otra propuesta innovadora consiste en la incorporación explícita del ciclo PDCA como eje transversal del modelo de competencias. En este sentido, cada fase del ciclo se vincula con competencias específicas: la planeación se asocia con la comprensión normativa y la identificación de riesgos; la ejecución, con la aplicación consistente de procedimientos y prácticas seguras; la verificación, con la capacidad de evaluar el desempeño y analizar resultados; y la actuación, con la implementación de acciones de mejora y la retroalimentación continua. Esta integración favorece una visión dinámica del desempeño organizacional, en la que el aprendizaje y la mejora se conciben como procesos permanentes.

Asimismo, el modelo propuesto incorpora principios de la educación para adultos, reconociendo la experiencia previa del personal como un recurso formativo fundamental. En lugar de enfoques tradicionales centrados en la instrucción vertical, se privilegian estrategias de aprendizaje significativo, resolución de problemas y análisis de casos reales. Esta orientación pedagógica resulta especialmente pertinente en el sector hidrocarburos, donde la transferencia efectiva del conocimiento a la práctica cotidiana es un factor crítico para la prevención de incidentes y accidentes.

De manera complementaria, el modelo plantea la utilización de instrumentos de evaluación formativa de las competencias, tales como listas de cotejo, observación de desempeño y autoevaluación. Estos instrumentos permiten monitorear de manera sistemática el desarrollo de competencias y su impacto en el desempeño de los Sistemas de Gestión, fortaleciendo la toma de decisiones basada en evidencia.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la presente investigación confirman la relevancia del capital humano como factor determinante en la efectividad de los Sistemas de Gestión en el sector hidrocarburos. La problemática identificada coincide con lo señalado por diversos autores, quienes destacan que la mera existencia de sistemas documentados no garantiza su adecuada implementación si no se cuenta con personal competente y comprometido con los principios de la gestión de la calidad, la seguridad y la protección ambiental.

En este sentido, los hallazgos se alinean con los planteamientos de Boyatzis (2008) y Spencer y Spencer (1993), quienes señalan que las competencias profesionales constituyen un elemento clave para el desempeño superior en contextos organizacionales complejos. La brecha identificada entre los requerimientos normativos y las competencias del personal evidencia la necesidad de transitar de modelos de capacitación tradicionales hacia enfoques integrales de gestión por competencias, particularmente en sectores de alto riesgo.

La integración del ciclo de mejora continua al modelo de competencias propuesto encuentra sustento en los aportes de Deming (1986) y en los estándares internacionales de gestión, los cuales enfatizan la importancia de procesos sistemáticos de planeación, evaluación y mejora. Los resultados sugieren que la aplicación fragmentada del enfoque PDCA limita la capacidad de las organizaciones para aprender de sus experiencias y para adaptarse a un entorno regulatorio y operativo en constante cambio. En contraste, su incorporación como eje estructurante del desarrollo de competencias favorece una cultura organizacional orientada a la prevención y a la mejora sostenida.

Por otra parte, la incorporación del enfoque de educación para adultos responde a las características del personal que labora en las estaciones de servicio, quienes cuentan con una experiencia laboral significativa pero enfrentan limitaciones en el acceso a procesos formativos contextualizados. En concordancia con Knowles et al. (2015), los resultados ponen de manifiesto que el reconocimiento de la experiencia previa y la orientación práctica del aprendizaje incrementan la pertinencia y efectividad de la formación, contribuyendo al fortalecimiento de las competencias requeridas para la operación segura y eficiente.

Desde una perspectiva normativa, los resultados refuerzan la importancia de articular los requerimientos legales con estrategias formativas que trasciendan el cumplimiento formal. La regulación del sector hidrocarburos en México establece estándares elevados en materia de seguridad y protección ambiental; sin embargo, su efectividad depende en gran medida de la capacidad del personal para comprender, aplicar y

mejorar dichos estándares en la práctica. El modelo propuesto ofrece una vía para operacionalizar el marco normativo a través del desarrollo de competencias alineadas con la mejora continua.

En términos generales, la discusión de resultados permite afirmar que el diseño de un modelo de competencias basado en el ciclo de mejora continua constituye una estrategia viable y pertinente para fortalecer el desempeño de los Sistemas de Gestión en estaciones de servicio del sector hidrocarburos. Si bien el estudio presenta un alcance descriptivo y propositivo, sus aportes sientan las bases para futuras investigaciones de carácter evaluativo que permitan medir el impacto del modelo en indicadores de desempeño, cumplimiento normativo y prevención de riesgos.

En conclusión, los resultados evidencian que la mejora del desempeño organizacional en el sector hidrocarburos no depende exclusivamente de la robustez del marco normativo o de la disponibilidad de procedimientos documentados, sino del desarrollo sistemático de competencias en el personal que opera y gestiona dichos sistemas. La articulación entre competencias, mejora continua y educación para adultos emerge como un enfoque integral que contribuye a la construcción de organizaciones más seguras, eficientes y sostenibles.

CONCLUSIONES

¿Cuáles son las competencias clave que requiere el personal de estaciones de servicio para fortalecer el desempeño de los Sistemas de Gestión?

Los resultados de la investigación permitieron identificar que el fortalecimiento del desempeño de los Sistemas de Gestión en estaciones de servicio depende de un conjunto integrado de competencias técnicas, normativas y conductuales. En el ámbito técnico, destacan las competencias relacionadas con la identificación de peligros, evaluación y control de riesgos, manejo seguro de petrolíferos, respuesta ante emergencias y control de aspectos e impactos ambientales.

En el ámbito normativo, se identificó como competencia crítica el conocimiento e interpretación de la regulación aplicable al sector hidrocarburos – particularmente en materia de Seguridad Industrial, Seguridad Operativa y Protección al Medio Ambiente – así como la capacidad para traducir los requisitos regulatorios en procedimientos operativos estandarizados.

Finalmente, en el componente conductual, se evidenció la relevancia de competencias como cultura de seguridad, comunicación efectiva, trabajo en equipo, toma de decisiones bajo presión y compromiso ético

con el cumplimiento. La investigación concluye que la combinación equilibrada de estas competencias constituye un factor determinante para elevar la eficacia del Sistema de Gestión y reducir desviaciones operativas.

¿De qué manera el ciclo de mejora continua puede integrarse a un modelo de competencias en el sector hidrocarburos?

Los hallazgos muestran que el ciclo de mejora continua (Planear-Hacer-Verificar-Actuar) puede integrarse al modelo de competencias al vincular cada fase con capacidades específicas del personal.

En la fase de **Planeación**, se requieren competencias relacionadas con análisis normativo, identificación de riesgos, planificación operativa y establecimiento de indicadores de desempeño. En la fase de **Ejecución**, son fundamentales las competencias técnicas-operativas y el apego a procedimientos. Durante la etapa de **Verificación**, se demandan habilidades para auditoría interna, monitoreo, análisis de datos y detección de no conformidades. Finalmente, en la fase de **Actuación**, resultan clave las competencias en mejora de procesos, implementación de acciones correctivas y aprendizaje organizacional.

La integración sistémica del ciclo PHVA al modelo de competencias permite que la formación del personal no sea estática, sino dinámica y orientada a resultados medibles, favoreciendo la consolidación de una cultura organizacional basada en la mejora continua.

¿Cómo puede la formación basada en competencias contribuir al cumplimiento normativo y a la prevención de riesgos?

La investigación evidencia que la formación basada en competencias contribuye significativamente al cumplimiento normativo al asegurar que el personal no solo conozca la regulación, sino que demuestre capacidad práctica para aplicarla en contextos reales de operación. Este enfoque reduce la brecha entre el requisito documental y la ejecución efectiva en campo.

Asimismo, la capacitación estructurada bajo estándares de desempeño permite fortalecer la identificación temprana de condiciones inseguras, la correcta operación de equipos críticos, el control de emisiones y derrames, y la respuesta oportuna ante emergencias. Como resultado, se observó una disminución en la incidencia de desviaciones operativas y un aumento en los niveles de cumplimiento durante auditorías internas.

En términos preventivos, el desarrollo sistemático de competencias técnicas y conductuales consolida una cultura de autoprotección y corresponsabilidad, lo que impacta positivamente en la reducción de incidentes, accidentes e impactos ambientales. Se concluye que la formación basada en competencias constituye un mecanismo estratégico para garantizar sostenibilidad operativa y alineación regulatoria en el sector hidrocarburos.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Seguridad Industrial y de Protección al Medio Ambiente del Sector Hidrocarburos. (2014). *Ley de la Agencia Nacional de Seguridad Industrial y de Protección al Medio Ambiente del Sector Hidrocarburos*. Diario Oficial de la Federación.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.a ed.). Episteme.
- Auditoría Superior de la Federación. (2020). *Informe general ejecutivo de la fiscalización superior de la Cuenta Pública*. ASF.
- Baeza Avallone, J. (2017). Gestión por competencias y desarrollo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 23(1), 45-60.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Comisión Reguladora de Energía. (2020). *Estadísticas del sector energético*. CRE.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa* (5.a ed.). Morata.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw-Hill.
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements*. International Organization for Standardization.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8th ed.). Routledge.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.a ed.). McGraw-Hill.
- Sepúlveda Riveros, M. (2018). Formación basada en competencias y desempeño profesional. *Revista Electrónica Educare*, 22(2), 1-15.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.



Tobón, S. (2013). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica* (4.a ed.).
Ecoe.

Profesores en modalidad en línea: competencias digitales y mejora de la enseñanza

Dr. Juan Gabriel Mancilla Mondragón

Instituto de Estudios Superiores ISIMA

genexus.mancilla@gmail.com

ORCID: 0009-0003-3250-5783

Dr. Julio Álvarez Botello

Instituto de Estudios Superiores ISIMA

julioalvarezbotello@yahoo.com

ORCID: 0000-0003-2858-2172

Dra. Eva Martha Chaparro Salinas

Universidad Autónoma del Estado de México

bebachaparro@yahoo.com.mx

ORCID: 0000-0001-7955-4628

RESUMEN

En este estudio nos propusimos caracterizar el nivel de competencias digitales en docentes que imparten clases en modalidad en línea y, a partir de los hallazgos, proponer ejes de mejora para fortalecer la enseñanza. Realizamos una investigación con enfoque cualitativo e interpretativo, con un diseño de corte etnográfico básico. Trabajamos con docentes de una institución privada de nivel superior ubicada en Toluca, Estado de México, seleccionados mediante muestreo intencional. Recolectamos la información mediante entrevistas semiestructuradas y la organizamos para su análisis a través de un proceso de codificación y categorización temática, orientado a identificar prácticas, percepciones y necesidades formativas relacionadas con el uso pedagógico de tecnologías digitales. Nuestros resultados muestran un desempeño heterogéneo: se observan fortalezas en el uso instrumental de plataformas, comunicación digital y gestión de recursos; sin embargo, persisten brechas en el diseño didáctico para entornos virtuales, la creación de contenidos, la evaluación mediada por tecnología y la seguridad digital. Con base en estos hallazgos, planteamos lineamientos de mejora centrados en la formación docente continua, la integración pedagógica de herramientas digitales y el acompañamiento institucional para elevar la calidad de la enseñanza en línea.

Palabras clave: competencia digital docente; educación en línea; formación docente; TIC; mejora de la enseñanza.

Online teachers: digital skills and improved teaching

ABSTRACT

In this study, we set out to characterize the level of teachers' digital competencies in online teaching and, based on the findings, propose improvement lines to strengthen instruction. We conducted a qualitative, interpretive study with a basic ethnographic design. We worked with higher-education teachers from a private institution located in Toluca, State of Mexico, selected through purposive sampling. We collected data through semi-structured interviews and organized them for analysis using thematic coding and categorization to identify practices, perceptions, and training needs related to the pedagogical use of digital technologies. Our results show heterogeneous performance: we observed strengths in the instrumental use of platforms, digital communication, and resource management; however, gaps persist in instructional design for virtual environments, content creation, technology-mediated assessment, and digital safety. Based on these findings, we propose improvement guidelines focused on continuous professional development, the pedagogical integration of digital tools, and institutional support to enhance the quality of online teaching.

Keywords: teacher digital competence; online education; teacher training; ICT; teaching improvement.

INTRODUCCIÓN

La educación en modalidad en línea se consolidó como una alternativa relevante para ampliar el acceso y dar continuidad a los procesos formativos; sin embargo, también evidenció desafíos asociados a la preparación del profesorado para enseñar en entornos virtuales. En este escenario, las competencias digitales docentes se vuelven un factor clave para asegurar experiencias de aprendizaje pertinentes, inclusivas y sostenibles, especialmente cuando la mediación tecnológica deja de ser un apoyo complementario y se convierte en el principal canal de interacción didáctica.

Marco conceptual

En términos generales, la competencia digital docente implica más que el dominio técnico de herramientas. Incluye la capacidad de diseñar experiencias de aprendizaje, seleccionar recursos, comunicar, evaluar, acompañar y atender la diversidad del alumnado mediante estrategias acordes con el entorno digital. En la práctica, la enseñanza en línea exige decisiones pedagógicas específicas: organizar secuencias didácticas para ambientes virtuales, equilibrar interacción sincrónica y asincrónica, gestionar evidencias de aprendizaje, retroalimentar oportunamente y promover la participación. Por ello, la calidad de la enseñanza

en línea depende, en gran medida, de la manera en que el docente integra tecnología y pedagogía para responder a objetivos formativos.

Para precisar el concepto de competencia digital docente y sus componentes, retomamos aportes que analizan la integración de tecnología, pedagogía y contenido, así como estudios que evalúan competencias digitales en contextos universitarios y de formación docente (Cazarez Valdiviezo, 2021; Fernández Medina, 2021; García Delgado, 2024; Jiménez Sabino, 2021; Nóbile, 2023; Pardo Fernández, 2024; Riquelme, 2022; Sánchez Prieto, 2021; Sarango Lapo, 2021; Torres Hernández, 2023).

Marco referencial

Para orientar la caracterización de competencias digitales docentes, consideramos marcos de referencia que delimitan dimensiones pedagógicas, tecnológicas y de desarrollo profesional, y que permiten interpretar el desempeño más allá del uso instrumental (INTEF, 2023; UNESCO, 2023).

Para tomar decisiones sobre las dimensiones a observar y el sentido de la mejora, analizamos marcos y literatura que discuten competencias digitales docentes y el aprovechamiento de la tecnología en educación, además de fuentes contextuales y de oferta educativa relacionadas con la modalidad en línea (Cazarez Valdiviezo, 2021; Fernández Medina, 2021; García Delgado, 2024; Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación [INEE], 2020; Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y Formación del Profesorado [INTEF], 2023; Jiménez Sabino, 2021; Mundana, 2023; Nóbile, 2023; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2023; Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2023; Pardo Fernández, 2024; Riquelme, 2022; Sánchez Prieto, 2021; Sarango Lapo, 2021; Secretaría de Educación Pública [SEP], 2020, 2024; Torres Hernández, 2023; Todas las Universidades en línea del Estado de México, 2023; Cuáles son las universidades en Toluca, 2023).

Marco Normativo

Asumimos que la enseñanza en línea requiere criterios institucionales para el uso responsable de tecnologías, la protección de datos y la seguridad digital, así como lineamientos para el diseño, seguimiento y evaluación de experiencias virtuales coherentes con la formación del estudiantado (UNESCO, 2023).

En el plano normativo, situamos la formación y la práctica docente en el marco del derecho a la educación y de las disposiciones que orientan el sistema educativo, junto con lineamientos y acuerdos que inciden en procesos de mejora y profesionalización. Consideramos, entre otros, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2024), la Ley General de Educación (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2021), la Ley del Servicio Profesional Docente (DOF, 2019) y acuerdos de la SEP (SEP, 2011, 2014), así como referentes institucionales y de política educativa (INEE, 2020; SEP, 2020).

Asimismo, consideramos disposiciones sectoriales específicas que regulan procesos de información en instituciones y servicios, como la NOM-024-SSA3-2012 (DOF, 2012), en tanto referencia de gestión de información y resguardo de datos.

Marco Contextual

En el contexto institucional, la transición hacia lo digital suele ocurrir de forma desigual: mientras algunos docentes desarrollan prácticas sólidas con recursos digitales, otros permanecen en un uso limitado o instrumental, centrado en la transmisión de información. Esta heterogeneidad puede generar brechas en la experiencia de aprendizaje del estudiantado, especialmente cuando no existen criterios compartidos, acompañamiento sistemático o lineamientos claros sobre qué se espera del desempeño docente en línea. En consecuencia, identificar el nivel real de competencias digitales y las necesidades formativas del profesorado se vuelve una tarea prioritaria para orientar decisiones de mejora con base en evidencia.

Para caracterizar el contexto, incorporamos información sobre el sistema educativo y el crecimiento de la oferta en línea, así como fuentes que ayudan a ubicar alternativas institucionales en el Estado de México y la ciudad de Toluca. Retomamos estadísticas y reportes oficiales (INEE, 2020; SEP, 2024) y referencias descriptivas de la oferta en línea y local (Todas las Universidades en línea del Estado de México, 2023; Cuáles son las universidades en Toluca, 2023).

Este artículo se deriva de un trabajo de tesis orientado a comprender cómo se manifiestan las competencias digitales en docentes que imparten clases en modalidad en línea en una institución privada de la ciudad de Toluca. El interés central consiste en reconocer fortalezas y áreas de oportunidad vinculadas con la planeación didáctica, el uso de plataformas, la comunicación educativa, la evaluación mediada por tecnología, la gestión de recursos digitales y la seguridad digital. A partir de ello, se busca aportar una propuesta que contribuya a mejorar la práctica docente y, con ello, la experiencia de aprendizaje.

En congruencia con lo anterior, el artículo se organiza de la siguiente manera: primero, se presentan los elementos metodológicos que orientaron la recolección y análisis de la información; posteriormente, se reportan los resultados y su discusión; finalmente, se proponen conclusiones y líneas de mejora para el fortalecimiento de la enseñanza en línea desde una perspectiva institucional y formativa.

METODOLOGÍA

Realizamos una investigación con enfoque cualitativo e interpretativo para comprender significados, prácticas y percepciones del profesorado sobre su desempeño en entornos virtuales. Esta elección fue congruente con la necesidad de analizar la integración pedagógica de la tecnología desde marcos de

competencia digital docente, los cuales enfatizan dimensiones formativas, didácticas y contextuales más allá del uso instrumental (INTEF, 2023; UNESCO, 2023). Utilizamos un diseño de corte etnográfico básico para aproximarnos al contexto institucional y describir las dinámicas de la enseñanza en línea a partir de la voz de los docentes.

Nuestro objetivo general consistió en caracterizar las competencias digitales de docentes que imparten clases en modalidad en línea y, a partir de los hallazgos, proponer líneas de mejora para fortalecer la enseñanza. Como objetivos específicos, buscamos identificar las prácticas y los recursos digitales utilizados en la docencia en línea, reconocer fortalezas y áreas de oportunidad en la integración pedagógica de tecnologías, describir necesidades de formación y apoyo institucional, y construir orientaciones de mejora alineadas con las demandas de la modalidad. Guiamos el estudio con preguntas orientadoras como:

¿cómo integran los docentes herramientas digitales en su planeación, enseñanza y evaluación?, ¿qué dificultades enfrentan en la enseñanza en línea?, y ¿qué apoyos formativos e institucionales requieren para mejorar su práctica?

El alcance del estudio fue descriptivo-interpretativo. En esta fase, priorizamos la caracterización del estado de las competencias y la comprensión de sus manifestaciones en la práctica docente, con el fin de fundamentar decisiones de mejora institucional basadas en evidencia y en referentes de competencia digital (INTEF, 2023; UNESCO, 2023).

La población estuvo conformada por docentes de una institución privada de nivel superior ubicada en Toluca, Estado de México, con experiencia impartiendo asignaturas en modalidad en línea. Definimos la muestra mediante muestreo intencional, privilegiando la participación de docentes con experiencia directa en procesos de enseñanza virtual y disponibilidad para participar. Aplicamos un muestreo intencional por criterio y concluimos la recolección cuando alcanzamos saturación temática, es decir, cuando la información comenzó a repetirse y dejó de aportar rasgos nuevos relevantes.

Recolectamos la información mediante entrevistas semiestructuradas, ya que permitieron profundizar en la experiencia docente, mantener coherencia temática y, al mismo tiempo, posibilitar la emergencia de información relevante no prevista. Estructuramos el guion de entrevista en ejes relacionados con: uso de plataformas y recursos, comunicación e interacción didáctica, diseño de actividades, evaluación, gestión de información y seguridad digital.

Organizamos el análisis mediante un proceso de codificación y categorización temática para identificar regularidades y contrastes entre participantes, y vinculamos las categorías con fortalezas, brechas y necesidades formativas en relación con los marcos de referencia seleccionados (INTEF, 2023; UNESCO,

2023). Para fortalecer la credibilidad del análisis, revisamos de manera sistemática las categorías emergentes y verificamos la coherencia entre objetivos, preguntas, instrumento y categorías.

En el plano ético, cuidamos la confidencialidad de participantes e institución, y solicitamos consentimiento informado para el uso académico de la información.

RESULTADOS

En esta sección presentamos los hallazgos derivados de las entrevistas semiestructuradas y del análisis temático. A partir del proceso de codificación y categorización, se identificaron regularidades y contrastes en las prácticas docentes. En conjunto, el profesorado reportó un nivel de competencia digital intermedio: domina el uso básico de plataformas y herramientas de comunicación; no obstante, persisten brechas en la integración pedagógica de tecnologías, el diseño de actividades y evaluaciones en línea, la producción de recursos digitales y la seguridad de la información. Los resultados se interpretan en coherencia con marcos de competencia digital docente que subrayan el carácter pedagógico y ético de la acción tecnológica, más allá del dominio operativo de herramientas (INTEF, 2023; UNESCO, 2023).

En el contexto de una institución privada de educación superior en la ciudad de Toluca (2024), la consolidación de la modalidad en línea ha implicado reconfigurar la práctica docente y los criterios de calidad del curso. En este escenario, los hallazgos muestran que el dominio técnico no garantiza por sí mismo experiencias de aprendizaje significativas; se requieren apoyos institucionales y estrategias pedagógicas para integrar tecnologías con intencionalidad didáctica, evaluación formativa y uso seguro de la información.

Problemática encontrada

Levantamiento de información

La población correspondió a docentes de nivel superior de una institución privada en Toluca que imparten clases en modalidad en línea. Participaron 12 docentes seleccionados mediante muestreo intencional por criterio, privilegiando experiencia directa en entornos virtuales y disponibilidad para la entrevista. La técnica de levantamiento fue la entrevista semiestructurada, aplicada en modalidad virtual y, cuando fue necesario, de forma presencial.

La selección de participantes y el cierre de la recolección se fundamentaron en el criterio de saturación temática: se continuó entrevistando hasta que los discursos comenzaron a reiterar categorías y ya no emergieron aportes sustantivos para explicar la problemática. Este criterio es consistente con el muestreo intencional en investigación cualitativa, donde el énfasis recae en la riqueza informativa más que en la representatividad estadística (Guest, Bunce y Johnson, 2006; Creswell y Poth, 2018).

Para caracterizar la muestra se registraron variables descriptivas (por ejemplo, área de docencia, antigüedad en modalidad en línea y experiencias previas con plataformas), pero se reportan de forma agregada con el fin de resguardar el anonimato de participantes e institución. Esta caracterización permitió contrastar percepciones entre perfiles y fortalecer la interpretación de hallazgos.

El instrumento consistió en un guion organizado en ejes relacionados con: uso de plataformas y recursos; comunicación e interacción didáctica; diseño de actividades; evaluación mediada por tecnología; y gestión de información y seguridad digital. La validación del instrumento se realizó mediante revisión de contenido por dos docentes con experiencia en modalidad en línea y un pilotaje con participantes ajenos a la muestra; con ello se ajustaron redacción, secuencia y profundidad de preguntas para asegurar claridad y pertinencia. Para el análisis, las entrevistas se organizaron en unidades de significado y se aplicó codificación temática. La credibilidad del análisis se fortaleció con revisión sistemática de códigos, contraste entre fragmentos y verificación de coherencia entre objetivos, preguntas, instrumento y categorías.

Tabla 1.

Síntesis de problemáticas identificadas y evidencias que las sustentan.

Problema	Dimensión de competencia digital	Evidencia cualitativa (cómo se identificó)	Efecto en la enseñanza en línea	Necesidad formativa asociada
Integración pedagógica limitada de las TIC	Compromiso profesional y uso pedagógico de tecnologías (MCCDD)	Relatos reiterados sobre uso instrumental de la plataforma (subir materiales, videollamada) con baja articulación a objetivos y actividades.	Predominio de exposición; interacción y colaboración reducidas; menor profundidad didáctica.	Diseño instruccional y estrategias activas mediadas por TIC.
Dificultades en el diseño y	Creación y adaptación de contenidos;	Menciones sobre planeaciones improvisadas y falta	Experiencias fragmentadas; incertidumbre	Planeación por competencias, guion didáctico

secuenciación didáctica	enseñanza y aprendizaje	de secuencias/andamiajes claros en el aula virtual.	estudiantil; baja continuidad entre sesiones.	y curación de recursos.
Evaluación digital y retroalimentación insuficiente	Evaluación, retroalimentación y analítica de aprendizaje	Narrativas de evaluación centrada en productos finales; retroalimentación formativa limitada y criterios poco explícitos.	Dificultad para evidenciar aprendizaje; desmotivación; percepción de injusticia/ambigüedad.	Rúbricas, evaluación formativa, herramientas de feedback e integridad académica.
Producción y curación limitada de recursos digitales	Creación y reutilización de contenidos digitales	Dependencia de materiales externos y reportes de falta de tiempo/herramientas para producir recursos accesibles.	Materiales heterogéneos; accesibilidad variable; menor adecuación a contexto del curso.	Microcontenidos, accesibilidad, licencias abiertas y repositorios.
Seguridad y ética digital como área débil	Seguridad digital y ciudadanía responsable	Preocupación por privacidad, uso de datos y prácticas de ciberseguridad (contraseñas, enlaces, consentimiento).	Riesgos de exposición de datos; vulnerabilidad a incidentes; uso inseguro de plataformas.	Protocolos de ciberseguridad, protección de datos y ciudadanía digital.
Apoyo institucional y actualización continua insuficientes	Gestión institucional de la innovación y acompañamiento docente	Se reporta ausencia de acompañamiento sistemático y ruta formativa; apoyo técnico principalmente reactivo.	Variabilidad en la calidad; carga extra individual; baja sostenibilidad de mejoras.	Estructura de soporte (pedagógico y técnico) y formación continua reconocida.

Nota. La evidencia se sustenta en la recurrencia temática de las respuestas, el contraste entre fragmentos de entrevista y la coherencia entre objetivos, instrumento y categorías de análisis.

Descripción de los problemas encontrados

Integración pedagógica limitada de las TIC

Aunque los docentes utilizan con frecuencia el LMS institucional y herramientas de videoconferencia, la mayoría describió un uso centrado en la administración del curso (publicación de materiales, recepción de tareas y comunicación básica). En el plano didáctico, se observó dificultad para transformar ese uso instrumental en estrategias de aprendizaje activo, colaboración sostenida y construcción de comunidad en el aula virtual.

Esta brecha se manifestó en la planeación: predominan clases expositivas y actividades individuales, con menor presencia de secuencias que promuevan participación, interacción y seguimiento en el tiempo. En términos de mejora, los hallazgos apuntan a fortalecer la toma de decisiones pedagógicas (qué estrategia usar, con qué herramienta, para qué finalidad) y a diseñar actividades en las que la tecnología sea un medio para aprender, no solo un canal para transmitir contenidos.

Diseño y secuenciación de experiencias de aprendizaje en línea

El profesorado señaló retos para diseñar actividades con instrucciones claras, tiempos realistas y criterios de evaluación visibles para el estudiantado. De forma recurrente, se reportaron dificultades para dosificar carga de trabajo, integrar momentos sincrónicos y asincrónicos, y mantener coherencia entre objetivos, actividades y evidencias.

Este problema impacta la participación y puede provocar que la modalidad en línea se perciba como un conjunto de tareas desconectadas, en lugar de una experiencia formativa articulada. Cuando la secuencia didáctica no explicita propósitos, productos y tiempos, aumenta la incertidumbre del estudiantado y se incrementa la carga de seguimiento para el docente (recordatorios, aclaraciones y correcciones), reduciendo el tiempo disponible para retroalimentación de calidad.

Evaluación y retroalimentación mediadas por tecnología

Los participantes reconocieron que evalúan principalmente mediante tareas y exámenes en línea, pero con limitaciones para diversificar evidencias (rúbricas, proyectos, portafolios o evaluación entre pares) y para ofrecer retroalimentación oportuna y formativa. También se identificó incertidumbre sobre integridad académica y sobre cómo diseñar instrumentos que midan desempeño, no solo memorización.

Estas tensiones reducen el uso de la evaluación como estrategia de aprendizaje y tienden a reforzar prácticas de cierre sumativo. Desde los marcos de competencia digital, la evaluación mediada por tecnología implica planificar criterios, transparentarlos, retroalimentar con oportunidad y usar evidencias para ajustar la enseñanza; por ello, este hallazgo sugiere una necesidad formativa prioritaria (INTEF, 2023; UNESCO, 2023).

Creación y curación de contenido digital

Aunque emplean materiales digitales disponibles (documentos, presentaciones, videos y recursos web), pocos reportaron crear contenidos interactivos propios o adaptar recursos con criterios de accesibilidad. Además, señalaron dificultades para localizar recursos confiables, actualizados y alineados al programa, así como para gestionar licencias, atribución y derechos de autor.

De manera transversal, se mencionó que la falta de tiempo institucional y de acompañamiento técnico limita la producción didáctica. Como consecuencia, se privilegia la reutilización de materiales generales, lo que puede disminuir la contextualización y la pertinencia pedagógica para cada asignatura y grupo, así como limitar la atención a la diversidad del estudiantado.

Seguridad digital y protección de datos

Los docentes expresaron preocupación por el manejo de datos personales, grabaciones de clases, acceso a cuentas institucionales y uso de dispositivos propios. Sin embargo, reportaron formación limitada sobre prácticas de ciberseguridad, configuración de privacidad y protocolos institucionales.

Este hallazgo es relevante porque la enseñanza en línea incrementa la exposición a riesgos (suplantación, contraseñas débiles o filtración de archivos) y demanda hábitos de protección, resguardo y ciudadanía digital consistentes. En términos de mejora, se requiere clarificar lineamientos institucionales y promover prácticas mínimas de seguridad y privacidad que acompañen la actividad docente cotidiana.

Apoyo institucional y actualización continua

Un tema transversal fue la percepción de que la capacitación suele ser esporádica y centrada en herramientas, más que en estrategias pedagógicas para enseñar en línea. También se señaló que el soporte técnico se activa cuando ocurre un problema, pero no siempre existe acompañamiento para innovar o mejorar la práctica (por ejemplo, rediseñar actividades, desarrollar rúbricas o producir recursos).

En consecuencia, la mejora depende con frecuencia de esfuerzos individuales, lo que incrementa la variabilidad entre asignaturas y la desigualdad en la experiencia del estudiantado. Los hallazgos sugieren que la institución requiere una ruta formativa y de acompañamiento con continuidad, criterios compartidos y seguimiento, para reducir brechas y consolidar estándares de calidad en la modalidad.

Propuestas innovadoras

Programa de Formación Docente en Competencias Digitales (PFCD)

Objetivo: fortalecer de manera progresiva las competencias digitales docentes con énfasis en integración pedagógica de TIC, evaluación formativa y seguridad digital en entornos virtuales.

Alcance: docentes que imparten en modalidad en línea; inicio con piloto por áreas académicas y escalamiento institucional.

Descripción operativa: ruta modular basada en diagnóstico inicial y acompañamiento situado. Fase 1 (diagnóstico, 2 semanas): autodiagnóstico por dimensiones (INTEF/UNESCO) y revisión muestral de aulas virtuales para identificar brechas. Fase 2 (formación, 8-10 semanas): microcursos y talleres prácticos (4-8 h) centrados en diseño de actividades activas, secuenciación didáctica, evaluación con rúbricas y retroalimentación, producción ligera de recursos (microvideos, infografías), accesibilidad y gestión segura de información. Fase 3 (acompañamiento, 6 semanas): asesoría pedagógica y mentoría entre pares para rediseñar al menos una unidad didáctica por docente, con evidencias en el LMS (plan, recursos, actividades y rúbrica). Fase 4 (cierre y mejora, 2 semanas): portafolio docente digital, retroalimentación y ajuste de módulos con base en resultados.

Recursos y responsables: coordinación académica (gestión), responsable pedagógico (diseño y seguimiento), soporte técnico (herramientas) y docentes mentores (acompañamiento). Se requiere aula virtual de capacitación, plantillas de planeación, rúbricas modelo y ejemplos de buenas prácticas.

Productos y evidencias: plan de mejora por docente; una unidad rediseñada; rúbricas aplicadas; evidencias de retroalimentación; bitácora de mentoría; portafolio docente.

Indicadores de seguimiento: participación y finalización de módulos; mejora en autoevaluación por dimensiones; calidad de planeaciones (rúbrica institucional); incremento de retroalimentación formativa; percepción estudiantil de claridad y justicia en evaluación.

Riesgos y mitigación: posible resistencia por carga de trabajo y heterogeneidad de niveles digitales; se mitiga con microcursos flexibles, evidencias aplicadas al aula y acompañamiento entre pares con reconocimiento institucional.

Laboratorio Digital Docente (LDD)

Objetivo: brindar un espacio de experimentación y asesoría para producir y adaptar recursos didácticos digitales, con criterios de calidad pedagógica y accesibilidad básica.

Alcance: docentes en línea y coordinaciones académicas; operación híbrida (espacio físico y entorno virtual) con agenda por proyectos (asignatura/unidad).

Descripción operativa: servicio institucional con tres líneas: (a) producción guiada (microcontenidos, guías, cuestionarios, actividades interactivas), (b) asesoría rápida (clínicas de 30-45 min para resolver problemas de diseño, evaluación o uso de herramientas), y (c) estandarización de plantillas (estructura de módulo, instrucciones, criterios de evaluación). Se recomienda un flujo de revisión: docente → asesor pedagógico-digital → uso en el curso.

Recursos y responsables: coordinador del laboratorio, asesor pedagógico-digital y apoyo técnico. Equipo mínimo (computadoras, micrófonos, software de autor/edición) y plantillas institucionales.

Productos y evidencias: recursos producidos/adaptados; guías de uso; registro de asesorías; catálogo de ejemplos por asignatura.

Indicadores de seguimiento: número de asesorías; número de recursos producidos/adaptados; satisfacción docente; mejora percibida en comprensión estudiantil; reducción de tiempo de preparación reportado.

Riesgos y mitigación: baja demanda inicial o saturación de solicitudes; se mitiga con agenda por prioridades académicas, difusión de casos de éxito y paquetes de apoyo (plantillas, clínicas breves y producción guiada).

Mentoría Digital entre Docentes (MDD)

Objetivo: fortalecer la práctica docente mediante acompañamiento entre pares, intercambio de buenas prácticas y ciclos de mejora continua enfocados en enseñanza en línea.

Alcance: docentes en línea, con prioridad a quienes cursen el PFCD; sesiones mensuales y ciclos de mejora por semestre.

Descripción operativa: ciclos breves planear-implementar-revisar. Cada ciclo incluye (a) sesión de comunidad (análisis de casos, dificultades recurrentes y buenas prácticas), (b) co-diseño de una actividad o evaluación con plantilla institucional, y (c) observación ligera de aula virtual entre pares (revisión de un módulo del LMS usando checklist), seguida de retroalimentación formativa. La mentoría se asigna por afinidad disciplinar o nivel de experiencia en modalidad en línea, y se acuerdan metas por ciclo (p. ej., claridad de instrucciones, uso de rúbrica, aumento de interacción asincrónica).

Recursos y responsables: coordinador de mentorías, docentes mentores por área y banco de casos/plantillas. Se requiere asignación mínima de tiempo institucional (por ejemplo, 2 horas/mes por participante).

Productos y evidencias: minutas; checklist de revisión; ajustes implementados en el LMS; portafolio de evidencias (actividad rediseñada, rúbrica, ejemplos de retroalimentación).

Indicadores de seguimiento: participación sostenida; número de actividades/evaluaciones rediseñadas; mejora en coherencia didáctica (rúbrica institucional); percepción docente de apoyo; percepción estudiantil de acompañamiento e interacción.

Riesgos y mitigación: participación irregular o mentorías poco sostenidas; se mitiga con roles claros, metas por ciclo, sesiones breves calendarizadas y seguimiento por coordinación académica.

Banco de Recursos Digitales Abiertos (BRDA)

Objetivo: organizar y facilitar el acceso a recursos didácticos digitales (propios y curados) con licencias abiertas o uso permitido, para facilitar su reutilización, adaptación y actualización en cursos en línea.

Alcance: repositorio institucional para docentes; clasificación por asignatura/competencia y por tipo de recurso (lecturas, microvideos, infografías, actividades, rúbricas modelo).

Descripción operativa: el banco integra recursos producidos en el LDD y recursos externos curados. Cada recurso se acompaña de metadatos pedagógicos: propósito didáctico, instrucciones de uso, duración estimada, nivel de complejidad, criterios de evaluación sugeridos, requisitos técnicos, consideraciones de accesibilidad y licencia/atribución. Se establece un proceso de curación y revisión (docente → asesor pedagógico-digital → publicación) y un ciclo de actualización semestral para depurar enlaces obsoletos y mantener pertinencia.

Recursos y responsables: administrador del repositorio, asesor pedagógico-digital y apoyo técnico.

Repositorio en plataforma institucional o nube institucional con control de versiones y categorías.

Productos y evidencias: catálogo de recursos; fichas de uso; registros de uso (descargas/visitas); colecciones por asignatura; guía institucional de licencias y atribución.

Indicadores de seguimiento: crecimiento del repositorio; uso del banco; satisfacción docente; aumento de diversidad de recursos por curso; mejora percibida en accesibilidad y claridad.

Riesgos y mitigación: obsolescencia de enlaces y dudas sobre licencias/atribución; se mitiga con curación, revisión semestral, metadatos pedagógicos y guía institucional de uso y atribución.

Observatorio de Competencia Digital Docente (OCDD)

Objetivo: monitorear de manera formativa el avance de las competencias digitales docentes y la calidad de los cursos en línea, generando retroalimentación institucional para sostener mejoras.

Alcance: implementación semestral por muestreo de cursos y progresivo escalamiento a la oferta en línea; involucra coordinación académica, soporte pedagógico-digital y docentes responsables.

Descripción operativa: define una rúbrica institucional de calidad del curso en línea (derivada de las categorías del estudio) y un tablero de seguimiento con indicadores simples provenientes del LMS (por ejemplo, consistencia de fechas e instrucciones, uso de rúbricas, evidencias de retroalimentación, variedad de recursos y actividades). Se integra con una encuesta breve al estudiantado a mitad y cierre de curso y con una revisión muestral de aulas virtuales. El resultado es un reporte formativo por curso con recomendaciones priorizadas y un plan de acción breve (2-3 mejoras), articulado con el PFCD, el LDD, la

mentoría y el banco de recursos para apoyar su implementación. Se realiza un segundo corte para verificar ajustes y registrar avances.

Recursos y responsables: equipo de mejora (coordinación + asesor pedagógico-digital + apoyo técnico/analítica), plantillas de rúbrica y reporte y acuerdos de confidencialidad y uso formativo (no punitivo) de los hallazgos.

Productos y evidencias: rúbrica y checklist institucional; tableros y reportes por curso; planes de acción; evidencias de ajustes (actualización de módulos, rúbricas, retroalimentación registrada).

Indicadores de seguimiento: cumplimiento de criterios mínimos de calidad; reducción de tiempos de retroalimentación; aumento de coherencia entre objetivos-actividades-evaluación; mejora en satisfacción estudiantil; fortalecimiento de prácticas de seguridad y privacidad.

Riesgos y mitigación: percepción punitiva del monitoreo y uso inadecuado de datos; se mitiga con acuerdos de uso formativo, transparencia de criterios, retroalimentación confidencial y enfoque de mejora continua.

Discusión

Los hallazgos sugieren que la enseñanza en línea no se resuelve con disponibilidad de plataformas, sino con capacidades pedagógicas para diseñar, acompañar y evaluar aprendizajes en entornos digitales. La brecha más relevante no es el acceso a herramientas, sino la traducción didáctica de su potencial: cuando se implementan estrategias centradas en el estudiantado, la modalidad favorece interacción, flexibilidad y acceso a recursos; cuando se mantiene un enfoque expositivo e instrumental, aumenta la desconexión, la carga administrativa y la percepción de saturación de tareas.

Si se implementan las propuestas planteadas, se espera: (a) fortalecer la planeación didáctica y la secuenciación de experiencias; (b) consolidar evaluación formativa con criterios claros y retroalimentación más oportuna; (c) incrementar la producción y adaptación de recursos digitales con criterios de accesibilidad; (d) mejorar prácticas de seguridad, protección de datos y ciudadanía digital; y (e) sostener la mejora mediante acompañamiento entre pares y monitoreo formativo de la calidad del curso. En términos institucionales, la combinación PFCD + LDD + MDD + BRDA + OCDD favorece una cultura de innovación sostenida, reduce la variabilidad entre asignaturas y alinea la práctica docente con marcos de competencia digital (INTEF, 2023; UNESCO, 2023).

En este estudio no se documentó una implementación institucional formal previa a la recolección; por ello, los cambios se plantean como escenarios esperados y criterios de seguimiento. Un piloto por semestre, con indicadores simples (calidad de planeaciones, uso de rúbricas, retroalimentación registrada en el LMS y

percepciones estudiantiles), permitiría ajustar las estrategias y sostener la mejora sin sobrecargar al profesorado.

CONCLUSIONES

Las conclusiones se presentan organizadas por pregunta de investigación para responder de forma directa a los hallazgos del estudio.

Pregunta 1. ¿Cómo integran los docentes herramientas digitales en su planeación, enseñanza y evaluación? Concluimos que la integración digital es predominantemente instrumental: el profesorado utiliza con solvencia el LMS y la videoconferencia para organizar contenidos, comunicar instrucciones y sostener la sesión sincrónica; sin embargo, la planeación y la evaluación muestran menor integración pedagógica de la tecnología, con uso limitado de estrategias de aprendizaje activo, colaboración y seguimiento continuo mediante evidencias y analíticas.

Pregunta 2. ¿Qué dificultades enfrentan en la enseñanza en línea? Las dificultades se concentran en la secuenciación didáctica y en la coherencia entre objetivos, actividades y evidencias; además, persisten brechas en la diversificación de instrumentos de evaluación y en la retroalimentación formativa. También se identifican prácticas irregulares de seguridad digital (protección de datos, privacidad y resguardo de evidencias), lo que incrementa riesgos y afecta la consistencia del curso.

Pregunta 3. ¿Qué apoyos formativos e institucionales requieren para mejorar su práctica? El apoyo requerido va más allá de capacitación técnica puntual: se necesita acompañamiento pedagógico sostenido, criterios institucionales compartidos y recursos accesibles para el diseño, la interacción y la evaluación en línea. En este sentido, las propuestas PFCD, LDD, MDD, BRDA y OCDD constituyen una ruta articulada para fortalecer capacidades, producir y curar recursos, promover mentoría entre pares y monitorear formativamente la competencia digital docente, con el propósito de disminuir la variabilidad entre asignaturas y elevar la consistencia de la experiencia de aprendizaje en línea.

Limitaciones y líneas futuras. El estudio es cualitativo y situado en una sola institución, y se apoya principalmente en relatos docentes; por ello, aporta comprensión y orientación para la mejora más que generalización estadística. Futuras investigaciones pueden evaluar la implementación piloto de las propuestas mediante diseños mixtos, incorporar la perspectiva del estudiantado, analizar evidencias del LMS (por ejemplo, uso de rúbricas y retroalimentación registrada) y realizar seguimientos longitudinales para valorar cambios en la práctica docente y en indicadores de calidad del aprendizaje en línea.

REFERENCIAS

- Cazarez Valdiviezo, J. L. (2021). Competencias del profesorado universitario en relación al uso de Tecnologías de la Información y Comunicación: Un estudio de caso en la Universidad Central del Ecuador (Tesis doctoral). Universidad de Alicante, Departamento de Didáctica General y Didácticas Específicas. <http://hdl.handle.net/10045/115056>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2024). Artículo 3 y Artículo Único del Quinto Transitorio. Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2012). NOM-024-SSA3-2012. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5270817&fecha=24/12/2012
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2019). Ley del Servicio Profesional Docente. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LSPD.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2021). Ley General de Educación. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>
- Fernández Medina, C. R. (2021). Análisis de competencias digitales de docentes y estudiantes de enseñanza superior para implementar una evaluación formativa con tecnologías (Tesis doctoral, Universidad de Granada). Universidad de Granada. <http://hdl.handle.net/10481/67840>
- García Delgado, M. Á. (2024). La competencia digital docente en la práctica y la formación docente: Un estudio comparativo entre Burgos y Bragança (Tesis doctoral). Universidad de Burgos, Departamento de Ciencias de la Educación. <http://hdl.handle.net/10259/9244>
- Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y Formación del Profesorado (INTEF). (2023). Marco Común de Competencias Digitales Docentes (MCCDD). Recuperado de <https://intef.es/>
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). (2020). Informe Anual. Recuperado de <http://www.inee.edu.mx>
- Jiménez Sabino, M. J. (2021). Los conocimientos tecnológicos, pedagógicos y de contenidos del profesorado universitario andaluz sobre las TIC. Análisis desde el modelo TPACK (Tesis doctoral inédita). Universidad de Sevilla, Sevilla. <https://idus.us.es/handle/11441/130431>
- Mundana. (2023). Las 7 competencias docentes más importantes en la actualidad. Recuperado de <https://www.mundana.us/>

- Nóbile, C. I. (2023). Competencias digitales en estudiantes universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (Tesis doctoral). Universidad de Murcia, Escuela Internacional de Doctorado. <http://hdl.handle.net/10201/134743>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2023). Competencias TIC de los docentes. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371024>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). Aprovechar al máximo la tecnología para el aprendizaje y la formación en América Latina. Recuperado de https://www.oecd.org/skills/centre-for-skills/Aprovechar_al_m%C3%A1ximo_la_tecnolog%C3%ADa_para_el_aprendizaje_y_la_formaci%C3%B3n_en_Am%C3%A9rica_Latina.pdf
- Pardo Fernández, G. (2024). El buen docente universitario. La opinión del estudiantado de la Universidad de La Rioja (Tesis doctoral). Universidad de La Rioja. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=327377>
- Riquelme, I. (2022). Análisis de las competencias en docentes universitarios en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). (Tesis Doctoral) Facultad de Educación, Universidad de Córdoba. <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/23115>
- Sánchez Prieto, J. (2021). Las competencias digitales del profesorado de F.P. Dual en Andalucía (Tesis doctoral inédita). Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Formación del Profesorado y Educación, Departamento de Pedagogía. <http://hdl.handle.net/10486/700884>
- Sarango Lapo, C. P. (2021). Competencia digital docente como contribución a estimular procesos de innovación educativa (Tesis doctoral). Universidad de Salamanca. <http://hdl.handle.net/10366/149459>
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2011). Acuerdo 592. Recuperado de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5215052&fecha=19/08/2011
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2014). Acuerdo 716. Recuperado de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5333124&fecha=27/11/2014

Secretaría de Educación Pública (SEP). (2020). Programa Sectorial de Educación 2020-2024. Recuperado de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5601989&fecha=06/07/2020

Secretaría de Educación Pública (SEP). (2024). Principales cifras del sistema educativo nacional. Recuperado el 23 de enero de 2025, de <https://planeacion.sep.gob.mx/principalescifras/>

Torres Hernández, N. (2023). Evaluación de la competencia digital de futuros docentes para el uso seguro y responsable de Internet (Tesis doctoral). Universidad de Granada. <https://hdl.handle.net/10481/80668>

Cuando aprender no basta: estilos cognitivos, emocionales y reprobación en estudiantes universitarios de la Licenciatura en Nutrición de Grupo Colegio Mexiquense (2025)

DR. Areli Sarahi Estrada Gutiérrez

Grupo Colegio Mexiquense
areli.estrada.lic@colmexuni.edu.mx
0009-0009-5502-2163

DRA. Eva Martha Chaparro Salinas

Universidad Autónoma del Estado de México
bebachaparro@yahoo.com.mx
0000-0001-7955-4628

DR. Julio Alvarez Botello

Instituto de Estudios Superiores ISIMA
julioalvarezbotello@yahoo.com.mx
0000-0003-2858-2172

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue analizar la relación entre los estilos de aprendizaje y el índice de reprobación en estudiantes de nivel superior, así como identificar los factores asociados al bajo rendimiento académico. Se desarrolló un estudio cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional, con una muestra de 125 estudiantes de la Licenciatura en Nutrición de una universidad privada del Estado de México, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. La recolección de datos se realizó mediante un instrumento estructurado que evaluó estilos de aprendizaje, variables sociodemográficas, factores cognitivos y socioemocionales, así como el historial académico. Los resultados mostraron que los estilos de aprendizaje no presentan una relación estadísticamente significativa con el índice de reprobación. En contraste, se identificó una asociación relevante entre la reprobación y factores cognitivos y socioemocionales, tales como dificultades atencionales, problemas de autorregulación, estrés académico, condiciones económicas y hábitos de estudio. Estos hallazgos evidencian que la reprobación responde a una interacción compleja de variables más allá de las preferencias de aprendizaje. Se concluye que las estrategias educativas deben orientarse al fortalecimiento de las funciones cognitivas, al acompañamiento emocional y a la adaptación institucional, con el fin de favorecer el rendimiento académico y la permanencia en la educación superior.

Palabras clave: Rendimiento académico, reprobación, factores cognitivos, educación superior, estilos de aprendizaje.

When learning is not enough: cognitive and emotional styles and failure rates in university students of the Bachelor's Degree in Nutrition at Grupo Colegio Mexiquense (2025)

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the relationship between learning styles and academic failure in higher education students, as well as to identify the factors associated with low academic performance. A quantitative, non-experimental, cross-sectional, correlational design was applied, with a sample of 125 undergraduate students enrolled in the Nutrition program at a private university in the State of Mexico, selected through non-probabilistic convenience sampling. Data were collected using a structured instrument that assessed learning styles, sociodemographic variables, cognitive and socioemotional factors, and academic records. The results showed that learning styles do not present a statistically significant relationship with academic failure. In contrast, a relevant association was identified between academic failure and cognitive and socioemotional factors, such as attentional difficulties, self-regulation problems, academic stress, economic conditions, and study habits. These findings suggest that academic failure results from a complex interaction of multiple variables beyond learning preferences. It is concluded that educational strategies should prioritize the strengthening of cognitive functions, emotional support, and institutional adaptation in order to improve academic performance and promote student retention in higher education.

Keywords: Learning styles, academic failure, cognitive factors, higher education, academic performance.

INTRODUCCIÓN

En la educación superior contemporánea, la reprobación académica se ha consolidado como uno de los principales desafíos institucionales, debido a su impacto directo en la permanencia estudiantil, el rendimiento académico y la eficiencia terminal (Tinto, 2012; OECD, 2021). Este fenómeno no solo representa una dificultad en la adquisición de conocimientos, sino que también se asocia con procesos de rezago, deserción y afectaciones al bienestar emocional de los estudiantes, configurándose como un problema de

carácter multidimensional que trasciende el ámbito estrictamente pedagógico (Hernández-Sampieri et al., 2018; Pascarella & Terenzini, 2005).

Diversas investigaciones han intentado explicar el bajo rendimiento académico a partir de variables individuales y contextuales, entre las que destacan los estilos de aprendizaje, entendidos como las preferencias cognitivas y perceptuales mediante las cuales los estudiantes procesan la información (Kolb, 1984; Dunn & Dunn, 1993). Modelos como VARK (Fleming & Mills, 1992) y el modelo de Dunn y Dunn han sido ampliamente utilizados en contextos educativos con la finalidad de personalizar la enseñanza y mejorar el desempeño académico. No obstante, la evidencia empírica acumulada ha puesto en duda la efectividad de estos enfoques cuando se analizan de manera aislada, señalando que la correspondencia entre estilos de aprendizaje y métodos de enseñanza no garantiza, por sí misma, mejores resultados académicos (Pashler et al., 2008; Kirschner, 2017).

En este sentido, estudios recientes han señalado que la reprobación académica responde a una interacción compleja de factores cognitivos, emocionales, sociales e institucionales, entre los que destacan las dificultades atencionales, la autorregulación del aprendizaje, el estrés académico, los hábitos de estudio y las condiciones socioeconómicas (Pekrun et al., 2017; Zimmerman, 2002; Sirin, 2005). La presencia de ansiedad, depresión y estrés académico ha demostrado tener una relación significativa con el bajo rendimiento y la reprobación, al afectar procesos clave como la concentración, la memoria y la motivación (American Psychiatric Association, 2013; Putwain et al., 2021).

Asimismo, el enfoque centrado en el estudiante ha cobrado relevancia en la educación superior, destacando la necesidad de transitar de modelos tradicionales de enseñanza hacia estrategias pedagógicas que promuevan el aprendizaje activo, el desarrollo de funciones ejecutivas y la regulación emocional (Biggs & Tang, 2011; Entwistle, 2009). Desde esta perspectiva, el rendimiento académico no puede comprenderse únicamente como un resultado cognitivo, sino como un proceso influido por la interacción entre el estudiante, el docente y el contexto institucional (Bronfenbrenner, 2005; Bandura, 1997).

Bajo este marco, el presente estudio tiene como objetivo analizar la relación entre los estilos de aprendizaje y el índice de reprobación en estudiantes de nivel superior, así como identificar los factores cognitivos y socioemocionales asociados al bajo rendimiento académico. A través de un diseño cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional, se busca aportar evidencia empírica que permita comprender la reprobación como un fenómeno multifactorial, superando enfoques reduccionistas y contribuyendo al diseño de estrategias educativas integrales que favorezcan la permanencia, el bienestar y el éxito académico del estudiantado universitario (Creswell & Creswell, 2018; OECD, 2021).

Los hallazgos derivados de esta investigación pretenden ofrecer aportaciones relevantes tanto en el ámbito académico como institucional, al sustentar la necesidad de fortalecer programas de acompañamiento cognitivo y emocional, así como de promover políticas educativas inclusivas que respondan a la diversidad de trayectorias y necesidades presentes en la educación superior contemporánea (UNESCO, 2020; Tinto, 2012).

METODOLOGÍA

Tipo de investigación y Justificación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y correlacional, orientado al análisis de los factores cognitivos, emocionales y socioeconómicos asociados al bajo rendimiento académico y la reprobación en estudiantes de educación superior. Inicialmente, el estudio se orientó al análisis de la relación entre los estilos de aprendizaje y el índice de reprobación en estudiantes de nivel superior.

Si bien los estilos de aprendizaje fueron considerados como una variable exploratoria, el estudio priorizó el análisis de aquellos factores que inciden de manera directa en los procesos de atención, autorregulación, bienestar emocional y condiciones contextuales del estudiantado, permitiendo una comprensión más integral del fenómeno de la reprobación académica.

Alcance de la investigación y justificación

El alcance de la investigación es correlacional, ya que se analizaron las relaciones existentes entre factores cognitivos, emocionales y socioeconómicos y el índice de reprobación. Los estilos de aprendizaje se incorporaron como una variable secundaria, con el propósito de contrastar su peso explicativo frente a otros factores de mayor impacto en el rendimiento académico.

Este alcance permitió comprender la problemática desde una perspectiva multifactorial, superando enfoques reduccionistas y aportando elementos para la formulación de estrategias educativas integrales.

Diseño de la investigación y justificación

El diseño de la investigación fue transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un solo momento. Este diseño permitió analizar simultáneamente los estilos de aprendizaje, el rendimiento académico y los factores cognitivos y socioemocionales presentes en la población estudiada.

El diseño transversal resultó adecuado para identificar patrones de asociación entre variables sin intervenir en ellas, siendo congruente con los objetivos y el enfoque correlacional del estudio.

Objetivos y pregunta de investigación

Objetivo general:

Analizar la influencia de los factores cognitivos, emocionales y socioeconómicos en el bajo rendimiento académico y la reprobación en estudiantes universitarios de la Licenciatura en Nutrición considerando de manera complementaria el papel de los estilos de aprendizaje

Objetivos específicos:

- 1.-Identificar los principales factores cognitivos, emocionales y socioeconómicos presentes en estudiantes universitarios de nivel superior con bajo rendimiento académico.
- 2.-Determinar el índice de reprobación en la población estudiada y su relación dichos factores.
- 3.-Analizar la asociación entre dificultades cognitivas (atención, autorregulación, hábitos de estudio) y la reprobación académica
4. Examinar la relación entre los estilos de aprendizaje y el índice de reprobación, como variable complementaria dentro del análisis.
5. Aportar evidencia empírica que permita orientar el diseño de estrategias educativas integrales centradas en el acompañamiento cognitivo, emocional y social del estudiante.

Preguntas de investigación:

¿Qué factores cognitivos, emocionales y socioeconómicos se asocian con mayor frecuencia al bajo rendimiento académico y la reprobación?

¿Existe una relación significativa entre dichos factores y el índice de reprobación en estudiantes universitarios?

¿Qué papel juegan los estilos de aprendizaje en la explicación del bajo rendimiento académico frente a otros factores cognitivos y socioemocionales?

Población Muestra

La población estuvo conformada por 184 estudiantes inscritos en la Licenciatura en Nutrición de una universidad privada del Estado de México. La muestra se integró por 125 estudiantes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la accesibilidad y disposición de los participantes.

Técnicas de levantamiento de datos

La técnica utilizada para el levantamiento de datos fue la encuesta, aplicada de manera estructurada a los estudiantes participantes. Esta técnica permitió recopilar información estandarizada sobre estilos de aprendizaje, rendimiento académico, índice de reprobación y factores cognitivos y socioemocionales.

Instrumentos utilizados

El instrumento de recolección de datos consistió en un cuestionario estructurado integrado por secciones sociodemográficas, estilos de aprendizaje, rendimiento académico y factores cognitivos, emocionales y

socioeconómicos. Para garantizar su confiabilidad, se realizó una prueba piloto y se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo niveles adecuados de consistencia interna.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Problemática encontrada

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian que el fenómeno de la reprobación académica en estudiantes universitarios de la licenciatura en Nutrición responde a una dinámica compleja y multifactorial, que no puede explicarse de manera suficiente a partir de los estilos de aprendizaje. Si bien estos han sido históricamente considerados como un elemento central en el análisis del rendimiento de aprendizaje predominantes y el índice de reprobación, lo que coincide con investigaciones recientes que cuestionan su valor predictivo cuando se analizan de forma aislada.

En contraste, se identificó una problemática estructural asociada a factores cognitivos, particularmente en procesos de atención sostenida, autorregulación del aprendizaje y organización del estudio. Un número considerable de estudiantes manifestó dificultades para mantener la concentración durante las actividades académicas, así como problemas para planificar, monitorear y evaluar su propio proceso de aprendizaje.

Estas limitaciones cognitivas inciden directamente en la comprensión de contenidos, la preparación para evaluaciones y la continuidad en las tareas académicas, incrementando la probabilidad de bajo rendimiento y reprobación.

De manera paralela, los resultados revelaron la presencia significativa de los factores socioemocionales, especialmente altos niveles de estrés académico, ansiedad ante las evaluaciones y desmotivación. Estos elementos afectan de forma directa los procesos cognitivos, al interferir con la memoria de trabajo, la atención y la toma de decisiones académicas. La carga emocional negativa asociada a la presión por el desempeño, combinada con expectativas institucionales y personales elevadas, genera un entorno que dificulta el aprendizaje efectivo.

Asimismo, se identificaron condiciones socioeconómicas desfavorables que influyen en el rendimiento académico de los estudiantes. Entre ellas destacan la necesidad de combinar estudios con trabajo remunerado, la falta de recursos económicos para materiales educativos, transporte o alimentación adecuada, así como contextos familiares que limitan el tiempo y el espacio para el estudio. Estas condiciones no solo reducen el tiempo disponible para las actividades académicas, sino que también incrementan el desgaste físico y emocional del estudiado.

La problemática encontrada pone en evidencia que la reprobación académica no es el resultado de una única causa, sino de la interacción simultánea de factores cognitivos, emocionales y socioeconómicos, los

cuales configuran un escenario de vulnerabilidad académica. En este sentido, la insistencia institucional en estrategias centradas exclusivamente en estilos de aprendizaje resulta insuficiente para atender las necesidades reales del estudiantado, limitando el impacto de las intervenciones educativas y contribuyendo a la persistencia del bajo rendimiento académico.

Propuestas innovadoras

A partir de la problemática identificada, los resultados del estudio permiten plantear una serie de propuestas innovadoras orientadas a atender de manera integral el bajo rendimiento académico y la reprobación en la educación superior. Estas propuestas parten del reconocimiento de que el aprendizaje no depende únicamente de métodos de enseñanza, sino del fortalecimiento de las capacidades cognitivas emocionales y contextuales del estudiantado.

En primer lugar, se propone el diseño e implementación de programas institucionales de acompañamiento cognitivo, enfocados en el desarrollo de habilidades de autorregulación del aprendizaje, atención sostenida y planificación académica. Estos programas pueden incluir talleres sobre técnicas de estudio, gestión del tiempo, estrategias metacognitivas y uso consciente de recursos digitales, adaptados a las características y necesidades específicas de los estudiantes de la Licenciatura en Nutrición.

En segundo lugar, se plantea la integración de estrategias de acompañamiento socioemocional dentro de los planes académicos, que permitan atender de manera preventiva y correctiva los niveles de estrés, ansiedad y desmotivación. La incorporación de espacios del bienestar estudiantil contribuirá a mejorar el clima académico y a reducir los factores de riesgo asociados a la reprobación.

Otra propuesta innovadora consiste en la articulación de apoyos socioeconómicos focalizados, dirigidos a estudiantes en situación de vulnerabilidad. Becas académicas, apoyos para transporte y alimentación, así como esquemas flexibles de carga académica, pueden disminuir la presión económica y permitir que los estudiantes concentren mayores esfuerzos en su proceso formativo.

Asimismo, se propone una reconfiguración del enfoque pedagógico institucional, transitando de modelos centrados en estilos de aprendizaje hacia estrategias educativas integrales que consideren el desarrollo de funciones ejecutivas, la participación activa del estudiante y el aprendizaje significativo. Esto implica capacitar al personal docente en enfoques pedagógicos inclusivos, evaluación formativa y diseño de actividades que favorezcan la autonomía y la reflexión crítica.

Finalmente, se sugiere el uso de sistemas de alerta temprana, basados en indicadores cognitivos, emocionales y académicos, que permitan identificar oportunamente a estudiantes en riesgo de reprobación. El análisis sistemático de estos indicadores facilitaría la intervención temprana y la toma de decisiones institucionales informadas, orientadas a la permanencia y el éxito académico.

Discusión de resultados

La discusión de los resultados confirma que la reprobación académica en la educación superior debe comprenderse como un fenómeno multifactorial, en el que los factores cognitivos, emocionales y socioeconómicos adquieren un papel central. Los hallazgos del presente estudio coinciden con la literatura internacional que señala la limitada efectividad de los enfoques basados exclusivamente en estilos de aprendizaje para explicar el rendimiento académico, reforzando la necesidad de superar modelos reduccionistas.

La ausencia de una relación significativa entre estilos de aprendizaje y reprobación respalda las posturas críticas que cuestionan su uso como herramienta predictiva del desempeño académico. En este sentido, los resultados aportan evidencia empírica que refuerza la idea de que la personalización de la enseñanza, cuando se fundamenta únicamente en preferencias de aprendizaje, resulta insuficiente si no se consideran las condiciones cognitivas y emocionales del estudiantado.

Por otro lado, la identificación de dificultades atencionales y de autorregulación como factores asociados al bajo rendimiento coincide con estudios que destacan la importancia de las funciones ejecutivas en el aprendizaje universitario. La capacidad de planificar, organizar y evaluar el propio aprendizaje emerge como un elemento clave para el éxito académico, especialmente en contextos educativos que demandan altos niveles de autonomía.

La relevancia de los factores socioemocionales, particularmente el estrés académico, confirma que el bienestar emocional es un componente indispensable del rendimiento académico. La presión constante por cumplir con exigencias académicas, sumada a condiciones personales y contextuales adversas, genera un impacto negativo en los procesos cognitivos, afectando la concentración, la memoria y la motivación.

Asimismo, los resultados relacionados con las condiciones socioeconómicas refuerzan la necesidad de considerar el contexto del estudiante como un elemento determinante en su trayectoria académica. La reprobación no puede desligarse de las desigualdades estructurales que influyen en el acceso a recursos, el tiempo disponible para el estudio y el bienestar general del estudiantado.

En conjunto, la discusión de los resultados pone de manifiesto que aprender no siempre basta, cuando existen barreras cognitivas, emocionales y socioeconómicas que limitan el aprovechamiento académico. Este estudio contribuye a la comprensión integral del fenómeno de la reprobación y respalda la necesidad de diseñar estrategias educativas y políticas institucionales centradas en el acompañamiento integral del estudiante, promoviendo no solo el aprendizaje, sino también la permanencia, el bienestar y el éxito académico en la educación superior.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió analizar la influencia de los factores cognitivos, emocionales y socioeconómicos en el bajo rendimiento académico y la reprobación en estudiantes universitarios de la Licenciatura en Nutrición, considerando de manera complementaria el papel de los estilos de aprendizaje. Los resultados obtenidos confirman que la reprobación académica no puede explicarse de forma suficiente mediante las preferencias de aprendizaje, ya que no se identificó una relación estadísticamente significativa entre los estilos de aprendizaje y el índice de reprobación. Este hallazgo contribuye a fortalecer la evidencia empírica que cuestiona los enfoques pedagógicos centrados exclusivamente en la clasificación de los estudiantes según sus estilos de aprendizaje.

En contraste, se identificó que los factores cognitivos, particularmente las dificultades atencionales, la baja autorregulación del aprendizaje y los hábitos de estudio deficientes, presentan una relación directa con el bajo rendimiento académico. Estas condiciones afectan procesos fundamentales como la organización del tiempo, la planificación del estudio y la comprensión de contenidos, lo que incrementa la probabilidad de reprobación en el contexto universitario. Asimismo, los factores socioemocionales, especialmente el estrés académico y la desmotivación, demostraron incidir de manera significativa en el desempeño académico, al influir negativamente en la concentración, la memoria y la persistencia en las actividades escolares.

Otro hallazgo relevante del estudio fue la influencia de las condiciones socioeconómicas en el rendimiento académico. La necesidad de combinar estudios con actividades laborales, las limitaciones económicas para adquirir materiales educativos y las condiciones familiares adversas generan un entorno de vulnerabilidad que dificulta el aprovechamiento académico. Estos resultados evidencian que la reprobación no es únicamente un problema pedagógico, sino también social y contextual, que requiere la intervención institucional mediante estrategias de apoyo integral.

A partir de estos resultados, se concluye que las estrategias educativas orientadas exclusivamente a la adaptación de la enseñanza según estilos de aprendizaje resultan insuficientes para atender la problemática de la reprobación. En su lugar, se requiere el diseño de políticas institucionales integrales que fortalezcan las habilidades cognitivas del estudiantado, promuevan el acompañamiento emocional y generen mecanismos de apoyo socioeconómico que favorezcan la permanencia escolar y el éxito académico.

Finalmente, el estudio aporta evidencia empírica que contribuye a la comprensión del rendimiento académico desde una perspectiva multifactorial, destacando la necesidad de que las instituciones de educación superior desarrollen programas de intervención temprana basados en indicadores cognitivos, emocionales y socioeconómicos, con el propósito de reducir los índices de reprobación y mejorar la calidad de la formación profesional.

REFERENCIAS

- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5th ed.). American Psychiatric Publishing.
- Biggs, J., & Tang, C. (2011). *Teaching for quality learning at university* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Bronfenbrenner, U. (2005). *Making human beings human: Bioecological perspectives on human development*. Sage.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- Dunn, R., & Dunn, K. (1993). *Teaching secondary students through their individual learning styles*. Allyn & Bacon.
- Entwistle, N. (2009). *Teaching for understanding at university*. Palgrave Macmillan.
- Fleming, N. D., & Mills, C. (1992). Not another inventory, rather a catalyst for reflection. *To Improve the Academy*, 11, 137-155.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Kirschner, P. A. (2017). Stop propagating the learning styles myth. *Computers & Education*, 106, 166-171.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- OECD. (2021). *Education at a glance 2021: OECD indicators*. OECD Publishing.
- Pascarella, E. T., & Terenzini, P. T. (2005). *How college affects students* (Vol. 2). Jossey-Bass.
- Pashler, H., McDaniel, M., Rohrer, D., & Bjork, R. (2008). Learning styles: Concepts and evidence. *Psychological Science in the Public Interest*, 9(3), 105-119.
- Pekrun, R., Lichtenfeld, S., Marsh, H. W., Murayama, K., & Goetz, T. (2017). Achievement emotions and academic performance. *Educational Psychology Review*, 29(2), 241-273.
- Putwain, D. W., Gallard, D., & Beaumont, J. (2021). Academic stress and achievement. *Educational Psychology*, 41(2), 203-220.
- Sirin, S. R. (2005). Socioeconomic status and academic achievement. *Review of Educational Research*, 75(3), 417-453.
- Tinto, V. (2012). *Completing college: Rethinking institutional action*. University of Chicago Press.

UNESCO. (2020). *Education in a post-COVID world*. UNESCO Publishing.

Zimmerman, B. J. (2002). Becoming a self-regulated learner. *Theory Into Practice*, 41(2), 64–70.

Modelo de gestión empresarial e innovación para la MiPymes en región frailesca de Chiapas

Reyna Esperanza Zea Gordillo

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

0000-0003-3725-3151

reyna.zea@unicach.mx

Rebeca Molina Sol

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

Rebeca.molina@unicach.mx

Amauri García Jiménez

Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

Amauri.garcia@unicach.mx

RESUMEN

La gestión empresarial consiste en la habilidad que tienen los directivos para organizar, planificar, controlar, dirigir y administrar todos los recursos de una organización, con el propósito de alcanzar sus objetivos, para ser competitivas y lograr el éxito de las mismas. Dentro de la gestión empresarial es de suma importancia, ya que el buen funcionamiento depende de la buena administración, distribución y el uso de sus recursos. Por otro lado, gracias a la gestión empresarial se puede generar un sentido de compañerismo y establecer relaciones de confianza entre todos los colaboradores, ya sea para planear actividades o para escuchar sugerencias de todos los trabajadores. La gestión empresarial en las micro empresas de en la región frailesca de Chiapas, ayudaran a diseñar metas y establecer estrategias para el adecuado desarrollo y crecimiento de la empresa, tomando un papel importante en sus actividades y acciones para estructurar la mejora de la atención y cuidado de su organización. Con el pasar del tiempo las micro empresas han comprendido que no basta solo con suministrar productos de buena calidad y precio, si no garantizar buenos plazos de entrega, facilidad y simplificación en los procesos de pedido, suministros y garantías para sus clientes. Constantemente la micro empresas luchan por obtener un mayor reconocimiento por sus clientes y lograr más posicionamiento en el mercado respecto a sus competidores. El punto de estudio está centrado en uno de los municipios de la región frailesca dado que es el más grande de la zona y se concentra muchas microempresas de varios tipos por lo que esta área geográfica será el objeto de estudio. En la Ciudad de Villa Corzo las Microempresas luchan cada día por la supervivencia viéndose esta afectada por situaciones internas y externas entre ella la falta de oportunidades de desarrollo y políticas públicas

obsoletas que no coadyuban al desarrollo de las mismas, poco acceso a financiamientos y con tasas de interés muy elevadas, falta de programas gubernamentales que ayuden al desarrollo regional de las mismas, y delincuencia organizada que atenta sobre patrimonio propio y el de sus propietarios.

Palabras clave: Modelo, Gestión, Innovación, microempresa, empresa.

Business management and innovation model for SMEs in the Frailesca region of Chiapas

ABSTRACT

Business management consists of the ability of managers to organize, plan, control, direct, and manage all of an organization's resources, with the goal of achieving its objectives, remaining competitive, and achieving success. It is of utmost importance within business management, since proper functioning depends on the proper management, distribution, and use of resources. Furthermore, business management can generate a sense of camaraderie and establish relationships of trust among all employees, whether for planning activities or listening to suggestions from all workers. Business management in microenterprises in the Frailesca region of Chiapas will help design goals and establish strategies for the proper development and growth of the company, playing an important role in their activities and actions to structure the improvement of the care and attention of their organization. Over time, microenterprises have understood that it is not enough to simply supply products of good quality and price, but also to guarantee good delivery times, ease and simplification of ordering processes, supplies, and guarantees for their customers. Microenterprises constantly struggle to gain greater recognition from their customers and achieve a stronger market position compared to their competitors. The study focus is on one of the municipalities in the Frailesca region, as it is the largest in the area and is home to many microenterprises of various types. Therefore, this geographic area will be the object of study. In the city of Villa Corzo, microenterprises struggle daily for survival, being affected by internal and external situations, including a lack of development opportunities and outdated public policies that do not contribute to their development, limited access to financing and very high interest rates, a lack of government programs that support regional development, and organized crime that threatens their assets and those of their owners.

Keywords: Model, Management, Innovation, microenterprise, company.

INTRODUCCIÓN

Constantemente la micro empresas luchan por obtener un mayor reconocimiento por sus clientes y lograr más posicionamiento en el mercado respecto a sus competidores. En la Ciudad de Villa Corzo existen empresas comerciales y de servicios, que no tiene una gestión empresarial, por lo que genera deficiencia en todas las funciones y actividades que se llevan a cabo por parte de empleados.

El estudio se centra específicamente en el área geográfica ubicada en el municipio de Villa Corzo. Chiapas uno de los municipios más grandes geográficamente de la región frailes y donde se realiza el estudio.

Las micro empresas que se encuentran en la Cabecera Municipal de Villa Corzo Chiapas no cuentan con un plan estratégico de crecimiento, no tienen un buen control de inventarios y no llevan a cabo el control de la contabilidad aplicada, de igual forma no realizan la capacitación adecuada de sus empleados, no tienen una estructura y programación de las actividades y funciones que desempeñan dentro de las mismas. No toman en cuenta las estrategias de comercialización y de marketing para llamar la atención de sus clientes.

¿Las microempresas de Villa Corzo tienen una gestión empresarial que les brinde al crecimiento sostenible en el mercado?

Justificación

La gestión empresarial no es nueva dentro de la competitividad en los negocios, ya que día a día se va actualizando, promoviendo que las empresas crezcan más rápido y aumenten su productividad.

La gestión empresarial es un fundamento esencial en las micro empresas en México, si se quiere que las microempresas crezcan y se desarrollen en un entorno actual competitivo es necesario que se gestionen acciones realmente eficaces, con tendencias y aspectos que se deben tener para cubrir una determinada actividad comercial dentro de la economía de mercado.

Cabe mencionar que ayuda a mantener una reputación positiva y a establecer buenas relaciones entre sus clientes y sus trabajadores. Mejora el proceso de venta de las empresas y enfoca a las mismas a desarrollarse y expandirse.

De igual forma, ayuda a integrar los recursos de manera efectiva y a dirigir el trabajo del personal hacia el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. Al mismo tiempo, definir claramente los objetivos evita desperdiciar recursos.

Las empresas en Chiapas se han destacado que el 97% son microempresas creada por grupos de familias dedicadas al trabajo, mediante su recursos cuentan para realizar la compra de sus productos, el pago de la luz, el agua y sus demás gastos domésticos, así mismo tienen que destinar una parte de su inversión del material para cumplir con las medidas de seguridad necesarias para el bienestar de sus clientes, proveedores y propio, ante lo mencionado evitar multas o suspensión de parte de las autoridades.

El municipio no es la excepción existen en su mayoría microempresas familiares y ocupan o dan empleo a otras familias que dependen de ésta misma por lo que se vuelve una cadena de intercambio y supervivencia económica; por lo tanto si estas mismas son las que generan ingreso a la localidad ofreciendo productos que ellas mismas elaboran sector secundario como son quesos, carnes, comidas típicas, las microempresas de los productos agropecuarios, leche, frijol, maíz, tomate, etc;

Todas estas del sector primario. Por otro lado están las que son del sector terciario donde se encuentra el mayor número de ellas están las dedicadas al comercio detallistas, transporte, y servicios como son estéticas, peluquerías, gimnasios, servicios médicos entre otros más.

Por lo tanto, si están concentración de microempresas tuvieran un enfoque rumbo a la gestión empresarial y la innovación de sus procesos y de la utilización de herramientas como la Inteligencia artificial sería de gran ayuda para el desarrollo de las mismas y el avance económico-social de las mismas.

Dado a todas las circunstancias explicadas anteriormente el objetivo central de la investigación se centra en proponer un modelo de gestión empresarial e innovación en las Microempresas en la Cabecera Municipal de Villa Corzo, Chiapas. Primeramente, realizando las siguientes acciones

Identificar la gestión empresarial en las Micro empresas de la Cabecera Municipal de Villa Corzo, Chiapas de igual forma conocer la estructura de un plan de negocio en las Micro empresas.

Marco Referencial

Gestión empresarial

Para fines de esta investigación se tomaron como referentes los documentos y puntos de vista sobre la gestión empresarial de diversos autores a saber: (Lilia L. Mora Pisco, Marco E. Duran Vasco, Jesús G. Zambrano Loor, 2026), (Henry Ricardo Cabrera, 2015), (Quintana, 2020), (Lilia L. Mora Pisco, Marco E. Duran Vasco, Jesús G. Zambrano Loor, 2026).

La gestión empresarial se ha generalizado tanto que ya no se considera una acción solo para el desarrollo local y nacional si no su trascendencia a llegado afrontar desafíos de carácter mundial dado la demanda de información y del uso de la tecnologías e innovación de sistemas.

Modelo de gestión empresarial

Tabla 1

Tipos de modelos de negocios

MODELO	UNIDAD DE ANALISIS /TEXTO	INTERPRETACION
Gestión Estratégica	Es un modelo propio para la toma de decisiones en cualquier circunstancia de incertidumbre, se rige por tres fases básicas: la formulación, la implantación y la evaluación de la estrategia. (Fred, 2013)	La posición del autor, ilustra tres aspectos básicos, sin embargo, es necesaria una etapa de información que contribuya a que los empleados de la empresa, diseñen y evalúen otras alternativas con mayor eficacia.
Gestión Por Procesos	ISO 9001, 2015: “Es la modelización como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto” (pag.8).	Desde esta perspectiva, este conjunto de procesos debe ser dinámicos, además debe prevalecer el conocimiento para afrontar con éxito los cambios en la institución.
Gestión Del Talento	Dirige estratégicamente el capital humano, (Escobedo y Andrade, 2017) con la finalidad de mejorar su desempeño organizacional ((Pantouvakis y Karakasnaki, 2017),	De acuerdo a la posición de los autores, se vislumbra que toda empresa para alcanzar el éxito, requiere del recurso humano, este capital intelectual permite a la organización enfrentarse al futuro.
Gestión Del Conocimiento	Es más que un proceso de acumulación de información, su objetivo central es crear nuevos saberes que aporten ventajas competitivas. (Giraldo, Jaramillo, Montoya y Quintero, 2017)	En ese sentido, la gestión del conocimiento es innovación y acción, siendo el activo mas relevante en una empresa. Es un modelo que se utiliza en las empresas occidentales recientemente que vine de la cultura oriental y da un cambio a los paradigmas comunes en las organizaciones al ser el conocimiento fundamental para el desarrollo empresarial.

Nota: Modelos de negocios (Rodríguez-Bravo, 2021, pág. 459), (Julio Quintana, 220)

Plan Estratégico

Los conceptos utilizados para esta investigación en términos de plan estratégicos son extraídos de (Hernández, 2024) y (Ceplan, 2014).

La planeación estratégica es un proceso sistemático y dinámico mediante el cual una organización analiza su entorno interno y externo, establece objetivos de largo plazo y diseña las acciones necesarias para alcanzarlos, asegurando la alineación de recursos, capacidades y decisiones con una visión de futuro. Más que un documento, constituye una guía flexible que permite anticipar cambios, aprovechar oportunidades, minimizar riesgos y generar ventajas competitivas sostenibles en un entorno complejo e incierto.

Relevancia de la Planeación Estratégica en el Contexto Empresarial Mexicano dado México como economía emergente y abierta al comercio internacional (T-MEC, tratados de libre comercio con Europa, Asia y Latinoamérica), la influencia de factores externos: cambios en políticas económicas, inflación, inseguridad, volatilidad cambiaria; necesidad de adaptación ante la transformación digital y la globalización, la

planeación estratégica resulta ser un mecanismo para enfrentar la informalidad, la alta competencia y la incertidumbre económica.

En la actualidad, la planeación estratégica constituye un elemento fundamental en la gestión empresarial, dado que se emplea de manera recurrente para favorecer el desarrollo organizacional y alcanzar niveles sostenidos de éxito. Su origen se remonta a la década de los noventa y, a lo largo del tiempo, ha experimentado un proceso de transformación que la ha posicionado como una ventaja competitiva en diversos sectores productivos. De forma paralela, la innovación ha adquirido creciente relevancia en el ámbito corporativo, al punto de que resulta común que las empresas dispongan de áreas específicas dedicadas a este propósito. Sin embargo, no fue sino hasta 2014 cuando distintos autores comenzaron a examinar la relación entre ambas variables (Roman Berbeo, Peñaherrera Palma, 2022).

Beneficios de la Planeación Estratégica

- Permite a las empresas **anticipar riesgos** (económicos, políticos, sociales).
- Favorece la **innovación y competitividad** frente a empresas extranjeras.
- Orienta la **toma de decisiones** basada en información y análisis.
- Facilita la **sostenibilidad empresarial**, al considerar factores ambientales y sociales.
- Aumenta la **resiliencia** ante crisis económicas y sanitarias (ejemplo: COVID-19).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) requieren de estrategias orientadas a su desarrollo en un entorno económico altamente competitivo, lo que implica la implementación de tácticas que favorezcan su permanencia en el mercado. De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), la vida promedio de una empresa de reciente creación en México es de 7.8 años, lo que limita sus posibilidades de consolidarse en el ámbito nacional. La supervivencia de estas organizaciones depende de múltiples factores, entre los que destacan el posicionamiento de la marca, la calidad de los productos o servicios, la gestión administrativa, las ventas y la planeación estratégica (García, P., & López, M, 2029).

En este sentido, las Mipymes se ven obligadas a fortalecer su capacidad competitiva para acceder a nuevas oportunidades de crecimiento. Sin embargo, diversos estudios evidencian que la falta de herramientas de gestión y el desaprovechamiento de áreas de oportunidad han sido causas recurrentes de fracaso empresarial (Ramírez, 2021).

La planeación estratégica en las empresas mexicanas enfrenta diversos retos, entre los que destacan la alta informalidad empresarial, ya que más del 50% de las unidades económicas no registran planes formales. A ello se suma la resistencia al cambio y la prevalencia de una visión cortoplacista, que limita la proyección a largo plazo. Otro desafío importante es la escasa capacitación en gestión estratégica por parte de

empresarios y directivos, lo que se ve agravado por las limitaciones en recursos financieros y tecnológicos que impiden implementar estrategias de manera eficiente. Finalmente, la falta de una cultura de evaluación y seguimiento de planes reduce la efectividad de las acciones emprendidas, lo que dificulta la consolidación de procesos estratégicos sostenibles.

Tendencias Actuales en la Planeación Estratégica en México. Lo que se pretende lograr con la implementación de la planeación estratégica en las microempresas en un enfoque en la digitalización y transformación tecnológica, inclusión de la sostenibilidad y responsabilidad social como eje estratégicos, es necesario para que exista ese cambio el uso de herramientas de análisis estratégicos como son FODA, Balanced Scorecard, benchmarking). La integración de la inteligencia de negocios y análisis de datos para la toma de decisiones.

METODOLOGÍA

Localización del Estudio

Este estudio se va a realizar en las Micro empresas de la Cabecera Municipal de Villa Corzo Chiapas. El municipio de Villa Corzo es un municipio mexicano, forma parte de la Frailesca en el estado sureño de Chiapas, en México. Según México (2022) Villa Corzo cuenta con 11, 556 habitantes, entre ellos 6,032 mujeres y 5,524 hombres, con las principales localidades que son Revolución Mexicana, San Pedro Buenavista, , Valle Morelos, Primero de Mayo, Emiliano Zapata, Ejido Monterrey.

Tipo y Objeto de Estudio

El tipo de estudio es descriptivo de tipo cualitativo-cuantitativo ya que siempre que pretende estudiar una asociación causal, se tiene que recurrir a un diseño que permita relacionar la causa y el efecto en cada uno de los individuos estudiados, con lo que al menos, se tiene la certeza de que la causa y el supuesto efecto se encuentran relacionados individualmente y se corresponden con la misma población.

Tiene un enfoque cualitativo porque permite la recolección de ideas o de grupos demográficos que después se vuelven en datos importantes y valiosos que sirvieron para reflejar el mensaje que se ofrece. También tiene un enfoque cuantitativo ya que es un estudio en donde será necesario recoger y analizar matemáticamente y estadísticamente datos para describir, explicar y predecir fenómenos a través de datos numéricos.

Población

Nuestra población estudiada específicamente son las microempresas que se encuentran ubicadas principalmente en la cabecera municipal de Villa Corzo, Chiapas. Realizando el trabajo de campo en donde

nos dimos la tarea de recorrer y contar las microempresas ubicadas en esta área geográfica son aproximadamente de 100 microempresas y esa va hacer nuestra población estudiada.

Muestra

Debido a la cantidad pequeña de la población, no habrá muestra, ya que son pocas las microempresas que existen y que se encuentran establecidas. A conveniencia y criterio de los investigadores se aplicarán las encuestas a las 100 microempresas ya establecidas en la cabecera municipal.

Instrumentos

Las herramientas que utilizaremos son: encuestas y el instrumento es el cuestionario de forma estructurada, de tipo cerrada y a escala de Likert, con el objetivo de saber si en las Micro empresas que están en la Cabecera Municipal de Villa Corzo Chiapas, con el objetivo de obtener información se primera mano respecto a su formas como gestionan su negocio dando paso a la gestión empresarial, si tienen el control en sus inventarios, control en finanzas, además de si manejan estrategias para marketing y todo control de actividades en general.

Cabe señalar que también se utilizaron fichas de observación para plasmar la información respecto a la parte física de sus inmuebles, mobiliario y comportamiento de sus empleados; la encuesta se aplicó en dos semanas con 5 encuestadores en los meses de febrero y marzo del año 2024.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con el propósito de recabar información para la presente investigación, se realizó la aplicación de encuestas a los dueños o personas encargadas de las microempresas en la cabecera municipal de Villa Corzo, Chiapas, así mismo obteniendo el resultado de 100 cuestionarios lo que se recabo la información en un Excel y utilizando gráficos se pudo concentrar los resultados.

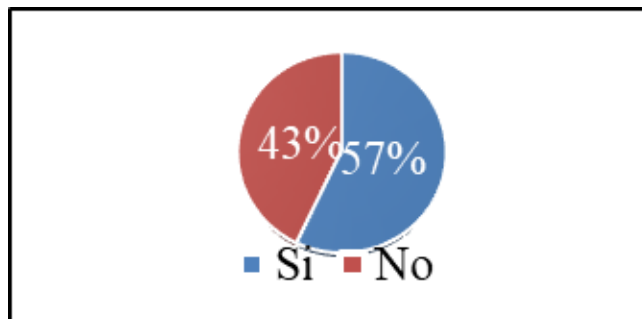
Se aplico la encuesta a los dueños o personas encargadas de su microempresa, relacionado con las acciones que realizan, como lo establecen y sus objetivos a seguir, por lo cual se obtuvo la siguiente información.

Plan estratégico

De acuerdo a la encuesta realizada con respecto al plan estratégico, en donde se planteó que, si existen empresas con un plan estratégico, si tienen establecido sus objetivos, visión y misión de la empresa, y si se enfrentan a cambios en cuanto al mejoramiento de su negocio, también acerca de los principios fundamentales que poseen que los diferencian de otros negocios; de igual forma se presentan los ingresos que generan.

Figura 1.

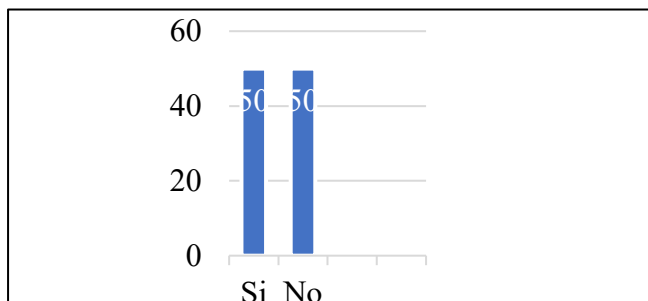
Microempresas que cuentan con un objetivo empresarial.



Nota: en esta grafica podemos observar que la mayoría de las microempresas no cuentan con un objetivo empresarial es decir un plan estratégico que las ayude a tener una visión realista a donde quieren llegar.

Figura 2.

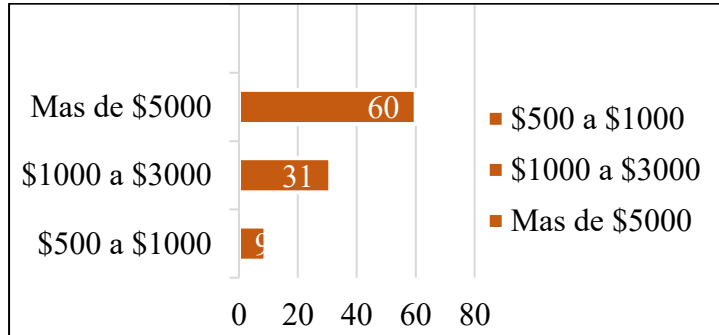
Microempresas que cuentan con una visión empresarial.



Nota: Se evidencia que la mitad de las microempresas cuentan con una visión empresarial, en cuanto a la otra mitad no.

Figura 3.

Nivel de ingreso semanal de las microempresas.



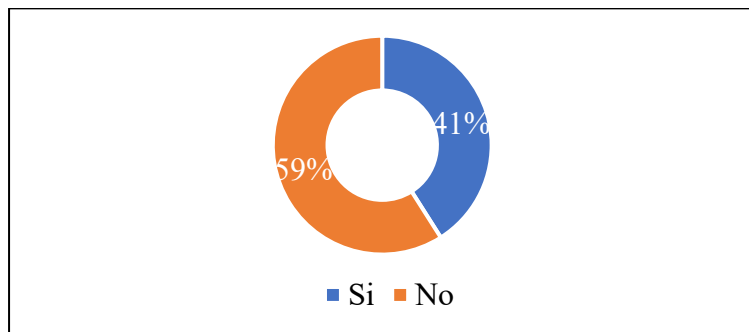
Nota: Más de la mitad de las microempresas obtienen de manera semanal por sus ventas de más de \$5000 pesos, el 31 % obtienen de \$1000 a \$3000 pesos y solo el 9% de \$500 a \$1000 pesos.

3.2 Organización

Se realizó la encuesta a los dueños o las personas encargadas de su microempresa, relacionado a la forma de organización que tienen, la forma en como realizan las actividades y así mismo calificando la eficiencia y desempeño de los empleados, por lo cual se obtuvo la siguiente información.

Figura 4.

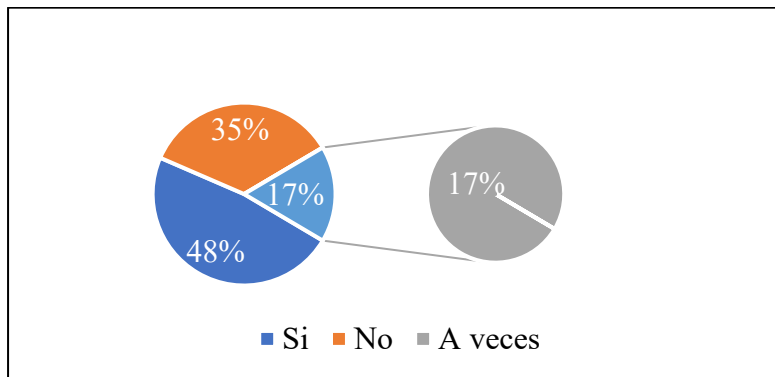
Microempresas que cuenta con un organigrama.



Nota: Se evidencia que más de la mitad de las microempresas no cuentan con un organigrama establecido y que saben reconocer las áreas de la empresa y su jerarquía.

Figura 5.

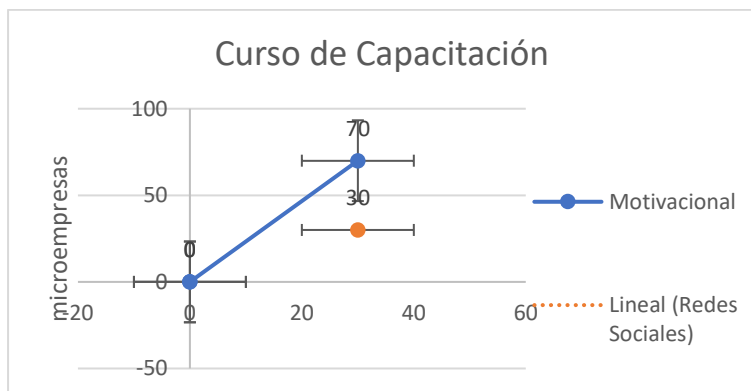
Microempresas que capacitan a sus empleados.



Nota: 48 microempresas si capacitan a sus empleados de las 100 encuestadas esto explica que es hace falta más capacitación que permita un verdadera gestión empresarial.

Figura 6.

Cursos de capacitación



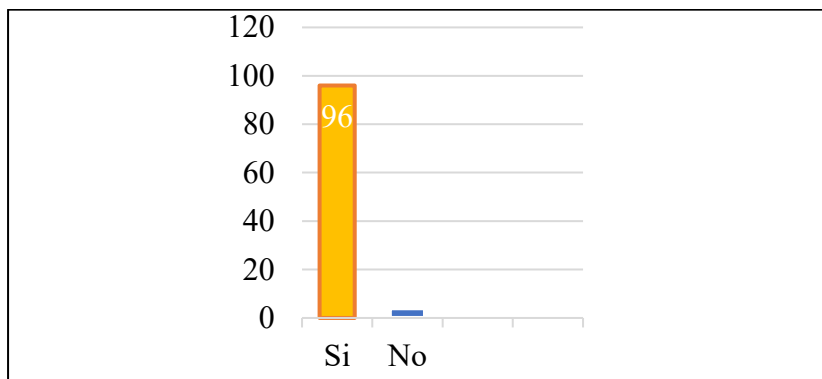
Nota: La mayoría de las microempresas en cuanto a sus empleados, menciona les gustaría recibir capacitación de tipo motivacional, y solo el 30% de manejo de redes sociales

Gestión del conocimiento

En relación a la gestión del conocimiento, se analizó los aspectos relacionados con la dirección que tienen los dueños hacia sus empleados

Figura 7

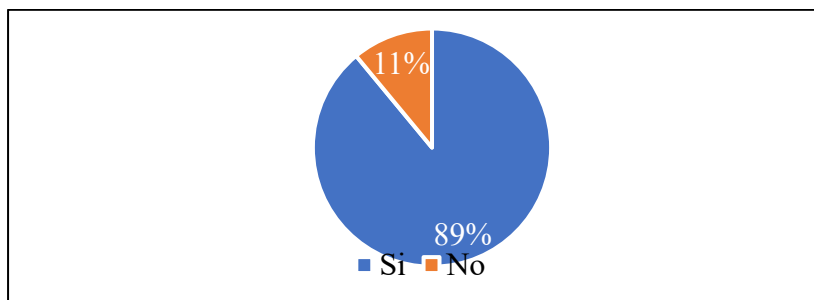
Empleados que conocen las normativas y políticas de la empresa.



Nota: En la presente grafica muestra que la parte de los empleados de la microempresas si conocen las normativas y políticas que su empresa.

Figura 8.

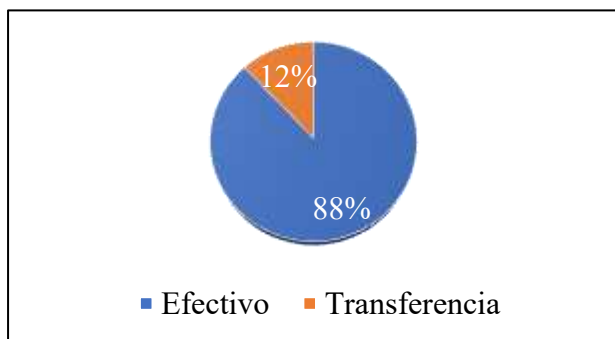
Microempresas que desarrollan o introducen productos nuevos.



Nota: La mayoría de las microempresas tratan de ir ganando mercado e introducen nuevos productos o servicios .

Figura 9.

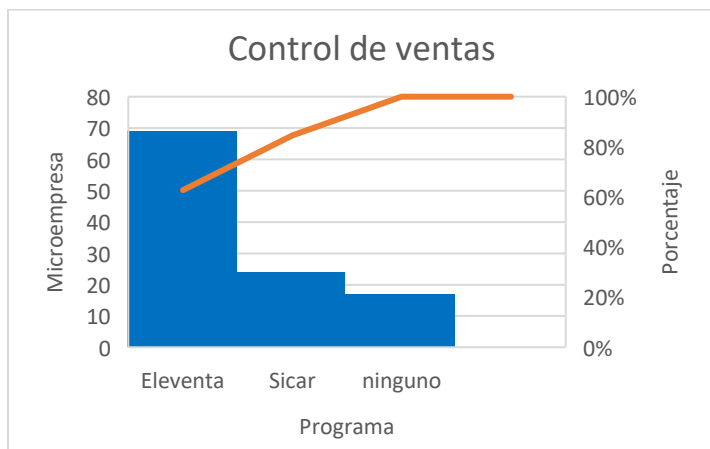
Usos de sistemas de cobro para agilizar la venta en las microempresas.



Nota : La mayoría de las empresas utilizan efectivo en el cobro y un porcentaje menor lo hace por otros medios que es la transferencia utilizando apps de instituciones financieras.

Figura 10.

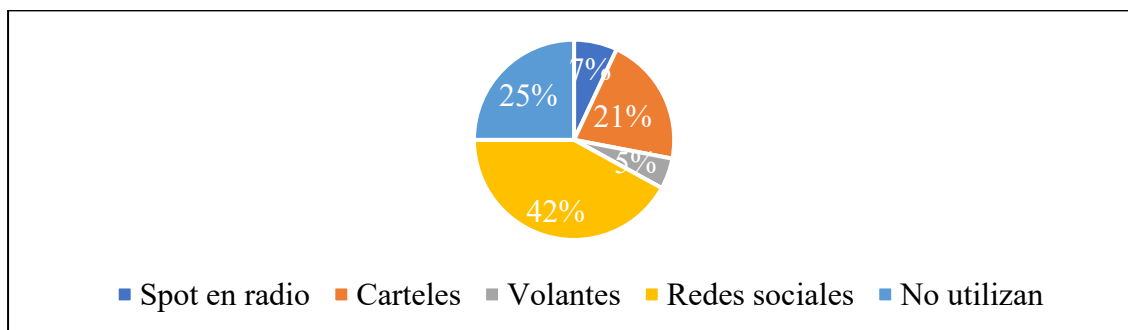
Plataformas de venta que implementan en las microempresas para el control de sus ventas



Nota: Se evidencia que la gran parte de las personas utilizan el sistema de Eleventa o más conocido como punto de venta, mientras que la tercera parte utiliza el sistema de Sicar

Figura 11.

Tipos de herramientas de publicidad que utilizan las microempresas.



Nota: La mayoría de las Microempresas en Villa Corzo ya implementan la publicidad utilizando redes sociales y las demás en radio, volantes y solo un mínimo no utiliza ningún medio.

DISCUSIÓN

Derivado de la presente investigación se pudo percatar que a pesar de que son pocas las microempresas en esta localidad sin conocer las tendencias administrativas como es la gestión empresarial para la mejora de sus negocios familiares han utilizado herramientas que les ayudan a gestionar su propia empresa a través de la planeación estratégica estableciendo métodos que los ayuda a ser innovadoras y competitivas por ejemplo en el caso de los objetivos y visión establecida más del 50 % de ellas, cuentan con una visión a largo plazo así como establecimiento de sus políticas y reglamentos que dan a conocer a sus empleados manteniendo un orden en su capacidad de gestionar y administrar la empresa; por otro lado es importante mencionar que para que se de una adecuada gestión empresarial es necesario la organización de una empresa así como la etapa de dirección y en éste sentido las microempresas si cuentan con una estructura organizacional representada en el organigrama de la empresa.

Por otro lado, se implementa ya el uso de programas computacionales que le ayudan a llevar un control de sus inventarios como de los ingresos percibidos por la venta o servicio ofrecido. Utilizando los cobros bancarios que a la vez facilita el proceso de compra- venta, cabe destaca que, aunque no se tiene un modelo de gestión empresarial como tales muchos aspectos de los modelos existentes actuales se ejecutan. Por último, es importante se realicen algunas otras investigaciones al respecto que ayuden a los interesados a retomar esos modelos más convenientes a sus necesidades e insuficiencias.

CONCLUSIÓN

Es importante mencionar que de acuerdo al análisis teórico e investigación de campo la gestión empresarial es importante para el desarrollo de la empresa y hacer frente a los desafíos actuales de la competencia. Por lo tanto, no existe un modelo puro a seguir que por si mismo pueda cubrir las necesidades y requerimientos, debilidades y fortalezas depende mucho de la aplicación que le den los dueños y directivos para medir el éxito o fracaso de la misma.

En este contexto los modelos de gestión anteriormente mencionados son esenciales para el buen funcionamiento de cualquier empresa u organización, esto conlleva a dejar atrás los métodos tradicionales reactivos en donde la empresa vivía resolviendo lo cotidiano a diario y enfrentando problemas sin tener un plan estratégico para resolverlos. En otro orden de ideas, los modelos de gestión conciertan segmentos que emplean las organizaciones como son los recursos materiales y la tecnología para conseguir resultados exitosos.

Dentro del marco que se ha estudiado en la presente investigación cada empresa debe innovar y utilizar herramientas que le ayuden a ser competitiva, debe innovar para utilizar o aplicar determinados modelos

de gestión, de acuerdo a sus necesidades con la certeza de atender nuevas metas, tales modelos confluyen como un todo integrado, estos mismos necesitan ser usados y aplicados adecuadamente en todas las áreas y rincones de la empresa o en su caso de la institución pública para la mejora integral de toda la empresa o institución gubernamental requiriendo el compromiso de todos los niveles jerárquicos.

REFERENCIAS

- Ceplan. (2014). *Definición de planteamiento Estratégico*.
- García, P., & López, M. (2029). Planeación estratégica en Mipymes mexicanas: Retos y perspectivas. *Revista de Ciencias Empresariales*, 15(2).
- Henry Ricardo Cabrera. (2015). La integración de Sistemas de Gestión empresarial. conceptos, enfoques y tendencias. . *Repositoria institucional Universidad Privada del norte* .
- Hernández, . (2024). *Entendiendo el plan estratégico*.
- Julio Quintana, P. d. (220). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 280.
- Lilia L. Mora Pisco, Marco E. Duran Vasco, Jesús G. Zambrano Loor. (2026). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dialnet*, 513.
- Quintana, P. d. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones moderna. *redalyc*.
- Ramírez, J. (2021). Factores de fracaso en las micro y pequeñas empresas en México. *Revista Latinoamericana de Administración*, 12(3).
- Rodríguez-Bravo, A. (2021). Estudio de Modelos de Gestión en Instituciones para el Crecimiento Empresarial. *Dialneth*.
- Roman Berbeo, Peñaherrera Palma. (2022). Planeación estratégica empresarial y cultura de innovación: una revisión de literatura. *Strategic business planning and innovation culture: a literature review*.

Emprendimientos con planeación financiera y fiscal ¿Listos para la competitividad y sostenibilidad?

Dr. César Ruíz Moreno

Universidad Ixtlahuaca, CUI;
ESCA-Tepepan, IPN
0000-0003-3852-5999
cesar.ruiz@uicui.edu.mx

M. en DF Rodrigo Castro Pérez

Universidad Ixtlahuaca, CUI
0000-0001-7141-0742
rodrigo.castro@uicui.edu.mx

PLC Rebeca Sánchez Vega

Universidad Ixtlahuaca, CUI
0009-0001-2398-7165
rebeca.vega@uicui.edu.mx

RESUMEN

Los países en su clasificación y comportamiento para sus niveles de desarrollo tienen un impacto en el emprendedor, ya que las condiciones económicas pueden ser similares sea por la cultura, instituciones gubernamentales o situaciones de origen de los negocios. Por el contrario, si en esa clasificación las condiciones de apoyo a inicios de negocios, capacitaciones, financiamientos, créditos, programas de protección para los iniciantes o los ya iniciados en su trayecto, el emprendedor puede verse beneficiado. Porque hay muchas variables de impacto como la inflación, interés, pobreza, considerados como variables globales, que también afectan para la sostenibilidad de una organización recién iniciada, pero que pueden ser amortiguadas por políticas públicas de los gobiernos en cuestión. Por tanto, las razones para ser emprendedor pueden ser similares en los países emergentes o subdesarrollados, y diferentes en los países desarrollados, sea por disponibilidad financiera, mercado físico, variables macroeconómicas de cada país, cultura empresarial, apoyos permanentes del gobierno para este sector, u otras que al final tienden a limitar o potencializar la permanencia, crecimiento y competitividad de emprendedor. Por ello, este documento pretende contemplar que para que un emprendedor permanezca, es imprescindible la cultura empresarial de la formalidad, sea por mutuo propio o permitir ser acompañado por terceros, en el que se instruya a utilizar herramientas básicas, como la planeación financiera y la planeación fiscal, no sólo para crecer, sino

para fortalecer sus estrategias de competencia y éxito, además de poder entrar el mundo de la sostenibilidad.

Palabras clave: Emprendurismo, planeación financiera, planeación fiscal, sostenibilidad, cultura empresarial.

Businesses with financial and tax planning: Ready for competitiveness and sustainability?

ABSTRACT

Countries in their classification and behavior regarding their levels of development have an impact on the entrepreneur, as economic conditions may be similar due to culture, the behavior of governmental institutions, or business origin situations. Conversely, if in that classification the support conditions for starting businesses, training, financing, credits, and protection programs for beginners or those already on a path are favorable, the entrepreneur can benefit. There are many impact variables such as inflation, interest, and poverty, considered global variables, which also affect the sustainability of a newly established organization but can be mitigated by public policies of the relevant governments. Therefore, the reasons for being an entrepreneur may be similar in emerging or underdeveloped countries and different in developed countries, whether due to financial availability, physical market, macroeconomic variables of each country, business culture, permanent government support for this sector, or others that ultimately tend to limit or enhance the permanence, growth, and competitiveness of entrepreneurs. Therefore, this paper aims to consider that for an entrepreneur to remain, it is essential to have a business culture of formality, whether by their own accord or by allowing themselves to be accompanied by third parties, in which they are instructed to use basic tools, such as financial planning and tax planning, not only to grow but also to strengthen their competitive and successful strategies, in addition to being able to enter the world of sustainability.

Keywords: Entrepreneurship, financial planning, tax planning, sustainability, business culture.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo estudiar cuáles son los principales obstáculos que se les presentan a los emprendedores en la Región VI Ixtlahuaca, en el reordenamiento de Zonas Económicas del Plan de Desarrollo del Estado de México 2023-2029, esta se compone de Ixtlahuaca y Almoloya de Juárez, Jiquipilco, Oztolotepec, San Felipe del Progreso y Temoaya (Copladem, 2024).

Tomando como referencia algunos trabajos anteriores de los autores, páginas institucionales como el INEGI, el Banco Central de México (Banxico) o la Asociación de Emprendedores de México (ASEM) se determinó que los emprendedores de esta región pierden competitividad al ser informales, al no realizar una planeación financiera y tampoco fiscal, ya que esto acota su cartera de clientes.

Uno de los grandes problemas que tiene el Estado de México es la informalidad porque existe un 64.3% (INEGI citado por Santiago, 2024). Por tal razón en este trabajo se analiza cuáles son los principales elementos que se requieren tanto para la realización de un plan financiero, antes y durante la gestión del emprendimiento, además cuáles son los elementos necesarios para la realización de un plan fiscal, que facilite al emprendedor cumplir con sus obligaciones ante la autoridad.

Lo anterior con la finalidad de poder posteriormente realizar una guía que facilita este trabajo al emprendedor y de esa forma pueda mejorar su competencia, competitividad y a la vez crear trabajos sostenibles, al ser empresas estables, con menor riesgo, creando trabajos dignos para el propietario y para sus trabajadores, así como ser más responsables ante su comunidad.

Por lo que la estructura del desarrollo se compone de datos y marco referencial cuantitativo y cualitativo desde el emprendurismo, principalmente de páginas institucionales como el INEGI, con la finalidad de contextualizar al lector. En una siguiente fase se elementos y sugerencias para complementar una Planeación Financiera, y en ese mismo orden de ideas se describe la necesidad de que los emprendedores se formalicen y por ende realicen una Planeación Fiscal. Por último, se realizan algunas recomendaciones y las conclusiones.

METODOLOGÍA

Para la elaboración de este trabajo se inició haciendo una exploración de trabajos anteriores de los autores, de fuentes actuales y páginas oficiales, que enmarcaban cuáles eran las principales causas de la falta de competitividad. Por lo que esta investigación exploratoria se inició la búsqueda de de los elementos que conformaban tanto los planes financieros como los planes fiscales, y por medio del método deductivo se buscaron todos los conceptos de esos elementos y a través del análisis se seleccionaron los elementos mínimos que debería de aplicar un emprendedor para la elaboración de sus planes financiero y fiscal, para de esa manera poder insertarlos en su plan de negocios emprendedor, con la expectativa de elaborar una guía de cómo los deben de aplicar, buscando tomar como objeto de este trabajo alguno de ellos y ver la efectividad de la misma. De tal manera que la investigación se encuentra en la fase cualitativa, que si bien se utilizan números para aclarar la directriz, también se puede argüir la fase cuantitativa, que permite identificar estadísticas para enmarcar el problema.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

¿Por qué hablar del emprendimiento? Por que ha sido un recurso que ha hecho que evolucione la economía, e incluso ha provocado la evolución del mundo hoy, porque los grandes científicos de la historia al fin al cabo, buscando facilitar la vida a las personas, lo han hecho con el afán de aprovechar esa oportunidad para sacar un beneficio económico, mediante un emprendimiento que satisface una necesidad o que genera una necesidad.

El emprendimiento en México es una fuerza vital que impulsa la economía, genera empleo y fomenta la innovación. En un país con una población joven con un 23.8 % del total de la Población al primer trimestre de 2024 (INEGI, 2024) y creativa, el emprendedurismo son uno de los pilares esenciaeslen el desarrollo económico y social. (UVP, s/f)

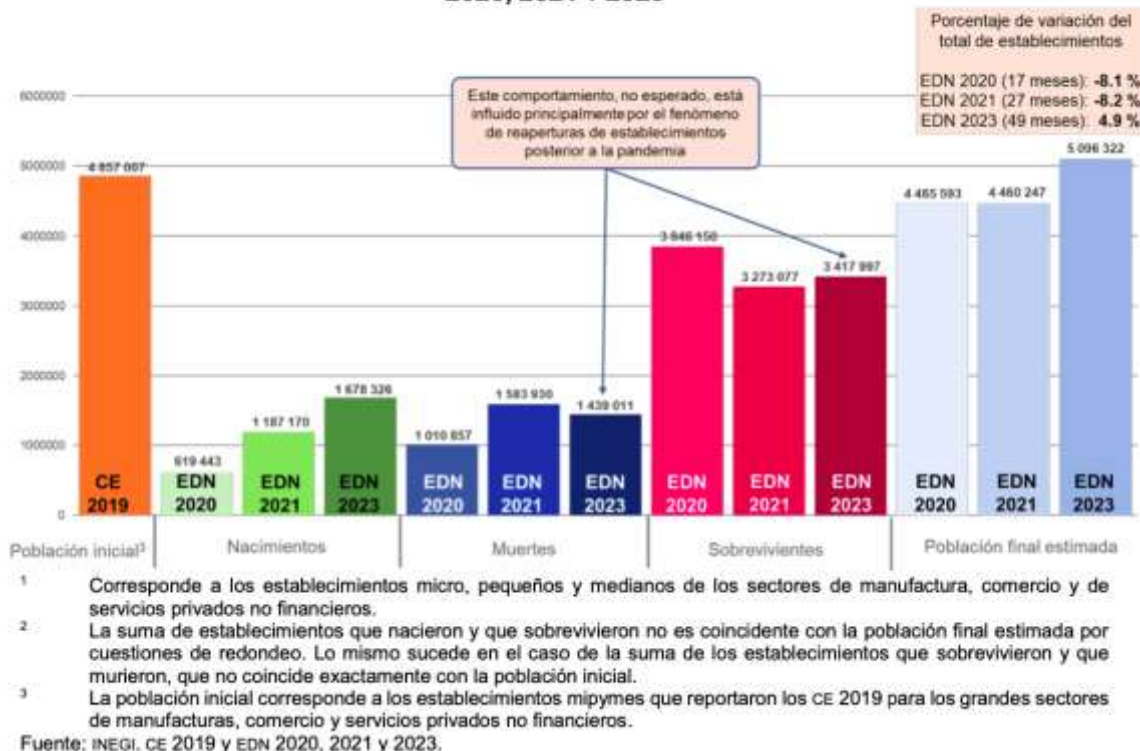
La diversificación de los emprendimientos en México es debido a la gran carencia que existe en diversos sectores y que lleva al ingenio del mexicano a ponerse a prueba para dar solución a esos problemas, por medio de emprendimientos formales e informales, sofisticados o rústicos, científica o empíricamente.

En México la necesidad de cubrir carencias lleva a personas a generar oportunidades de emprendimiento buscando llevar adelante a las comunidades o simplemente como una forma de hacer negocio.

En ese espíritu emprendedor en México se diversifican las razones de porque iniciar una empresa, de igual manera las formas son muy diversas, hay quienes ven la oportunidad de satisfacer una necesidad, innovar en como prestar un servicio, o está el crear o mejorar un producto y se ponen manos a la obra, sin medir en muchas ocasiones los riesgos financieros y mucho menos los fiscales, siendo esto causa de una triste estadística, donde en los primeros años de la creación de las empresas estas deban desaparecer, de acuerdo con el INEGI, 8 de cada 10 empresas no sobreviven el umbral de los 2 primeros años, esto puede cambiar según la Entidad de República y el sector de la empresa. (INEGI, 2024)

Para ver la realidad del emprendimiento en México está la siguiente gráfica del desarrollo de las PYMES presentada por el INEGI.

Gráfica 1
NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS¹ A NIVEL NACIONAL
2020, 2021 Y 2023²



Otro gran problema de los emprendimientos en México es que un poco más del 70% de las empresas que se crean, nacen en la informalidad y se desarrollan en esta, ocasionando que un momento determinado se detenga el crecimiento debido a la falta de financiamientos y limitación de clientes, al no poder extender comprobantes fiscales, trayendo como consecuencia que en muchas ocasiones falta de liquidez y más adelante el quebranto de las organizaciones. Nacer y vivir en la informalidad, en ocasiones crea el espejismo de que el negocio tiene porvenir al generar utilidades, sin embargo, al no contar con la formalidad de pago de licencias, permisos e impuestos, las ganancias generadas en este supuesto no son las reales, porque hacer las inversiones necesarias, para evolucionar la formalidad y tener que cumplir con las obligaciones que conlleva, se descubre la falta de liquidez y de utilidades.

De lo anterior se podría hablar de dos puntos de vista que no son visualizados en muchas ocasiones por el emprendedor informal que son los puntos financieros y los puntos que conlleva la legalidad. En el primero, el capital con el que se comienza es propio, pero por el estado del negocio, los financiamientos que obtienen en muchos de los casos son informales a un costo financiero muy caro, provocando mermas y en ocasiones quebrantos. En la parte fiscal, al formalizarse viene la parte del pago de los impuestos que es una obligación

ciudadana y el otorgamiento de la seguridad social que no está considerado en los gastos el negocio informal y que en muchas veces ocasiona inseguridad a los trabajadores, provocando baja productividad y por la parte fiscal se detiene el crecimiento de la cartera para poder dar comprobantes.

Así que surge la inquietud la importancia de que al momento de emprender es necesario generar un plan financiero e investigar la parte legal y fiscal, para dar certeza al momento de constituir estos entes económicos.

¿Cómo se puede emprender? Se mencionan las diversas formas o causas de porque las personas se deciden a emprender, como lo presenta Lifder (2022) en un artículo denominado “Los 12 tipos de emprendimiento y sus características”.

¿Cuáles son las formas de emprender identificadas?

Emprendimientos pequeños, escalables, grandes, sociales, innovadores, oportunistas, incubador, de imitación, privado, público, individual, en masa.

Continuando con las formas de emprender es relevante mencionar que de acuerdo con diversos estudios de las 12 formas mencionadas anteriormente, hay unas que destacan y de las cuales a continuación se hacen mención.

Según Mireya Cortés (2021) en su artículo “¿Quiénes son los mexicanos que emprenden?”, destaca que en México las principales formas o razones del emprendimiento son los siguientes: Emprendedor por necesidad, Emprendedor de oportunidad.

Esto no descarta que se utilicen otras formas de emprendimiento de donde han surgido Unicornios como Startup, grandes empresas tradicionales en los diversos sectores, unas con un gran golpe de suerte y otras ya con un estudio previo técnico, que les permite medir riesgos financieros y fiscales.

Para entender el emprendimiento en México es importante hacer una radiografía del emprendimiento, describir con números como se desarrolla este.

El perfil demográfico del emprendedor mexicano ha evolucionado en los últimos años. El 63% de los emprendedores son hombres y el 37% son mujeres. Esto demuestra, identificando una tendencia importante de la participación femenina en el emprendimiento mexicano.

La edad promedio de los emprendedores en la fundación de sus empresas es de 34.2 años. El 68.8% tienen entre 26 y 45 años. Este rango de edad es el más común, sugiriendo que la edad temprana y los trabajadores con experiencia son más valorados en el mundo empresarial.

El 16.7% de los emprendedores y emprendedoras tiene entre 18 y 25 años, lo que demuestra una creciente tendencia de los jóvenes que comienzan a emprender desde edades tempranas.

En cuanto al nivel de estudios, el 52% de los emprendedores y emprendedoras cuentan con una licenciatura, el 29% con un posgrado y el 10% una especialidad. El resto tienen estudios de educación básica o media superior. (Asem,2023)

Ahora, empezando a abordar el tema que conlleva nuestro estudio será importante mencionar la información citada por José Alberto Molina (2023) en su columna del periódico El Economista, sobre la relación que existe entre la planeación financiera y el emprendimiento.

La información de José Alberto Molina (Molina, 2023) permite ver cuál es la importancia de una planeación financiera para poder llevar a cabo una buena gestión de recursos tanto al inicio del proyecto para la puesta en marcha, como ya en su funcionamiento. No se pierda de vista que el plan financiero ayuda a conocer los recursos necesarios para la inversión, la necesidad de financiamiento y la administración de estos.

Planeación financiera

El INEGI (2025) en sus estudios, en especial en la encuesta nacional financiamiento de las empresas muestra las siguientes cifras:

En 2024, el 61.4 % de las empresas declararon haber realizado al menos una acción de planeación financiera. Si tomáramos estas cifras diríamos que gran número de las empresas ya constituidas formalmente hacen de algún modo una planeación financiera. Pero ahora sería importante ver qué pasa con los emprendedores. La planeación financiera es una guía flexible que permite administrar adecuadamente los recursos económicos, mediante la gestión de recursos monetarios que satisfagan las necesidades de la operación del emprendimiento, su realización y cumplimiento de metas financieras, en las que se incluyen la utilidad, la gestión de deuda, el pago de derechos y obligaciones, así como la reinversión para el crecimiento de la capacidad instalada (Claves Financieras, s/f).

La planeación financiera para el emprendedor no debe ser algo complicado en sí, porque ya sabemos que muchos de los emprendedores no han recibido una formación financiera, por lo que no conocen que elementos deben de conformar, por eso es por lo que desde una perspectiva muy sencilla lo que debe de saber es:

Elementos para una planeación financiera

De acuerdo con el periódico El Economista en la columna de Branded Content (2023) los principales elementos que se deben de considerar para una planeación financiera al momento de un emprendimiento son (Branded, 2023):

1. Metas
2. Recursos materiales y humanos
3. Presupuesto

4. Medición y control de resultados.

Por otro lado, y a manera de resumen básico, el Banco de México (BAXICO), desplegada su página Banxico EDUCA (Banxico, 2025) que es el Banco Central de México, a manera de ampliar o cubrir la cultura financiera de pequeños sectores, que se aplacaría a los emprendedores para mejor comprensión, en una infografía, menciona que la Planeación Financiera se rige por los siguientes pasos, los autores del presente documento agregan elementos para concretar la guía.

- Determinar la situación Financiera actual. Con cuanto recurso monetario se cuenta, cuanto es convertible en recursos económicos productivos y si se tienen deudas u obligaciones monetarias con terceros o con el gobierno.
- Definir metas financieras. Lo que implica, no solo definir objetivos a corto, mediano y largo plazos, sino saber con cierta exactitud cuando necesitas los recursos monetarios convertibles en económicos y cumplir con las metas operativas, que llevaran a las financieras por definición.
- Identificar y evaluar alternativas. Queda un vacío al mencionar las alternativas sin concretar a que se refiere, que pueden ser elementos de sustitución de recursos materiales, reorientación de mercados, creación de cartera de clientes seleccionados, utilización de fuentes de financiamiento entre otros, que implica que la elección de alternativas te lleve a cumplir de manera óptima tus metas o maximizar ganancias, pero que al final, también se necesiten más o menos recursos monetarios.
- Revisar constantemente el Plan. Un plan se realiza como guía de cumplimiento de procesos, sin embargo, las condiciones de operación, de proveedores, de clientes, de acreedores, del mercado, no son estáticas, son dinámicas, por tanto, los planes se ajustan constantemente con la finalidad de no perder el sentido o la brújula del destino, objetivo y meta a donde se quiera llegar.
- Determinar acciones a tomar. En un ambiente dinámico se deben tomar las acciones de ajuste, que básicamente recaen en presupuestos, en ajustes en la operación, en la distribución, la proveeduría, uso de tecnología, asesoría externa, renegociar las fuentes de financiamiento, entre muchas otras, de tal suerte que las decisiones deben estar enfocadas a las líneas u objetivos y metas previamente planeados.
- Reescribe el Plan. Si las acciones de ajuste son drásticas o que cambian el ambiente inicial, lo mejor es determinar un plan financiero de ajuste, que no necesariamente es restrictivo, sino puede ser que sea expansivo, de ampliación de capacidad instalada, de inserción de tecnología de punta, de ampliar el horizonte de la temporalidad originalmente planteada.

Considerando los puntos anteriores es necesario que los emprendimientos nuevos antes de nacer comiencen con una planeación financiera que les permita fijar una meta SMART (eSpecificas, Medibles, Alcanzables, Realistas y a Tiempo) que faciliten el inicio conociendo los recursos financieros para la puesta en marcha y

en la administración del negocio para saber cómo durante el funcionamiento y puesta en marcha se distribuirán estos, conocer cuando sea verdaderamente necesario un financiamiento y si este se podrá pagar. Ciertamente se necesita de una formación empresarial en la cual las IES (Instituciones de Educación Superior) juegan un papel vital creando diplomados, cursos, o estas carreras Técnicas Profesionales, para emprendedores y empresarios PYMES.

Planeación fiscal

Una parte del talón de Aquiles de los emprendedores es la cuestión fiscal que aunque va inmersa en la parte financiera, para salir bien librado de esto, se necesita de conocimiento de las leyes fiscales y esto desgraciadamente en muchos de los casos en México se deja de lado hasta que surge la necesidad de facturar o tener que formalizar el negocio. Pero esta planeación fiscal debe ir a la par de la planeación financiera, porque representa al fin y al cabo una carga financiera para la empresa y debe entrar en los presupuestos. En México la parte fiscal no es fácil ya que para iniciar una empresa o un emprendimiento es necesario definir:

- La Figura Legal,
- El Régimen Fiscal, y
- Conocer la forma de tributar.

Por lo que es importante empezar abordando lo que es la planeación fiscal:

[...]es el proceso de organizar las finanzas de una empresa o persona para cumplir con las obligaciones fiscales, mientras se maximizan los beneficios fiscales disponibles dentro de la ley. Se trata de tomar decisiones estratégicas para optimizar el pago de impuestos sin incurrir en riesgos o sanciones.

Una planificación fiscal efectiva requiere de un análisis detallado y una estrategia adaptada a las características de cada negocio. (Fernanada, 2025)

Cuando una empresa inicia es importante que visualice de forma clara todos los aspectos fiscales en lo que se involucrará para que de esa manera afronte la forma correcta de sus obligaciones fiscales, evitando con ello problemas con la autoridad recaudadora, y le permita ser competitivo. Hoy es importante para muchas empresas que sus proveedores estén cumpliendo con sus obligaciones fiscales, que no tengan problemas con la autoridad y les solicitan documentos probatorios, como es la constancia de situación fiscal y la opinión de cumplimiento.

Puntos a considerar para una planeación Fiscal

De acuerdo con el portal de Banco Santander una planificación fiscal efectiva requiere de un análisis detallado y una estrategia adaptada a las características de cada negocio. A continuación, te mostramos los pasos

esenciales para llevar a cabo una planificación fiscal que optimice tu carga tributaria y asegure el cumplimiento con las normativas fiscales: (Santander, 2024)

- 1 - Elegir la estructura empresarial
- 2 - Organizar el registro y la documentación necesaria
- 3 - Seguir el calendario fiscal
- 4 - Gestionar declaraciones y pagos

El tener una planeación fiscal los emprendedores se preparan para entrar de manera competitiva al mundo empresarial, de manera formal, facilitando esto el tener una cartera donde puedan estar, tanto sector gobierno y cualquier empresa del sector privado para poder expedir los comprobantes fiscales necesarios por la enajenación, sea de bienes o servicios.

Beneficios de una correcta planificación tributaria

Los beneficios de una correcta planificación tributaria son significativos. A continuación, destacamos las principales ventajas de contar con una planificación fiscal: (Santander, 2024)

- Cumplimiento con las normativas fiscales
- Control de la carga tributaria
- Previsibilidad financiera
- Mejor competitividad
- Reducción de riesgos
- Optimización del flujo de caja

Es necesario mencionar que para seleccionar la mejor estrategia fiscal es importante tener bien definida la misión y visión porque eso permitirá al emprendedor encontrar primero cual es la figura jurídica adecuada, el sector al que se quiera dirigir es el que dará la pauta si puede ser solo una persona física o requiere de la conformación de una sociedad como persona moral, también debe considerarse la magnitud de los ingresos que se pretenden tener, si están en un rango de los 3.5 millones de pesos esta la figura del Régimen Simplificado de Confianza que tiene una tasa impositiva baja y si van a ser superiores podrá utilizar los Regímenes de Actividad empresarial y servicios profesionales y arrendamiento según sea el caso. Como persona moral si los ingresos no van a ser superiores a 7,076,469.38 pesos puede utilizarse la figura de Sociedad de Acciones Simplificadas que además facilita la conformación al ser una sola persona laque de origen a la sociedad y no se tendrán que buscar presta nombres como muchas veces ocurre en otro tipo de sociedades, pero si fueran superiores, están las otras figuras de la Ley General de Sociedades Mercantiles pero que si requieren de dos o más socios según sea el caso y si fuera una iniciativa con fines no lucrativos hay figuras propias en el Código Civil Federal.

Una vez definida la figura jurídica y el giro del emprendimiento se puede entonces definir cuáles serán las leyes fiscales a que se es sujeto y con ello plantear las estrategias a seguir para cumplir de forma adecuada con sus obligaciones como contribuyente, si hay que hacer declaraciones y pagos definitivos, si hay que realizar declaraciones provisionales y pagos, además de una declaración anual.

CONCLUSIONES

El desarrollo del trabajo permitió conocer cuáles son los elementos esenciales que debe de aplicar un emprendedor en el aspecto financiero antes de la puesta en marcha y durante el emprendimiento, ya que estos le facilitarán el mantener siempre una liquidez adecuada, que no ponga en riesgo a la empresa, ni los trabajos generados por ella y asimismo el patrimonio del emprendedor.

De igual forma permite visualizar la importancia que el emprendedor defina cuál será la misión y visión de la empresa para definir cuál es la figura jurídica más adecuada para la consecución de estas. Ya identificada la figura jurídica el emprendedor puede llevar a cabo el plan fiscal y así poder cumplir con todas sus obligaciones ante las autoridades de forma correcta.

Esto podría sonar muy fácil, más si hoy pensamos que gran parte de los emprendedores son personas con licenciatura o posgrado, pero nos encontramos con la situación que durante la formación académica de muchas de las carreras tipo, no existen materias para que los profesionistas puedan llevar a cabo los emprendimientos. En esta parte será vital el papel que juegan las instituciones de educación superior, ya que ellas tendrán la oportunidad de generar estrategias para que sus estudiantes de las escuelas de negocios puedan practicar, orientando a los emprendedores acompañados de los maestros, o también poder generar programas como diplomados, cursos o especialidades para la formación de emprendedores.

La mayoría de los emprendimientos son empresas PYMES que son la base de la economía del País, por eso es necesario hacerlas más competitivas y disminuir el grado de informalidad, para de esa forma tener más empresas sostenibles que de seguridad a los empresarios y a sus trabajadores, eliminado riesgo; aunque sabemos que el riesgo es imposible de eliminar en un 100%, ya que toda inversión por naturaleza ya conlleva un grado de este.

De tal manera que, si los emprendedores inician, sostienen y determinan una planeación financiera con todo y los riesgos que su mercado y otros que conlleva, además de considerar como esencial en que sean parte de la fuerza formal de la economía, tomando en cuenta la planeación fiscal, si se considera que estarían listos para la competencia, sostenerse en el mercado y la competitividad misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASEM. (2023). *ASEM Emprendedores de México*. Obtenido de El perfil de las personas emprendedoras mexicanas: ¿Como son y que buscan?: https://asem.mx/blog_asem/el-perfil-del-emprendedor-mexicano-como-es-y-que-busca/
- Banxico. (S/F de S/F de 2025). *Banxico*. Obtenido de Banxico Educa: <https://educa.banxico.org.mx/terminos-uso.html>
- Branded, C. (2023). *El economista*. Obtenido de Los cuatro elementos de la planeación financiera : <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Los-cuatro-elementos-de-la-planeacion-financiera-20230821-0031.html>
- Claves Financieras*. (s/f). Obtenido de Guia practica para la planeación financiera de emprendimientos: <https://clavesfinancieras.com/guia-practica-para-la-planificacion-financiera-de-emprendimientos/>
- Copladem. (2024). *Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México*. Obtenido de Secretaría de Finanzas: https://copladem.edomex.gob.mx/regiones_y_municipios
- Fernanada, A. (2025). *Alegra, inteligencia Empresarial*. Obtenido de ¿Como hacer planeación fiscal para las empresas de México?: <https://blog.alegra.com/mexico/planeacion-fiscal-para-los-negocios/>
- INEGI. (2024). *INEGI*. Obtenido de Estudio sobre la demografía de los negocios (EDN) 2023: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/EDN/EDN2023.pdf>
- INEGI. (09 de Agosto de 2024). *ESTADÍSTICAS A PROPÓSITO DEL DÍA INTERNACIONAL DE LA JUVENTUD*. Obtenido de Comunicado de prensa núm. 481/24: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2024/EAP_JUV24.pdf
- INEGI, S. (2025). *El economista*. Obtenido de El empresario aumenta su informalidad en negocios mexicanos: <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/aumenta-informalidad-negocios-mexicanos-20250724-769668.html>
- Lifder. (2022). *Lifder*. Obtenido de Los 12 tipos de emprendimiento y sus características: <https://www.lifeder.com/tipos-de-emprendimiento/>
- Mireya, C. (2021). *CIO EDI WORLD*. Obtenido de ¿Quiénes son los que emprenden en México?: <https://iworld.com.mx/quienes-son-los-que-emprenden-en-mexico/>

Molina, J. (2023). *El economista*. Obtenido de ¿Por qué a los emprendedores les cuesta tanto la planeación financiera?: <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Por-que-a-los-emprendedores-les-cuesta-tanto-la-planeacion-financiera-20230418-0085.html>

Santander. (2024). *Santander X*. Obtenido de Planificación Fiscal para startups: guía práctica de optimización tributaria: <https://www.santanderx.com/es/blog/planificacion-fiscal.html>

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE PUEBLA . (s.f.). Obtenido de El emprendimiento en México: Fuente: <https://uvp.mx/uvpblog/el-emprendimiento-en-mexico-fuente-de-riqueza-y-motor-de-progreso/>

Síndrome del cuidador y su relación con el diagnóstico nutricional del cuidador primario en pacientes con TDAH

Evelyn Valdez Valdez

Universidad Mexiquense de Toluca
0009-0006-5024-8516
evelyn.valdezz@hotmail.com

Efrén Aguilar Rodríguez

Universidad Mexiquense de Toluca
0000-0002-0242-092822
efren.aguilar.lic@colmexuni.edu.mx

Ricardo Fermín Ramírez Delgado

Universidad Mexiquense de Toluca
0009-0005-4397-4272
slichatiferet@hotmail.com

RESUMEN

El síndrome del cuidador son aquellas personas que sufren el desgaste físico, psicológico y de su salud en general en el cuidado constante y continuado del enfermo. El presente estudio tuvo como objetivo identificar el síndrome del cuidador y el diagnóstico nutricional del cuidador primario de pacientes con TDAH, mediante la aplicación de la escala de sobrecarga de Zarit y el diagnóstico nutricional. Los resultados muestran que el 42% de los participantes tienen sobrecarga leve y el 70% de los participantes presentan sobrepeso. Se requiere de un análisis más detallado en estos pacientes, ya que, los padres y encargados de aula de los niños con TDAH tienen cargas diferentes al momento de responsabilizarse del menor. Así también, es importante considerar el contexto en el que se encuentra cada paciente. Este primer acercamiento a los cuidadores de pacientes con TDAH permitirá darle visibilidad a un síndrome que cada vez es más recurrente en personas a cargo de un paciente con algún padecimiento crónico de cualquier índole.

Palabras clave: cuidador primario, síndrome de cuidador, diagnóstico nutricional, paciente pediátrico, TDAH.

Caregiver Syndrome and its relationship with the nutritional diagnosis of the primary caregiver in patients with ADHD

ABSTRACT

Caregiver syndrome refers to individuals who suffer physical, psychological, and overall health exhaustion from the constant and ongoing caregiving of a patient. The present study aimed to identify caregiver syndrome and the nutritional diagnosis of primary caregivers of patients with ADHD by applying the Zarit Burden Scale and nutritional diagnosis. The results show that 42% of participants had mild burden, and 70% were overweight. A more detailed analysis is required for these patients, since parents and caregivers of children with ADHD have different burdens when it comes to caring for their child. It is also important to consider the context of each patient. This initial approach to caregivers of patients with ADHD will shed light on a syndrome that is increasingly common among caregivers with any kind of chronic condition.

Keywords: primary caregiver, caregiver syndrome, nutritional diagnosis, pediatric patient, ADHD.

INTRODUCCIÓN

El Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad (TDAH) es una condición neurobiológica que afecta a niños, adolescentes y, en algunos casos, a adultos; caracterizada por síntomas persistentes de inatención, hiperactividad e impulsividad (Reissmann, A. 2023). El manejo de esta condición requiere un enfoque integral que incluye intervenciones médicas, psicológicas, educativas y nutricionales. En este contexto, los cuidadores frecuentemente los padres o familiares cercanos desempeñan un rol fundamental en la implementación y sostenimiento de las estrategias terapéuticas diarias; sin embargo, esta responsabilidad constante puede desencadenar una condición conocida como síndrome del (Ávila-Montiel et al., 2013; Pérez, 2020).

El síndrome del cuidador es aquel padecimiento caracterizado por desgaste físico, psicológico y de la salud en general, en el cuidado constante y continuado del enfermo (usualmente de Alzheimer, aunque puede ser por cualquier otra enfermedad, usualmente crónica, mental, o los cuidados de la vejez) (Casachagua & Avelino, 2023). Una de las áreas más afectadas por esta sobrecarga en el cuidador primario es la alimentación. Los niños que tienen TDAH presentan con frecuencia patrones alimentarios irregulares, preferencias por alimentos ultraprocesados y rechazo hacia alimentos nutritivos. Además, el tratamiento farmacológico con psicoestimulantes como el metilfenidato puede reducir el apetito, lo que complica aún más la situación del estado nutricional del paciente (Pedraza, 2017).

Si el cuidador primario se ve afectado físicamente y, emocionalmente agotado, es menos probable que logre mantener una alimentación equilibrada y adaptada a las necesidades del niño, afectando directamente el diagnóstico nutricional y, por ende, el tratamiento integral del TDAH. (Rojo, 2024).

La evaluación nutricional en pacientes con TDAH no puede desligarse del contexto psicosocial del cuidador. Un cuidador con síndrome del cuidador puede presentar dificultades para asistir a controles

médicos, registrar hábitos alimentarios o seguir recomendaciones dietéticas específicas. Por ello, es fundamental que los profesionales de la salud consideren no solo al paciente, sino también al cuidador como parte activa del proceso terapéutico, brindando apoyo, educación y recursos que permitan reducir la carga emocional y mejorar la calidad del cuidado, especialmente en el ámbito nutricional (Rodillo, 2015).

El desarrollo de la presente investigación en cuanto al entendimiento del Síndrome de Cansancio del Cuidador se ha tomado como base de los conceptos y descripciones del síndrome de los autores Paredes (2018) y Menéndez & Caicedo (2019).

Los principales síntomas del TDAH incluyen niveles inapropiados para la edad de inatención, impulsividad e hiperactividad. Con frecuencia se observa comorbilidad del TDAH con otras afecciones mentales. Se supone que la susceptibilidad genética que interactúa con factores sociales y ambientales contribuye a la etiología del TDAH. No se pueden encontrar cambios cerebrales estructurales o funcionales de manera consistente en personas con TDAH, y faltan marcadores de diagnóstico biológicos que respalden la validez del concepto de TDAH (Lange et al., 2023).

Evidencias recientes han respaldado la hipótesis de que no solo las variaciones específicas en la ingesta de nutrientes afectan la incidencia del TDAH, sino también la dieta en su conjunto. Una mayor ingesta de dietas ricas en grasas, azúcares y aditivos se ha asociado significativamente con el TDAH. (Rizkalla, 2024). Aunque muchos estudios han investigado la asociación entre la ingesta o el patrón dietético y el TDAH, los estudios sobre los patrones nutricionales en niños con TDAH son escasos.

Por lo tanto, este estudio tuvo como objetivo identificar los patrones nutricionales y su asociación con el TDAH en niños (Velazco, 2004).

METODOLOGÍA

Se llevó a cabo un estudio cuantitativo, descriptivo y transversal. Participaron cuidadores primarios de pacientes con diagnóstico clínico de TDAH, quienes fueron seleccionados mediante un muestreo por conveniencia. Se consideraron como aptos a los adultos que cumplieran con los siguientes criterios: mayores de edad, que fueran cuidadores primarios, que aceptarán participar en el estudio y que aceptarán pesarse y medirse.

Se realizó la medición de peso con una báscula marca OMRON, modelo HBF-514C, la cual cuenta con una capacidad máxima de 150 kg y para realizar la medición de estatura se utilizó un estadiómetro de pared de la marca Zaupe el cual cuenta con una longitud de 200 cm en cinta métrica retráctil. Con estos datos se calcula el Índice de Masa Corporal (IMC) calculado con la fórmula $\text{peso (kg)} / \text{talla}^2 (\text{m}^2)$ para clasificar el diagnóstico nutricional en bajo peso (<18.5) normopeso (18.5-24.9), sobrepeso (25-29.9), obesidad tipo 1 (30-

34.9), obesidad tipo 2 (35-39.9) y obesidad tipo 3 (>40). Se aplicó también la escala de sobrecarga de Zarit: un instrumento validado de 22 ítems que mide la sobrecarga del cuidador. Cada pregunta se califica de 0 a 4 y la suma total de los puntos se clasifica en: Ausencia de sobrecarga < 46 puntos, sobrecarga ligera entre 47 y 55 puntos, sobrecarga intensa mayor de 56 puntos.

Los datos fueron recopilados en una hoja de cálculo. Los datos fueron organizados en frecuencias y porcentajes. Se utilizó análisis descriptivo para observar las tendencias. El estudio respetó los principios bioéticos de autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia. Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes, asegurando su confidencialidad y anonimato.

RESULTADOS

Se tuvo la participación de 50 personas que contestaron los cuestionarios, aparte de haber aceptado ser medidos en peso y estatura para la obtención de su IMC.

En la tabla 1 se observa que una proporción alta de participantes (42%) presentan una sobrecarga leve. Muy pocos participantes (n=4) no presentaban sobrecarga.

Tabla 1.

Distribución de sobrecarga del cuidado

	Frecuencia	Porcentaje
Sin sobrecarga	4	8
Sobrecarga leve	28	42
Sobrecarga severa	18	36

Nota: Desarrollo del autor

En la tabla 2 se observa que el promedio de peso de las personas estudiadas fue de 68.6 kilogramos (± 6.60), la estatura promedio fue de 1.62 metros (± 0.03), la media del IMC fue de 26.04 (± 1.66)

Tabla 2.

Distribución entre diagnóstico nutricional.

	Mínimo	Media	DE
Peso	58	68.6	6.60
Estatura	1.56	1.62	0.03
IMC	23.50	26.04	1.66

Nota: Desarrollo del autor

Tabla 3.

Distribución por diagnóstico nutricional en cuidadores

	Frecuencia	Porcentaje %
Normopes	15	30.0
o		
Sobrepeso	35	70.0

Nota: Desarrollo del autor

En la tabla 3 se observa que el 70% de los participantes tienen sobrepeso, mientras que solo el 30% tienen normopeso. No hubo participantes que presentaran obesidad o bajo peso.

DISCUSIÓN

En la presente investigación se encontró un gran porcentaje de participantes con sobrecarga, que coinciden con el resultado de Rogelio Baldemar en 2017, donde menciona en 62% de participantes tienen presencia de sobrecarga. El cuidador primario de niños con TDAH es un factor indispensable y de vital importancia para el desarrollo de estos niños y sus familias, el hecho de tratar continuamente con niños que sufren este trastorno les condiciona variaciones en el estado de ánimo y repercusiones en su salud. (Dagnino, 2018).

En la investigación de Casachagua Rosas & Marjorie Melina (2022) mencionan que los participantes evidenciaron que si hay una relación entre el síndrome del cuidador y el diagnóstico nutricional, datos similares con el presente estudio donde se hace énfasis de que los cuidadores primarios de los pacientes con TDAH presentan estrés, fatiga y desgaste emocional, depresión y ansiedad ya que él obtuvo de sus participante porcentajes similares en este estudio, además se concluyó que el estrés afecta a largo plazo algo importante que mencionar es que emocionalmente influye de diferente forma dependiendo el síndrome de que tenga a cargo el cuidador primario ya que en el estudio de Marjorie Melina (2022) se utilizaron diferentes pruebas en diferentes perspectivas de síndromes.

Esto revela que no es posible hacer una descripción de un síndrome como tal a un cuidador primario ya que va a depender más bien del contexto del cuidador. Por lo tanto, si se encontró una relación con lo que menciona el autor del con lo que se presenta en este estudio ya que ambas tratan sobre el síndrome del cuidador y el diagnóstico nutricional.

Para otros referentes y sus resultados se consultaron las investigaciones de Diana Ávila-Montiel (2020, Ana María (2019).

En este estudio, hay varios factores que probablemente influyeron en los resultados que obtuvimos. Para empezar, el tamaño de la muestra y las características de una combinación de factores sociales y culturales de los participantes fueron bastante relevantes, ya que la mayoría de los cuidadores provenían de un entorno social y cultural similar. Esto complica un poco la aplicación de estos resultados a grupos más diversos. Además, el hecho de que el cuestionario se aplicará en un único momento nos limitó al no poder ver cómo cambia el síndrome del cuidador con el tiempo, lo cual nos impidió entender mejor las variaciones en el nivel de sobrecarga. También es importante considerar el posible sesgo en las respuestas; algunos cuidadores podrían haber minimizado o exagerado su cansancio o carga, tal vez por el temor a ser juzgados o por no querer admitir su desgaste emocional.

Para que los resultados sean más útiles en futuras investigaciones, sería interesante ampliar la muestra a diferentes contextos, tanto urbanos como rurales, incluir cuidadores de niños con TDAH y otros trastornos, y realizar estudios longitudinales que nos permitan observar cómo evoluciona el síndrome del cuidador a lo largo del tiempo. Además, complementar el cuestionario con entrevistas descriptivas podría brindar una visión más profunda de la experiencia personal del cuidador. También sería bueno considerar otras variables como el apoyo social, la situación económica y el acceso a servicios de salud, ya que todos estos aspectos pueden influir directamente en la carga que sienten los cuidadores.

CONCLUSIÓN

El síndrome del cuidador no es solo un fenómeno psicológico, sino que tiene consecuencias directas sobre la salud física de las personas quienes brindan cuidados constantes a pacientes con TDAH. Este estudio confirma que, a mayor sobrecarga, mayor es el riesgo de alteraciones en el estado nutricional ya que pueden presentar desnutrición, sobrepeso u obesidad.

REFERENCIAS

- Ávila-Montiel, D., Ortega-Martín, V., Ruiz-Cano, J., Dorantes-Acosta, E., Klunder-Klunder, M., Muñoz-Hernández, O., & Garduño-Espinosa, J. (2013). Análisis de la alimentación de los cuidadores de pacientes pediátricos con cáncer en el Hospital Infantil de México Federico Gómez. *Boletín Médico del Hospital Infantil de México*, 70(2), 159-165.
- Barrios, A., Calderón, M., Ritter, E., & Velazco Gutiérrez, Y. (2004). Modificación de la conducta y alimentación balanceada en niños con déficit de atención y desorden de hiperactividad. *Anales Venezolanos de Nutrición*, 17(2), 13-27.

- Casachagua Rosas, M. M., & Marín Avelino, D. L.,(2023). Afrontamiento del estrés en padres con hijos diagnosticados con trastornos psicopatológicos de un centro de salud mental comunitario, Chilca-2022 [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Los Andes]. Repositorio UPLA.
- Dagnino Cosme, R. B. (2018). Sobrecarga en cuidadores primarios de niños con trastorno de déficit de atención e hiperactividad (Tesis de especialidad, Especialidad en Medicina Familiar). Universidad Nacional Autónoma de México. Repositorio TesiUNAM.
- Gumma, S. D., Elotla, S. F., Ibrahim, O. Y., & Rizkalla, N. H. (2024). Nutrients patterns and attention deficit hyperactivity disorder among Egyptian children: A sibling and community matched case-control study. *European Journal of Clinical Nutrition*, 78, 64–71. <https://doi.org/10.1038/s41430-023-01345-0>
- Guzmán-López, E., & Guzmán-Rojas, A. (2014). Manifestaciones del síndrome del cuidador en familiares de pacientes con enfermedades crónicas incapacitantes vinculados a Coomeva EPS seccional Ibagué [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio UNAD.
- Institutos Nacionales de Salud. (2014, septiembre). Enfocarse en el TDAH: Trastorno por déficit de atención e hiperactividad. NIH Noticias de Salud.
- Lange, K. W., Lange, K. M., Nakamura, Y., & Reissmann, A. (2023). Nutrition in the management of ADHD: A review of recent research. *Current Nutrition Reports*, 12(3), 383–394. <https://doi.org/10.1007/s13668-023-00487-8>
- Lange, K. W., Lange, K. M., Nakamura, Y., & Reissmann, A. (2023, July 28). Nutrition in the management of ADHD: A review of recent research. *Current Nutrition Reports*, 12(3), 383–394. <https://doi.org/10.1007/s13668-023-00487-8>
- Menéndez Tuárez, G. L., & Caicedo Gualé, L. C. (2019, enero). El estrés como factor principal del síndrome del cuidador en los representantes de las personas con discapacidad de la fundación FADINNAF. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Mera Herrera, V. P., & Paredes Fuenmayor, P. F. (2018). Rol del cuidador de niños con discapacidad. *Unidad Educativa Especializada Carlos Garbay*. Abril-agosto 2018 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio Digital UNACH.

- Pérez Rodríguez, M., Álvarez Gómez, T., Martínez Badaló, E. J., Valdivia Cañizares, S., Borroto Carpio, I., & Pedraza Núñez, H. (2017). *El síndrome del cuidador en cuidadores principales de ancianos con demencia Alzheimer*. *Gaceta Médica Espirituana*, 19(1), 38–50. Recuperado el 30 de junio de 2025, de
- Pérez Trullén, J. M., Abanto Alda, J., & Labarta Mancho, J. (1996). *El síndrome del cuidador en los procesos con deterioro cognoscitivo (demencia)*. *Atención Primaria*, 18, 194–202.
- Rodillo, B. E. (2015). Trastorno por déficit de atención e hiperactividad (TDAH) en adolescentes. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 26(1), 52–59. <https://doi.org/10.1016/j.rmcl.2015.02.005>
- Rojo Marticella, M. (2024). Estado nutricional de niños y niñas con trastorno por déficit de atención/hiperactividad (Tesis doctoral, Universitat Rovira i Virgili, Departament de Psicologia). Tesis Doctorals en Xarxa (TDX).

La evaluación del desempeño por competencias y la capacitación de los directivos en ETECSA

Yaumir García Berrey

Lic. Universidad de Holguín, República de Cuba

0009-0004-1946-3205

yaumir.garcia@etecsa.cu

Yaima Aguilera Grass

Ing. Universidad de Holguín, Cuba

yaima.aguilera@etecsa.cu

0000-0003-0789-6076

Aymara Urbino Sampera

M.Sc. CUJAE, República de Cuba

0000-0003-4725-2304

aymara.urbino@etecsa.cu

RESUMEN

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba SA (ETECSA), ha tenido que enfrentar muchos retos para alinearse a las estrategias que ha adoptado el país. Sus principales transformaciones son tecnológicas, estructurales y organizativas. El estudio organizacional en ella, basado en su agente fundamental de cambio, los directivos, implica la búsqueda de mejores resultados. Se ha podido comprobar insuficiencias en la evaluación del desempeño, así como en la efectividad de la capacitación en los directivos de ETECSA, que limitan sus resultados. En este estudio se propone un procedimiento que diagnostica, evalúa y aplica acciones (entre ellas de capacitación) para mejorar el desempeño de los directivos, a través de competencias directivas alineadas a la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los directivos, así como sus potenciales sucesores.

Palabras clave: evaluación, desempeño, competencias directivas, capacitación.

Competency-based performance assessment and management training at ETECSA

ABSTRACT

The Cuban Telecommunications Company SA (ETECSA) since its creation has faced many challenges in aligning itself with the strategies adopted by the country. Thus, its main transformations are technological, structural, and organizational. The organizational study, based on its fundamental agent of change, its managers, involves the pursuit of better results. It has been possible to verify the existence of deficiencies in performance evaluation, as well as in the effectiveness of training for ETECSA's managers. This study proposes a procedure that diagnoses, evaluates, and implements actions

(including training) to improve managerial performance through managerial competencies aligned with the National Strategy for the Preparation and Development of Managers and their potential successors.

Keywords: evaluation, performance, competencies, management, training.

INTRODUCCIÓN

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba SA (ETECSA) desde su creación ha tenido que enfrentar muchos retos para alinearse a las estrategias que ha adoptado el país. Es así que sus principales transformaciones son tecnológicas, estructurales y organizativas; el estudio organizacional en ella, basado en su agente fundamental de cambio, los directivos, implica la búsqueda de mejores resultados. Se ha podido comprobar la existencia de insuficiencias en la evaluación del desempeño, así como en la efectividad de la capacitación en los directivos de ETECSA.

La evaluación del desempeño basado en competencias es de vital importancia, pues sirve como punto de partida para evaluar el desempeño de los directivos, trazar un programa de acciones de capacitación y lograr una relación armónica: puesto laboral – directivo – desempeño - capacitación. Permite integrar los procesos de gestión bajo la lógica: el que mejora sus competencias puede mejorar su desempeño y se convierte en un directivo que puede aportar resultados valiosos a la organización de conjunto con sus trabajadores. Para lograr esto es imprescindible la formación y desarrollo a través de la capacitación. En la necesaria formación continua, base de la asunción del concepto de organización que aprende, la sistemática evaluación del desempeño es determinante. Para los autores la evaluación del desempeño es un proceso sistémico, orientado a desarrollar de manera continua el desempeño individual y organizacional de los trabajadores y directivos para el logro de los mejores resultados. Consiste en alinear los objetivos individuales de los trabajadores y directivos con los objetivos estratégicos de la organización y depende en gran medida del compromiso individual y el liderazgo.

Resulta necesario facilitar la migración de este ejercicio tradicional hacia una práctica evaluativa basada en competencias (estas últimas alineadas al modelo de gestión vigente en el país). Por eso, el objetivo del trabajo es presentar un procedimiento que diagnostica, evalúa y aplica acciones de formación y desarrollo (entre ellas de capacitación) para mejorar el desempeño de los directivos, a través de competencias directivas alineadas a la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los directivos y sus potenciales sucesores en la Empresa de Telecomunicaciones en la División Territorial Holguín.

METODOLOGÍA

La propuesta metodológica es un procedimiento para diagnosticar, evaluar y aplicar acciones estratégicas (entre ellas de capacitación) para mejorar el desempeño de los directivos, a través de

competencias directivas el cual está integrado por seis fases y 14 etapas. Se caracteriza por la integración, a partir de la alineación de variables de evaluación del desempeño, competencias y capacitación en ETECSA.

Su diseño se concibe a partir de la consulta a investigaciones (Delgado Fernández, Muriel Escobar et al. 2022); (Ramírez, Del Toro et al. 2021), (Sampera, A. U., Pérez, M. D., & del Toro, C. L. 2023). Estas investigaciones abordan la gestión de competencias en los directivos y el desarrollo de la cultura organizacional en ETECSA, la evaluación del desempeño y la capacitación respectivamente; cuya combinación permite establecer las premisas y líneas metodológicas que consienten la solución del problema científico planteado (insuficiencias en la evaluación del desempeño y la efectividad de la capacitación en los directivos de ETECSA, que limitan sus resultados.

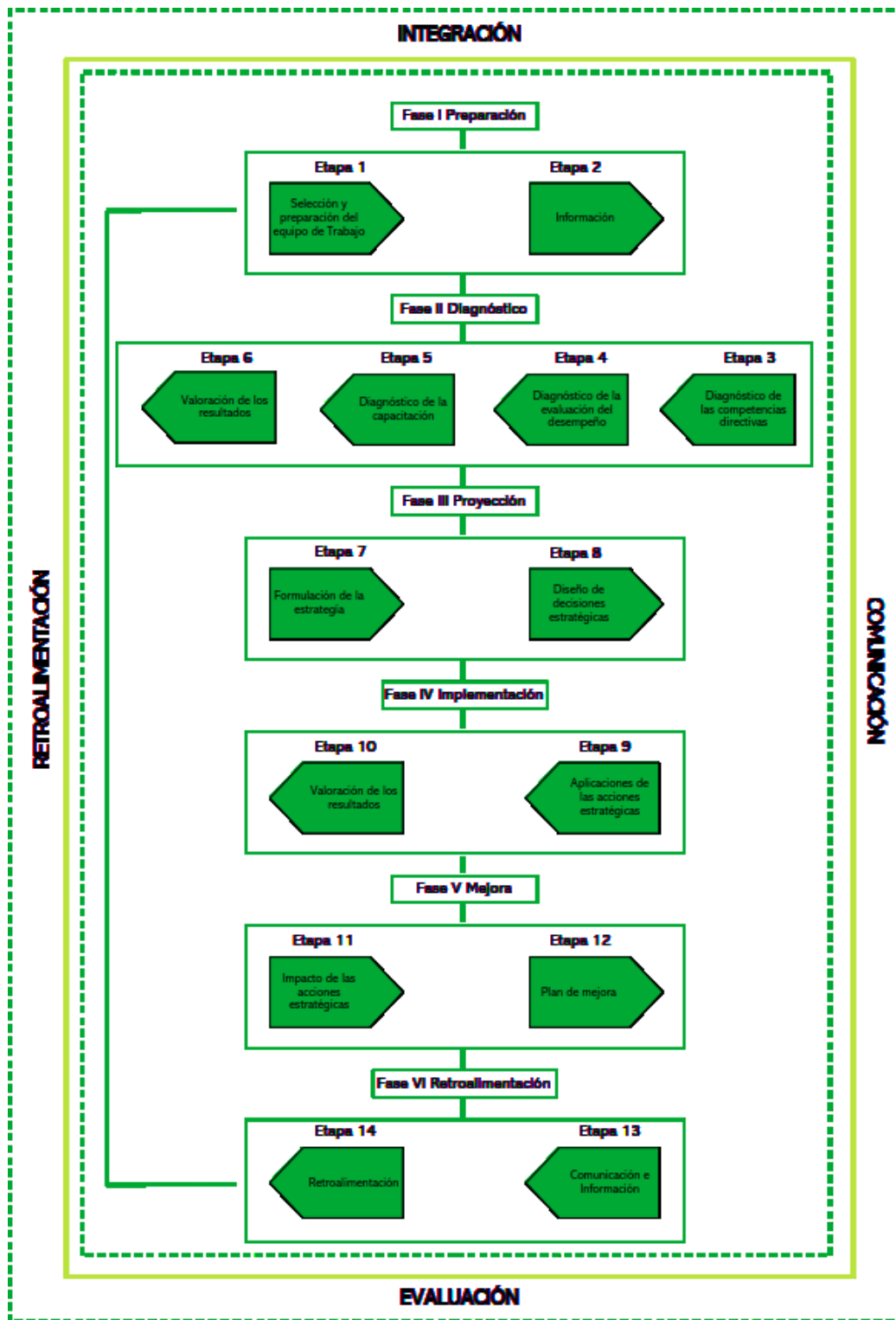
De esta forma se persigue el cumplimiento del objetivo: dotar a ETECSA de una herramienta metodológica que contribuya a la evaluación del desempeño de los directivos, así como su formación y desarrollo a través de la capacitación alineada a la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los directivos con sus potenciales sucesores. Se utilizan métodos empíricos, así como técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades a fin en su desarrollo, que le proporciona consistencia lógica y parsimonia al procedimiento utilizado.

La propuesta se ejecuta a través del ciclo de gestión y tiene en cuenta elementos cómo la preparación del equipo de trabajo y la información, el diagnóstico de las competencias directivas, el diagnóstico de la evaluación del desempeño, el diagnóstico de la capacitación, la valoración de los resultados del diagnóstico, también la formulación de las estrategias, el diseño de las acciones estratégicas, su aplicación y la valoración de los resultados. Por otro lado se evalúa el impacto de las acciones estratégicas, se concibe plan de mejora, los elementos de la comunicación e información y por último la retroalimentación.

Se adopta un enfoque de mejora integral (González Camejo 2021), el cual integra la mejora por corrección, continuidad e innovación. Tiene coherencia con lo establecido en el cuerpo legal y normativo cubano vigente.

Figura 1.

Diseño gráfico del Procedimiento para la Evaluación del Desempeño por Competencias y la Capacitación de los directivos en ETECSA.



Nota: Desarrollo del autor

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

Fase No. 1. Preparación.

Etapa No. 1. Selección y preparación del equipo de trabajo.

Etapa No. 2. Información.

Objetivo: Facilitar la creación de las condiciones iniciales para la realización de la investigación.

Principales técnicas aplicadas: Trabajo en Equipo, revisión y análisis documental.

Se crean las condiciones iniciales necesarias para iniciar la investigación, que incluyen la selección, preparación del equipo de trabajo que participará en la realización del estudio; así como la información, comprensión y el compromiso de todos los trabajadores y directivos.

Fase No. 2. Diagnóstico.

Etapa No. 3. Diagnóstico de las competencias directivas.

Etapa No. 4. Diagnóstico de la evaluación del desempeño.

Etapa No. 5. Diagnóstico de la capacitación.

Etapa No. 6. Valoración de los resultados.

Objetivo: Realizar una evaluación y valoración del estado real de las competencias directivas, la evaluación del desempeño y la capacitación de los directivos de ETECSA.

Para realizar el diagnóstico se precisan instrumentos a utilizar, la muestra, el período de tiempo en que se realizará, la validación de los instrumentos y su posterior ajuste.

Para el diagnóstico de las competencias directivas se utiliza el sistema informático Eval-CD propio de ETECSA, el cual evalúa 10 competencias directivas, 23 indicadores, 128 descriptivos y evalúa el comportamiento de ellas a través de 4 niveles con puntaje: entrada, desarrollo, avanzado y experto. El sistema provee reporte, identifica las brechas que existen entre las competencias adquiridas con las competencias deseadas o requeridas.

Los niveles de competencias, expresión de cálculo de la puntuación real y definición de los parámetros de cálculo, resumen la escala utilizada. (Tabla 1).

El puntaje real obtenido, se compara con los niveles deseados máximo y mínimo. (Figura 1).

Tabla 1.

Escala para evaluar los niveles de competencias directivas

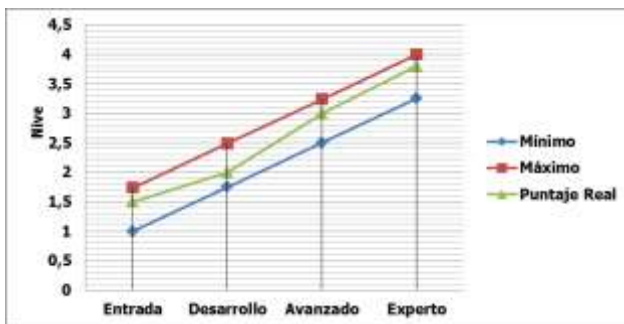
Nivel	Mínimo	Máximo	Expresión de cálculo
Entrada	1	1.74	$R = \frac{\sum_{V=1}^{V=N} V}{N} \quad (1)$
Desarrollo	1.75	2.49	
Avanzado	2.5	3.24	
Experto	3.25	4	ICD: índice de competencias directivas

			<p>ICD real=R: Puntaje real promedio</p> <p>ICD deseado=R Puntaje real promedio deseado sobre la base del valor mínimo del rango para la categoría</p> <p>V: valor de cada nivel seleccionado de los descriptivos de una competencia específica (1-4)</p> <p>N: cantidad de descriptivos.</p>
--	--	--	---

Fuente: Sistema Eval-CD

Figura 1.

Gráfico para comparar el puntaje real obtenido con los niveles deseados



Fuente: Elaboración propia a partir de Eval-CD

El gráfico muestra el comportamiento aproximado que deben seguir los resultados de la evaluación por competencias directivas, teniendo en cuenta los niveles deseados para cada cargo. La puntuación real (R) constituye el valor, en función del cual se evaluarán de forma general las competencias directivas. La diferencia entre los puntajes real y máximo representa las oportunidades de mejora y los valores superiores al puntaje mínimo marcan la brecha en que pueden moverse los valores reales sin que esto implique un cambio de categoría. (Figura 2).

Figura 2.

Gráfico que muestra el valor deseado según el cargo.

Resultado Competencias	Valor Real	Valor deseado según cargo	Valor deseado según cargo. Infografía			Clave															
			Cargo 1	Cargo 2	Cargo 2																
C1	4	Desarrollo 1,75 a	Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Mínimo</th> <th>Máximo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ENTRADA</td> <td>1,00</td> <td>1,74</td> </tr> <tr> <td>DESARROLLO</td> <td>1,75</td> <td>2,49</td> </tr> <tr> <td>AVANZADO</td> <td>2,50</td> <td>3,24</td> </tr> <tr> <td>EXPERTO</td> <td>3,25</td> <td>4,00</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel	Mínimo	Máximo	ENTRADA	1,00	1,74	DESARROLLO	1,75	2,49	AVANZADO	2,50	3,24	EXPERTO	3,25	4,00
Nivel	Mínimo	Máximo																			
ENTRADA	1,00	1,74																			
DESARROLLO	1,75	2,49																			
AVANZADO	2,50	3,24																			
EXPERTO	3,25	4,00																			
C2	4	Desarrollo 1,75 a	Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49																
C3	2	Desarrollo 1,75 a	Entrada 1,00 a 1,74	Entrada 1,00 a 1,74	Entrada 1,00 a 1,74																
C4	2	Desarrollo 1,75 a	Entrada 1,50 a 1,74	Entrada 1,00 a 1,74	Entrada 1,00 a 1,74																
C5	2	Desarrollo 1,75 a	Entrada 1,00 a 1,74	Entrada 1,00 a 1,74	Entrada 1,00 a 1,74																
C6	2	Desarrollo 1,75 a	Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49																
C7	2	Desarrollo 1,75 a	Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49																
C8	2	Desarrollo 1,75 a	Entrada 1,00 a 1,74 y Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49																
C9	2	Desarrollo 1,75 a	Entrada 1,00 a 1,74 y Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49																
C10	2	Desarrollo 1,75 a	Entrada 1,00 a 1,74 y Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49																

Nota: Desarrollo del autor

Otras herramientas se utilizan como la Evaluación 360° con colegas, equipos y directivos, la autoevaluación basada en rúbricas por competencias, Como resultado la confección de un Reporte personalizado con las competencias a mejorar. Según Leyva-Del Toro, C., De Miguel-Guzmán, M., & Pérez-Campdesuñer, R. (2016) La evaluación del desempeño individual por competencias se ha convertido en una necesidad para las organizaciones que desean ser más efectivas.

Los sistemas de evaluación del desempeño técnicamente diseñados son de relevante importancia en la gestión empresarial. Para realizar el diagnóstico de la evaluación del desempeño se utiliza el sistema informático Autogestión Personal, el cual evalúa 7 indicadores asociados a objetivos e indicadores de trabajo, con un puntaje o peso de 20 (3) y 10 (4) para una calificación de 100 puntos equivalente a evaluación cualitativa de Bien. Cada indicador tiene variables para la medición del desempeño con sus correspondientes puntajes.

Al unísono el propio sistema prevee la posibilidad de reconocer eventos positivos que permiten alcanzar la evaluación de Muy Bien y Excelente, así como negativos que restan puntajes en su evaluación (Regular y Mal). El sistema de Autogestión Personal utilizado para la evaluación de los directivos y trabajadores no tiene incorporadas las competencias. Ver la Figura 3.

Figura 3.

Escala para la evaluación cuantitativa y cualitativa anual.

Escala para la Evaluación Cuantitativa Anual	Evaluación Cualitativa
≥ 121	Excelente
111-120.9	Muy Bien
95 -110.9	Bien
90 – 94.9	
80 – 89.9	
70 – 79.9	Regular
Menos de 70	Mal

Nota: Desarrollo del autor

Se utiliza además la metodología para la evaluación de los directivos con la incorporación, además de indicadores empresariales, de 41 variables para la evaluación cualitativa del desempeño por competencias de los mismos. Según los autores la evaluación del desempeño mide resultados e

identifica carencias o brechas, las cuales necesitan estrategias para solucionarlas. La capacitación para mejorar el desempeño de los directivos por competencias alineadas a la Estrategia Nacional de Preparación y Superación sería la solución.

Según Ricardo Arianna Fernández Es vital para la organización comprender la importancia del proceso de capacitación, ya que juega un papel decisivo, contribuyendo al logro de mayores resultados a nivel empresarial. Por otro lado, Cevallos Garces, P. E. (2025) refiere que la capacitación laboral promueve el liderazgo y la productividad en el desempeño de los cargos. Teniendo esto como referencia se realiza un diagnóstico del estado de la capacitación de los directivos de ETECSA.

Se determinan según las técnicas y herramientas utilizadas la no actualización de los programas de estudio atemperados a los rápidos cambios de la tecnología instalada en el sector de las telecomunicaciones. Una vez analizados los elementos Evaluación del desempeño-Competencias-Capacitación, a través de la realización de los diagnósticos, los autores consideran que no se encuentran estos elementos integrados ni alineados entre sí, siendo necesaria su integración para mejorar el desempeño de los directivos de ETECSA.

Fase No. 3. Proyección.

Etapas No. 7. Formulación de Estrategias.

Etapas No. 8. Diseño de acciones estratégicas.

Objetivo: Formular las estrategias y diseñar las acciones estratégicas para lograr la integración de la evaluación del desempeño, las competencias directivas y la capacitación.

Para la formulación de las estrategias, se tiene en cuenta la revisión de los resultados obtenidos en las etapas y pasos anteriores. Las fechas de cumplimiento y control se incluyen por cada estrategia. Las acciones se diseñarán para la puesta en práctica de las estrategias. El plan de acción se confecciona con las acciones estratégicas. Se define como responsable a cada directivo involucrado con sus correspondientes participantes en su ejecución y se controla su cumplimiento según las fechas planificadas.

En el Consejo de Dirección y la Comisión de Cuadros se presenta la propuesta para su aprobación. Como parte de las acciones propuestas se diseñarán actividades propias del sistema de trabajo de la empresa, que contribuyan al cumplimiento de las estrategias, estas deberán registrarse y redactar un informe con sus principales resultados. El alcance de las estrategias es hacia la integración de los elementos básicos descritos. Las modificaciones o adecuaciones necesarias se efectuarán conforme transcurra el período de cumplimiento de las estrategias.

Como parte de las acciones estratégicas se diseñará el Plan de Capacitación, con ejercicios profesionales, juegos de roles, simulaciones que permitan aprender desde la práctica y luego se estudian situaciones reales sucedidas en la organización. El objetivo general del plan es que contenga acciones dirigidas a la

mejora del desempeño de los directivos basado en competencias. También se vincula con otros contenidos que forman parte de la preparación del directivo expresados en la Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros.

Las formas organizativas principales serán auto preparación, entrenamientos, curso, talleres, la rotación, sustitución, trabajo con los equipos de dirección y otras como conferencias especializadas con profesores de las Universidades. Los responsables serán los gestores (se encargarán de planificar, organizar, implementar y controlar la ejecución del plan, así como los recursos) y los formadores (tanto académicos como directivos, dirigirán el proceso de formación y desarrollo individual – colectivo con el fin de convertir a los directivos en líderes).

Fase No. 4. Implementación.

Etapa No. 9. Aplicación de las acciones estratégicas.

Etapa No. 10. Valoración de los resultados.

Objetivo: Aplicar las acciones estratégicas e integrar los resultados.

Según Ramírez Palacios, V. D. (2025) los resultados de una evaluación de desempeño le permiten a la organización trabajar en algunos aspectos de mejora, tales como: la implementación de políticas de compensación y el diseño de programas de capacitación, como fundamentales. Por lo que una vez aplicadas las acciones estratégicas se procede a la valoración de forma cualitativa y cuantitativa. Para la valoración cualitativa se evalúa cómo se desarrolló la aplicación de las acciones estratégicas.

La valoración cuantitativa tiene en cuenta que cada acción se calificará del 1 al 5 atendiendo al criterio: 1- No cumplida, 2- Pendiente, 3- En proceso con retraso, 4- En proceso avanzado y 5- Cumplida. Las estrategias se valorarán a través de la media aritmética de la puntuación de las acciones y la evaluación se efectuará mediante la escala evaluativa para la valoración de las estrategias, a partir de un redondeo por exceso a cifras enteras. Si los resultados fuesen negativos se reformulan las estrategias o se realizan los ajustes requeridos.

Fase No. 5. Mejora.

Etapa No. 11. Impacto de las acciones estratégicas.

Etapa No. 12. Plan de Mejora.

Objetivo: Evaluar la transformación de las competencias directivas, la evaluación del desempeño y la capacitación en los directivos, luego de implementadas las acciones estratégicas.

Luego de aplicar las acciones estratégicas se procede a reevaluar las competencias directivas a través de la herramienta informática Eval-CD, la evaluación del desempeño a través de la herramienta Autogestión Personal y el correspondiente Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. El impacto de las acciones estratégicas se realizará por la alta dirección de conjunto con la especialista de cuadros, previo al proceso evaluativo, el cual mostrará el nivel real, puntaje deseado, puntaje pos estrategias.

La integración de los resultados permitirá observar el comportamiento de los tres elementos básicos y el avance. Se confeccionará el plan de mejora con acciones concretas, en el cual quedará reflejado la relación entre soluciones seleccionadas, responsables encargados de velar el período de la aplicación y el control de las soluciones. La reevaluación continua de las acciones implementadas en correspondencia con los resultados observados, se convertirá en un ciclo que posibilitará la mejora continua.

Se evalúa la mejora en los indicadores empleando como fuente principal un informe donde se plasman los resultados fundamentales; este se circula a los miembros del Consejo de Dirección y se solicita su valoración en una escala ascendente (1-5) respecto a los resultados obtenidos con vista a la mejora en el desempeño individual de los directivos. Los resultados se promedian para calcular el Factor de Avance (Fa) el cual se clasifica según se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Escala para la clasificación del Factor de Avance (Fa)

Indicador	Intervalo	Clasificación
Fa	1-2.3	Bajo
Fa	2.31-3.6	Aceptable
Fa	3.61-5	Alto

Fuente: González Camejo (2021)

En una aplicación primera del procedimiento en ETECSA se logra que el factor de avance para la organización fue de 3.64, lo cual clasifica como alto y se debe a que el 50% y 38.8% de las acciones obtuvieron un Fa alto y aceptable, respectivamente; mientras que solo el 11.2% resultó bajo, el gráfico 2.7 muestra los resultados para cada acción. Este resultado permite concluir que la empresa se encuentra próxima a la actualización de su Sistema de Gestión Integrado.

Figura 4.

Factor de avance (Fa) respecto a las acciones implementadas



Fuente: Elaboración propia a partir de González Camejo (2021)

Fase No. 6. Retroalimentación, comunicación e información.

Etapas No. 13. Comunicación e información.

Etapas No. 14. Retroalimentación

Objetivo: Comunicar, informar y retroalimentar el proceso para la toma de decisiones.

Se examina todo el proceso y se verifica que fue ejecutado correctamente. Se elabora un informe detallado del resultado del proceso, que se presenta a la máxima dirección, y es punto de partida para planificar los mecanismos de continuidad en la implementación de las estrategias. De igual manera se da a conocer a los trabajadores a través de las asambleas de afiliados, matutinos, Boletín informativo, entre otros escenarios. Estos aspectos permiten mantener los resultados alcanzados y contribuyen a la mejora en el desempeño individual de los directivos.

Como aspectos positivos de este procedimiento:

- Incidencia favorable en el desempeño individual de los directivos.
- Aporte de un instrumento metodológico que constituye referente metodológico en la organización y favorece el Modelo de gestión de Capital humano en ETECSA.
- Propuestas de estrategias para la mejora del desempeño en los directivos y sus competencias.

Aspectos interesantes

- Los elementos aportados a la herramienta Eval-CD, contribuyen a la mejora del proceso de evaluación de las competencias de los directivos.
- La revisión integral de los documentos evidencia la gestión de los recursos humanos en los directivos, a partir del análisis de las necesidades de capacitación y los planes de superación.

Según la bibliografía consultada, los autores abordan la evaluación del desempeño, las competencias, así como la capacitación, de forma singular, lo que permite el análisis individual de estas actividades. Muestran importantes aportes científicos, metodológicos, en el uso de técnicas y herramientas para la medición, indicadores que cuantifican y permiten la evaluación del sistema tratado, aspectos que se utilizan en el procedimiento diseñado. A través de este procedimiento se integran la evaluación del desempeño, las competencias directivas y la capacitación, para la mejora de los resultados.

CONCLUSIONES

Se elaboró un procedimiento para diagnosticar, evaluar y aplicar acciones (entre ellas de capacitación) para mejorar el desempeño de los directivos, a través de competencias directivas alineadas a la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los directivos, así como sus potenciales sucesores. Se reflejan fases y etapas lógicas en función de evaluar e integrar los elementos básicos: Evaluación del

desempeño, Competencias directivas y la capacitación. Con la aplicación del procedimiento se mejoran los resultados y el desempeño individual de los directivos en ETECSA.

BIBLIOGRAFÍA

- Cevallos Garces, P. E. (2025). "Gestión de talento humano y su influencia en la formación y capacitación de la Empresa Pública de Servicios de la Universidad Estatal del Sur de Manabí" (Bachelor's thesis, Jipijapa-Unesum).
- Delgado Fernández, M., et al. (2022). "Perfil de Competencias de los Directivos en Cuba y su Aplicación en la Agricultura." *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial* 6(1) e194-e194.
- Delgado Fernández, M., et al. (2022). "Perfil de Competencias de los Directivos en Cuba y su Aplicación en la Agricultura." *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial* 6(1) e194-e194.
- Díaz Gómez, E. R. and K. M. Díaz López (2021). "Competencias de liderazgo y efectividad organizacional de los coordinadores académicos en una institución de educación superior de México." *Región y sociedad* 33.
- Julbe, A. F. N., & Ricardo, A. F. (2018). Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación en cargos claves de la Empresa Eléctrica Holguín Procedure for impact assessment on training of key position workers in the Electric Company Holguín.
- Leyva-Del Toro, C., De Miguel-Guzmán, M., & Pérez-Campdesuñer, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*, 37(2), 164-177.
- Ramírez, L. A. R., et al. (2021). "Procedimiento para el diagnóstico de la cultura organizacional en las entidades médicas." *Correo Científico Médico* 25(4).
- Ramírez, L. A. R., et al. (2021). Aplicación de un procedimiento para la dinamización de la cultura organizacional en ETECSA. 10ma Conferencia Científica Internacional de la Universidad de Holguín.
- Sampera, A. U., Pérez, M. D., & del Toro, C. L. (2023). La gestión integral del liderazgo en los directivos de ETECSA. *Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 5(45), 51-60.

Innovación disruptiva en la gastronomía tradicional mexicana: un modelo de emprendimiento para la revalorización cultural en El Oro, Pueblo Mágico del Estado de México

M.C.T y E. Gloria Georgina Icaza Castro

Profesora investigadora de la Universidad Autónoma del Estado de México

0000 0001 9064 2872

ggicazac@uaemex.mx

Dra. en A. Mónica del Valle Pérez

Profesora investigadora de la Universidad Autónoma del Estado de México

0000-0002-1512-3885

mdelvallep@uaemex.mx

L.T. Juan Roberto Anzaldo García

Universidad Autónoma del Estado de México

jranzaldog@uaemex.mx

RESUMEN

En El Oro, Estado de México, Pueblo Mágico conocido por su rica historia basada en el desarrollo de la minería, se observa una notable carencia en la difusión y valorización de su gastronomía tradicional. A pesar de contar con un legado culinario diverso desde la cocina tradicional mazahua y hasta las nuevas tendencias gastronómicas, las estrategias actuales de promoción turística tienden a subvalorar este aspecto, centrando la atención en otros atractivos turísticos como su arquitectura y su historia minera, esta situación contribuye a una percepción limitada de lo que puede ofrecer. La capacitación insuficiente sobre gestión turística entre los prestadores de servicios locales agrava el problema, ya que muchos de los actores clave en la industria gastronómica, incluidos chefs, restauranteros y otros empresarios, no cuentan con los recursos o el conocimiento necesario para innovar y promocionar su oferta gastronómica y responder a las expectativas de un turismo más informado y exigente. Como parte de los procesos de aprendizaje de la Maestría en Gastronomía Tradicional Mexicana se desarrolló una investigación deductiva, de corte cualitativo, mediante el desarrollo de la metodología Design Thinking se estructuró una estrategia integral y eficaz cuyo resultado fue un Diplomado para la Difusión de la Gastronomía Tradicional en los Pueblos Mágicos, dirigido al sector público, privado e interesados en general para abordar los desafíos en la promoción y gestión de la gastronomía en El Oro, Estado de México.

Palabras clave: Innovación, gastronomía tradicional, emprendimiento, revalorización cultural metodología.

Disruptive innovation in traditional Mexican gastronomy: an entrepreneurial model for cultural revaluation in El Oro, a Magical Town in the State of Mexico

ABSTRACT:

In El Oro, State of Mexico, a Pueblo Mágico (Magical Town) known for its rich history based on mining, there is a notable lack of awareness and appreciation of its traditional cuisine. Despite boasting a diverse culinary heritage, ranging from traditional Mazahua cuisine to new culinary trends, current tourism promotion strategies tend to undervalue this aspect, focusing attention on other tourist attractions such as its architecture and mining history. This situation contributes to a limited perception of what it has to offer. Inadequate training in tourism management among local service providers exacerbates the problem, as many key players in the gastronomy industry, including chefs, restaurateurs, and other entrepreneurs, lack the resources or knowledge necessary to innovate and promote their gastronomic offerings and meet the expectations of a more informed and demanding tourism industry. As part of the learning processes of the Master's Degree in Traditional Mexican Gastronomy, a deductive, qualitative research was developed. Through the development of the Design Thinking methodology, a comprehensive and effective strategy was structured, resulting in a Diploma for the Dissemination of Traditional Gastronomy in the Magical Towns, aimed at the public and private sectors and those interested in general to address the challenges in the promotion and management of gastronomy in El Oro, State of Mexico.

Key words: Innovation, traditional gastronomy, entrepreneurship, cultural revaluation, methodology.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de la gastronomía y su notable relación con el sector turístico en México, donde la búsqueda de experiencias auténticas y significativas cobra mayor relevancia, los Pueblos Mágicos se presentan como escenarios idóneos para la promoción de la rica diversidad cultural del país, en este sentido, se propone la creación de una consultoría especializada en el sector turístico gastronómico, misma que se posicionaría como un actor clave en la articulación de estrategias que potencian el valor de la gastronomía local como eje central de desarrollo turístico y económico.

De acuerdo con el portal Arena Pública (2018), el turismo gastronómico es un área de oportunidad importante para México, ya que no existen métodos o estrategias puntuales para aprovechar su potencial, hace una crítica importante a espacios como el *Atlas Turístico de México* y la plataforma digital *Visit México*, ambas creadas por el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Turismo en este mismo nivel y donde el sector gastronómico de acuerdo con sus palabras “ocupa un lugar por debajo de lo secundario”.

El presente trabajo se enfoca en El Oro, Estado de México, un Pueblo Mágico que, a pesar de su riqueza cultural y gastronómica, enfrenta retos significativos en la difusión y valorización de su cocina tradicional, prevalece la falta de una estrategia integral que englobe tanto la promoción como la capacitación de los actores locales, esto, limita su potencial para atraer un turismo que aprecie y respete su herencia culinaria.

Innovación

Para esta investigación se optó por utilizar los conceptos de innovación planteados por Ríos y Marroquín (2013) y Machuca Contreras et. al (2023) así como Si y Chen (2020) y Reinhardt y Gurtner (2018).

Gastronomía Tradicional

Para el entendimiento de la gastronomía tradicional se tomaron como referentes los estudios de Acevedo (2021), Sánchez et.al. (2023), la “Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Unesco” (CCGM, 2016), (Venegas, 2017).

En El Oro zona objeto de esta investigación, la cocina tradicional es la mazahua, que tal como afirma Salazar 2023, es resultado de la simbiosis gastronómica europea y de la propia etnia, tiene como distintivo entre otros la particularidad de la cocina agraria resultado de la mezcla de insumos locales y técnicas europeas de fermentación, cuya base es el maíz, que ha sobrevivido a los cambios culturales y sociales durante varios siglos y sigue siendo base de su gastronomía actualmente.

Cano (1993), Morales (2000), Vizcarra) resaltan que la gastronomía mexiquense es reflejo de la gran riqueza vegetal, animal y mineral del Estado de México.

Emprendimiento

Para comprender y utilizar paradigmas factibles para nuestro objeto de estudio se analizaron las aportaciones sobre emprendimiento de Serenari et al. (2016), Dawson y Henley (2012), Kantis et al. (2014) y Romero & Restrepo (2016).

Revalorización cultural

La cultura está influenciada por el lugar donde vive la gente, su economía, sociedad y tradiciones, lo que hace que cada una sea única. Las personas se expresan de distintas formas según sus creencias, costumbres, valores, religión, idioma, música, hábitos de salud y experiencias personales. Todos estos elementos forman una cultura diferente a las demás.

Para entender realmente la cultura de alguien, necesitamos observar su contexto social y cultural con una actitud abierta y reflexiva María 2004, reflexiona sobre su significado y la importancia de tratar de comprender a la persona en relación con el entorno en el que vive.

La revalorización de la gastronomía tradicional mexicana implica reconocer y apreciar la riqueza cultural, histórica y nutricional de sus platillos y técnicas ancestrales, incluye promover el uso de ingredientes locales, preservar técnicas de cocina tradicionales y fomentar la participación de las comunidades locales.

Problema

En El Oro, Estado de México, Pueblo Mágico conocido por su rica historia basada en el desarrollo de la minería, se observa una notable carencia en la difusión y valorización de su gastronomía tradicional. A pesar de contar con un legado culinario diverso desde la cocina tradicional mazahua y hasta las nuevas tendencias gastronómicas, las estrategias actuales de promoción turística tienden a subvalorar este aspecto, centrando la atención en otros atractivos turísticos como su arquitectura y su historia minera, esta situación contribuye a una percepción limitada de lo que El Oro puede ofrecer.

Antolín (2014), comparte desde su experiencia en El Oro dos panoramas adversos que contribuyen a la falta de coordinación entre los actores involucrados, gobierno, empresarios y comunidad local. En una primera instancia, desde el orden de gobierno municipal, existen esfuerzos fragmentados entre pares, es decir, no hay integración entre municipios aledaños para realizar un posible frente regional, teniendo como resultado acciones que no trascienden a nivel estatal, nacional e internacional. Aunado a ello, Rosas-Jaco et al. (2017), mencionan que existe una brecha de desigualdad en el destino, ya que aseguran que el área beneficiada por el nombramiento de Pueblo Mágico únicamente permea en la cabecera municipal, por lo que la intervención del Comité Ciudadano de Pueblo Mágico tiene un papel fundamental en la implementación de estrategias que contribuyan a la inclusión de las localidades del municipio que cuenten con recursos gastronómicos y turísticos para su difusión.

La falta de programas de difusión permanente enfocados en la gastronomía local no solo impide que los visitantes experimenten la profundidad de la cultura culinaria del municipio, sino que también limita las oportunidades económicas para los residentes locales, además de ello, los esfuerzos desarticulados y las iniciativas aisladas que existen actualmente no logran crear una experiencia cohesiva y atractiva que pueda atraer a un segmento más amplio de turistas interesados en la gastronomía.

De tal suerte que, la capacitación insuficiente sobre gestión turística entre los prestadores de servicios locales agravará el problema, ya que muchos de los actores clave en la industria gastronómica de El Oro, incluidos chefs, restauranteros y otros empresarios, ¿contarán con los recursos o el conocimiento necesario para poder

innovar y promocionar su oferta gastronómica y responder a las expectativas de los turistas que cada día se encuentran más informados y son más exigentes?

Objetivo

Promocionar de forma innovadora la gastronomía del Pueblo Mágico de El Oro para responder a las expectativas de los turistas.

METODOLOGÍA

Es una investigación producto de los procesos de aprendizaje realizados en la Maestría en Gestión de la Gastronomía Tradicional Mexicana enfocados en potencializar en forma disruptiva el emprendedurismo de los alumnos por lo que se realizó en forma individual con pensamiento deductivo, de manera cualitativa y mediante la metodología *Design Thinking* definida por Arias (2019) como un proceso analítico y creativo que involucra a una persona en oportunidades para la generación de ideas innovadoras y que toma como centro la perspectiva de los usuarios finales para experimentar, modelar y crear prototipos, recopilar comentarios y rediseñar una idea ó producto.

El enfoque de *Design Thinking* proporciona una estructura flexible y creativa para abordar los desafíos de la promoción de la gastronomía en El Oro. Este método se basa en la empatía con los usuarios, la definición de problemas, la ideación de soluciones, la creación de prototipos y la evaluación, enfocándose en las necesidades reales de los actores involucrados y en la búsqueda de soluciones innovadoras que sean viables y efectivas.

Los segmentos de la población considerados para esta investigación fueron personas que viven ó desempeñan diferentes trabajos relacionados con este pueblo mágico como son: los responsables de marketing turístico, y líderes comunitarios que juegan un papel crucial en la promoción y gestión de la gastronomía como atractivo turístico.

Los empresarios turísticos, que incluyen dueños de restaurantes, hoteles y otros establecimientos, segmento clave, se puede afirmar que estos profesionales buscan no solo mejorar la calidad y la presentación de sus servicios, sino también desarrollar las competencias necesarias para integrar la gastronomía local en experiencias turísticas más amplias e integrales que incentiven la visita de viajeros nacionales e internacionales, ya que mediante este programa de capacitación se les facilitarán herramientas en gestión turística y marketing digital, capacitándolos para aprovechar las plataformas en línea y las redes sociales para promocionar sus productos y servicios de forma eficiente.

También se consideran a los líderes comunitarios, incluidos los representantes de cooperativas y asociaciones locales como el Comité de Pueblos Mágicos y que en conjunto trabajan para promover el desarrollo económico a través del turismo, y forman parte del segmento objetivo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para complementar la información cualitativa se aplicaron 25 encuestas para recolectar datos cuantitativos que ofrecen una perspectiva más amplia sobre las tendencias de consumo y las preferencias de los actores involucrados, que indican claramente áreas de oportunidad y carencias en habilidades críticas.

Tabla 1.

Principales categorías definidas para el proyecto

Habilidad	Puntuación Media
Uso de redes sociales	1.84
Elaboración de inventario gastronómico	1.36
Identificación del perfil del turista gastronómico	2.96
Conocimiento de Mercadotecnia	2.04

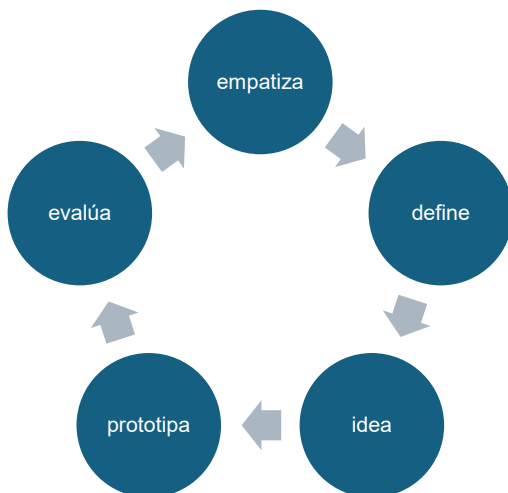
Fuente: elaboración propia, 2025.

Esta combinación de métodos asegura una comprensión global del entorno, permitiendo que las soluciones propuestas estén profundamente arraigadas en las realidades locales y en las verdaderas necesidades de la comunidad y los turistas, así mismo se realizó un trabajo completo mediante la técnica del mapa de la empatía, a través del cual el gestor se coloca en la posición del usuario para así conocer de forma concreta sus necesidades y expectativas.

La metodología Design Thinking implica seguir los siguientes pasos:

Figura 1:

Metodología Design Thinking



Fuente: elaboración propia, 2025.

Paso 1. Empatizar

La fase de empatía es fundamental para comprender a fondo el contexto y las necesidades de los actores involucrados en la gastronomía del destino en cuestión, durante esta etapa, se llevan a cabo sesiones de observación directa en diferentes entornos donde la gastronomía local es la protagonista, como mercados, restaurantes y festivales, además se organizan entrevistas y grupos focales con una amplia gama de *stakeholders*, incluyendo a turistas, chefs, empresarios, residentes locales y de forma muy particular a los integrantes de la Dirección de Turismo del municipio, este acercamiento permite capturar una imagen detallada de las expectativas, frustraciones y deseos de los usuarios finales, que a menudo revelan áreas no atendidas por las iniciativas actuales.

Paso 2. Definir

Con la información recogida durante la etapa de empatía, se procede a la definición clara y precisa de los problemas, este aspecto involucra sintetizar los hallazgos para identificar los desafíos y oportunidades más críticos que enfrenta la gastronomía en El Oro, principalmente se priorizan aquellos problemas que tienen un impacto directo en la capacidad de atraer y satisfacer a los turistas, como la falta de coherencia en la oferta gastronómica, la baja visibilidad de los atractivos culinarios en plataformas digitales y la necesidad de mejorar la experiencia del cliente en el ámbito local.

Se organizan talleres con los principales interesados para asegurarse de que la definición de los problemas sea inclusiva y representativa de todas las perspectivas, este proceso colaborativo ayuda a crear un sentido de propiedad y compromiso entre los participantes, facilitando una base sólida para las soluciones.

Paso 3. Idear

En la fase de ideación, la creatividad es clave, los participantes, grupo de desarrollo o persona interesada en la aplicación de la metodología, son alentados a pensar libremente y a proponer ideas que puedan resolver los problemas definidos con anterioridad, regularmente las sesiones de *brainstorming* son guiadas por facilitadores que aseguran un ambiente donde todas las voces pueden ser escuchadas, ya que en muchos sentidos para el caso específico de este proyectos, se exploraron soluciones que van desde nuevas formas de comercializar la gastronomía local hasta la creación de experiencias turísticas que integren otros aspectos culturales de El Oro.

Cada idea es evaluada por su originalidad, factibilidad y potencial impacto en la experiencia del turista, se anima a los participantes de la dinámica para construir sobre las ideas de los demás, lo que a menudo lleva a soluciones híbridas que combinan varios elementos innovadores, este, es un proceso dinámico que puede generar una variedad de soluciones viables para ser prototipadas, a partir de ello se encamina el proceso sobre una de las necesidades principales asociadas a la problemática: la falta de capacitación.

Paso 4. Prototipo

La fase de prototipado convierte las ideas seleccionadas en modelos tangibles y funcionales que pueden ser testeados en el entorno real, es así que se crean prototipos de bajo costo que representan las soluciones propuestas, desde campañas de marketing digital hasta nuevos menús que incorporan ingredientes locales de manera creativa, estos prototipos se introducen gradualmente a un grupo limitado de usuarios para obtener retroalimentación concreta y observar la interacción real de los usuarios con el producto.

La retroalimentación recogida durante esta fase es crucial para iterar y refinar los prototipos. Se realizan ajustes basados en las respuestas reales, mejorando la usabilidad y la eficacia de las soluciones propuestas, este ciclo de retroalimentación continua asegura que los productos finales estén bien adaptados a las necesidades y expectativas del mercado.

Es por ello por lo que se propone el desarrollo del Diplomado **para la Difusión de la Gastronomía Tradicional en los Pueblos Mágicos, dirigido al sector público, privado e interesados en general** con el siguiente contenido:

Tabla 2.

Propuesta: Diplomado para la Difusión de la Gastronomía Tradicional en los Pueblos Mágicos

Módulo 1: Construcción del Inventario de Recursos Gastronómicos	Objetivo: Capacitar a los participantes para identificar y documentar los platillos típicos,
--	---

	bebidas y productos gastronómicos tradicionales del municipio de El Oro.
Módulo 2: Difusión del Inventario Gastronómico	Objetivo: Enseñar a los participantes a difundir el inventario a través de diferentes canales para sensibilizar a la comunidad y promover los recursos identificados
Módulo 3: Perfil del Turista Gastronómico	Objetivo: Comprender las características, motivaciones y comportamientos del turista gastronómico para adaptar la oferta local a sus expectativas
Módulo 4: Estrategia de Marketing Digital para la Difusión de la Gastronomía Tradicional	Objetivo: Desarrollar habilidades para promover el inventario gastronómico mediante estrategias de marketing digital utilizando diversas plataformas.

Fuente: elaboración propia, 2025.

Paso 5. Evaluación

Finalmente, la última fase del modelo Design Thinking es la evaluación que mide la efectividad de los prototipos en condiciones de mercado reales, en este sentido, se realizaría un análisis exhaustivo para entender cómo las soluciones implementadas están funcionando y cuál es su impacto en la experiencia del turista y en la visibilidad de la gastronomía de El Oro, los criterios de evaluación incluyen la satisfacción del consumidor, el aumento en la visibilidad digital y el impacto económico en los negocios locales. A fin de obtener retroalimentación, corregir posibles errores e iniciar la mejora continua.

CONCLUSIONES

El proyecto presentado para el desarrollo de un programa de capacitación en el sector turístico gastronómico a través de procesos de consultoría especializada mediante la metodología *Design Thinking*, ha mostrado ser una estrategia integral y eficaz para abordar los desafíos en la promoción y gestión de la

gastronomía en El Oro, Estado de México. A través de un enfoque empático y colaborativo, se ha podido identificar y definir con precisión los problemas clave que enfrentan los actores locales, lo que ha permitido la generación de soluciones disruptivas, creativas y pertinentes que están directamente alineadas con las necesidades reales del sector gastronómico y turístico del pueblo.

La implementación de este programa no solo promete mejorar la visibilidad y el atractivo de la gastronomía de El Oro como un pilar fundamental del turismo local, sino que también se anticipa que contribuirá al fortalecimiento económico de la región, además, al capacitar a empresarios, gestores culturales y líderes comunitarios en habilidades clave como marketing digital, gestión de proyectos turísticos y creación de experiencias gastronómicas auténticas, se espera una mejora significativa en la oferta turística del pueblo, haciendo que sea más atractiva para un público tanto nacional como internacional.

Cabe mencionar que esta metodología permite realizar un primer acercamiento para poder ser replicable a otros pueblos mágicos y/o con encanto que los posicione en el gusto preferido del turista.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antolín, D. (2014). *Desarrollo local, turismo y políticas públicas en el Pueblo Mágico El Oro, Estado de México* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México]. Repositorio Institucional UAEMéx. <https://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/1372/416697.pdf>
- Arias, H., Jadán, J., & Gómez, L. (2019). Innovación educativa en el aula mediante design thinking y game thinking. *Hamut'ay*, 6(1), 82-95. <https://doi.org/10.21503/hamu.v6i1.1576>
- Conservatorio de la Cultura Gastronómica Mexicana. (2016). Conservatorio de la Cultura Gastronómica Mexicana. <https://www.ccgmx.mx/ccgm/es/quienes-somos> (Consultado el 5 de agosto de 2025)
- Fusté, F. (2016). Los paisajes de la cultura: la gastronomía y el patrimonio culinario. *Dixit*, 24(1), 4-16. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S079736912016000100001
- Machuca, F., Canova, C., & Castro, M. (2023). Una aproximación a los conceptos de innovación radical, incremental y disruptiva en las organizaciones. *Región Científica*, 2(1), 202324.
- Rosas-Jaco, M. I., Almeraya-Quintero, S. X., & Guajardo-Hernández, L. G. (2017). Los Comités Pueblos Mágicos y el desarrollo turístico: Tepetzotlán y El Oro, Estado de México. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 14(1), 105-123. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36055054500>

- López, A., López, R. H., & Mendoza, M. (2021). Gastronomía y patrimonio. Estética de lo intangible. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Maria, L. (2004). La cultura y los procesos de revalorización en el marco de la alfabetización - Nazareno - Provincia de Salta. Cuadernos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales - Universidad Nacional de Jujuy, (22), 107-118.
- Pérez, J. M. (2020). Cinco sabores tradicionales mexiquenses. Cocina Mazahua, Otomí, Nahuatl, Matlatzinca y Tlahuica. En L. Cano Garduño & D. Gómez Sánchez, *Anales de Antropología*, 54(2), 133-134. <https://doi.org/10.22201/ia.24486221e.2020.2.72783>
- Reyes, A. C., Guerra, E. A., & Quintero, J. M. (2017). Educación en gastronomía: su vínculo con la identidad cultural y el turismo. *El Periplo Sustentable*, (32), 00009. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-90362017000100009 (Consultado el 13 de agosto de 2025)
- Sánchez, A., Millán, C. y Icaza, G. (2024). Incursión de la gastronomía tradicional mexicana en la esfera pública a partir del reconocimiento de la UNESCO. Universidad Autónoma del Estado de México. <https://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/141763>

Análisis de las redes de distribución omnicanal para satisfacer las demandas del comercio electrónico

Giovanni Gatica Alvarado

Universidad Autónoma del Estado de México
Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli
camelbeno@gmail.com

María Hazel Carmona Zúñiga

Universidad Autónoma del Estado de México
Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli
hazel20102001@gmail.com

RESUMEN

El crecimiento del comercio electrónico en los últimos años, impulsado en gran parte por la pandemia de Covid-19, obligó a empresas y negocios locales a adoptar nuevas estrategias de venta y distribución. En este contexto, las redes de distribución omnicanal surgieron como una solución para satisfacer las demandas del mercado y generar ventajas competitivas. Esta investigación analiza la importancia de integrar las redes omnicanal dentro de la cadena de suministro enfocada en el comercio electrónico, destacando su impacto en la eficiencia logística y en la satisfacción del cliente. El objetivo es explicar cómo se construye una cadena de suministro omnicanal, identificando las áreas clave involucradas en su desarrollo y optimización. Asimismo, se presentarán diagramas y casos prácticos que ejemplifican la aplicación de estas redes en el mercado mexicano, mostrando su contribución a la mejora en tiempos de entrega, gestión de inventarios y políticas de devolución.

Palabras clave: Comercio electrónico, Logística, Red de distribución, Cadena de suministro, Omnicanal.

Analysis of omnichannel distribution networks to meet the demands of e-commerce

ABSTRACT

The growth of e-commerce in recent years, driven by the COVID-19 pandemic, has forced local companies and businesses to adopt recent sales and distribution strategies. In this context, omnichannel distribution networks emerged as a solution to meet market demands and generate competitive advantages. This research analyzes the importance of integrating omnichannel networks into the e-commerce supply chain,

highlighting their impact on logistics efficiency and customer satisfaction. The objective is to explain how an omnichannel supply chain is built, identifying the key areas involved in its development and optimization. Diagrams and case studies will also be presented that exemplify the application of these networks in the Mexican market, demonstrating their contribution to improving delivery times, inventory management, and return policies.

Keywords: E-commerce, Logistic, Distribution networks, Supply chain, Omnichannel.

INTRODUCCIÓN

El comercio electrónico en México ha registrado un crecimiento exponencial en la última década, impulsado por el aumento del acceso a Internet y la adopción de dispositivos móviles. Este fenómeno ha transformado significativamente las estrategias logísticas de las empresas, exigiendo una integración efectiva de los distintos canales de venta y distribución, conocida como logística omnicanal.

La pandemia de Covid-19 aceleró aún más esta transformación, obligando a negocios de todos los tamaños a replantear sus operaciones para atender a consumidores cada vez más conectados y exigentes. En este contexto, integrar múltiples canales de atención y entrega en un sistema coordinado se volvió una necesidad estratégica.

La omnicanalidad busca ofrecer una experiencia de compra fluida al combinar tiendas físicas, plataformas en línea, aplicaciones móviles y otros puntos de contacto. Esta integración representa un reto considerable para la gestión de la cadena de suministro, donde aspectos como la sincronización de inventarios, la optimización de la última milla, la gestión de devoluciones y la incorporación de tecnologías especializadas son factores críticos.

A pesar del crecimiento sostenido del comercio electrónico, muchas empresas enfrentan dificultades para diseñar redes de distribución capaces de responder eficientemente a la complejidad omnicanal, debido a limitaciones de infraestructura, altos costos logísticos y la necesidad de tecnologías de integración.

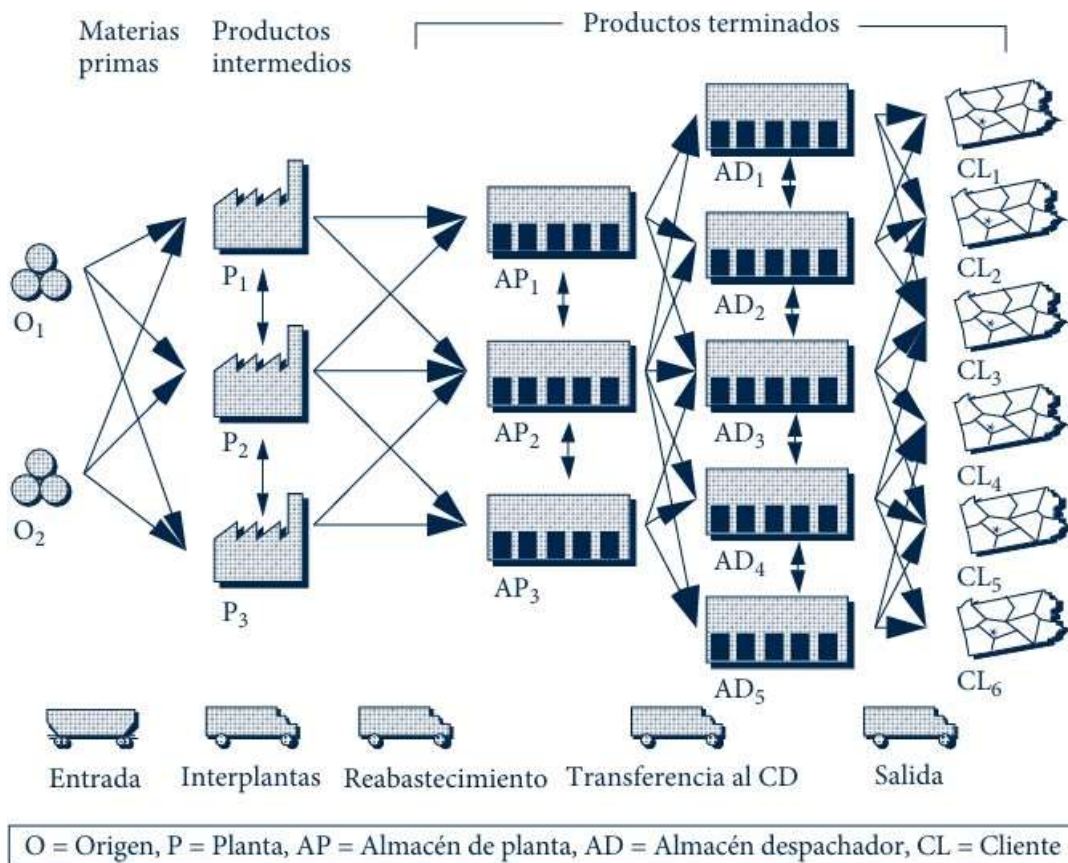
Esta investigación tiene como objetivo analizar las características esenciales que deben tener las redes de distribución omnicanal para satisfacer las exigencias del comercio electrónico actual. A través de una revisión de literatura especializada, estudios de caso de empresas mexicanas y el análisis de modelos logísticos aplicados, se busca identificar buenas prácticas y propuestas de mejora que permitan optimizar el desempeño logístico y elevar la competitividad en mercados dinámicos.

El análisis de este fenómeno no solo permitirá comprender los cambios en los patrones de consumo, sino también ofrecerá herramientas prácticas para el diseño de redes logísticas más ágiles, resilientes y centradas en el cliente, elementos fundamentales para el futuro del comercio electrónico.

Es aquí en donde partiremos con el análisis de este proyecto de investigación y para ello debemos tener en cuenta muchos de los conceptos de los que hablaremos en este artículo. Para ello nos haremos el siguiente cuestionamiento, *¿Qué es la cadena de suministro?* A lo largo de la historia, diversos autores han definido diferentes definiciones, como en el caso de Lee y Billington (1993), Quinn (1997) y Lummus y Albert (1997).

Figura No. 1:

¿Qué es una cadena de suministro?



Nota: Lee y Billington (1993), Quinn (1997) y Lummus y Albert (1997).

Analizando las tres definiciones proporcionadas por los autores podemos identificar que cada una de ellas tienen el mismo propósito, el de hacer llegar el bien terminado al cliente final, creando una satisfacción.

Pero entonces, ¿Cómo es que esto tiene una relación con el comercio electrónico y el desarrollo de redes omnicanales?, resulta que dentro del libro: "Administración de la cadena de suministro" de John J. Coyle podemos encontrar un capítulo donde desarrolla una serie de pasos para poder construir una red omnicanal de distribución, y en ese capítulo hay un cuestionamiento que llama la atención, "¿Por qué analizar la red de la cadena de suministro?" dentro de esta pregunta el autor enmarca varias razones por las cuales es importante analizar la primera sería que, "la respuesta se encuentra en el hecho de que todos los negocios operan en un ambiente muy dinámico en el que el cambio es la única constante" (Coyle, 2017).

Otro de los puntos que menciona es, "Las características del consumidor y las demandas del comprador industrial, la tecnología, la competencia, los mercados y los proveedores siempre están evolucionando" (Coyle, 2017).

Dando como resultado una conclusión por parte del autor, "Como resultado, los negocios deben redespigar sus recursos anticipándose a este ambiente siempre en movimiento" (Coyle, 2017).

Para ello Coyle menciona que en la definición se destacan tres puntos de gran importancia:

1. La alineación con la estrategia "go to market" ("ir al mercado"), en donde los consumidores tienen acceso a los productos de la empresa.
2. Procesos de cumplimiento, deberán ser integrados sin importar el punto de entrada del pedido, ya sea que el pedido se haga directamente en la tienda física o en algún sitio web. De igual manera el proceso de reabastecimiento/procesamiento deberán estar integrados para poder lograr una entrega rápida y consistente.
3. Facilidad de compra, en esta etapa para el consumidor tiene mayor prioridad ya que facilita sin importar dónde o cómo se colocó el pedido.

Estos puntos son fundamentales dentro de los canales de distribución, dentro de ellos podemos encontrar dos clasificaciones: "Canales de logística" y "Canales de mercadotecnia", según Coyle (2017).

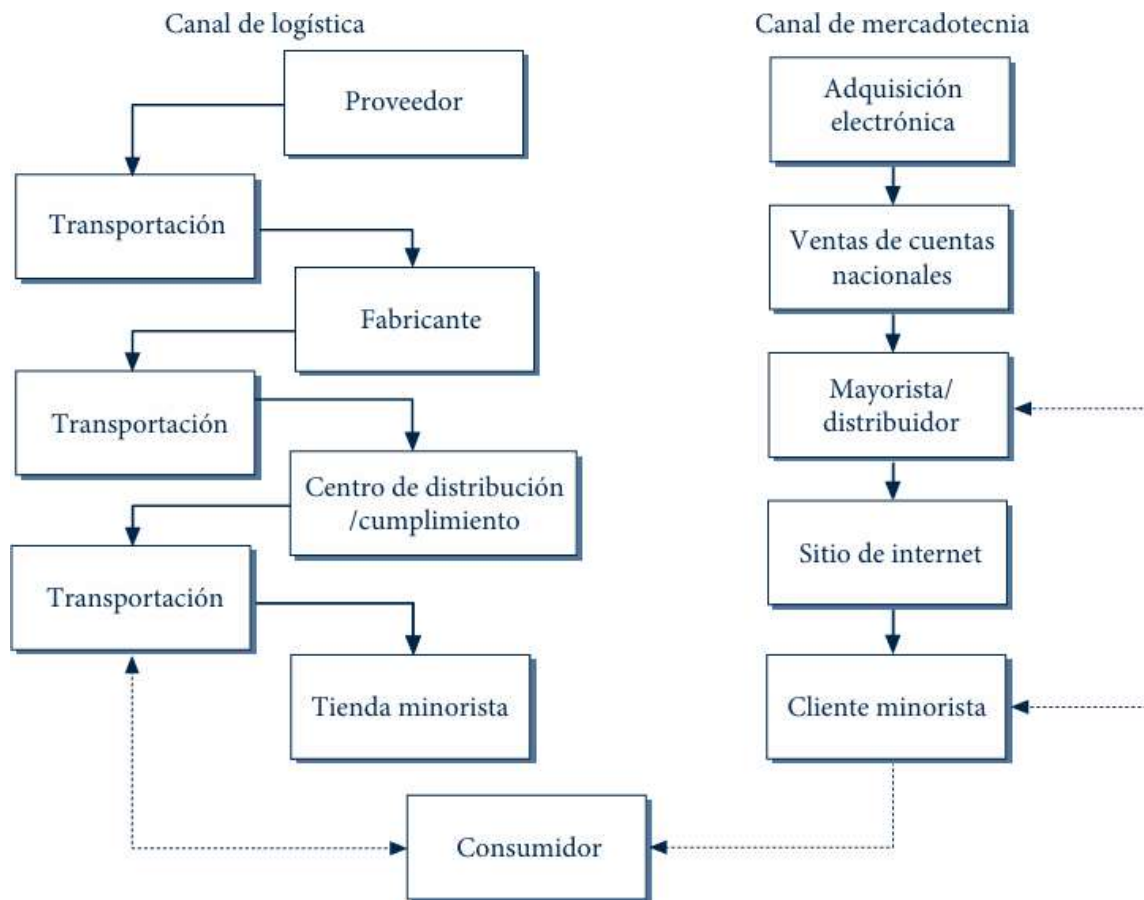
Para ello debemos considerar que una administración eficaz del canal requiere de una buena comprensión de las alternativas disponibles para poder entregar el producto. En la parte del canal de logística debemos de tener en cuenta que esta contiene cuatro funciones básicas, las cuales son: 1) clasificar, 2) acumular, 3) asignar y 4) ordenar.

De una forma más ilustrativa Robert A. Novack (2017) ilustra por medio de un diagrama el funcionamiento de los canales de logística y de mercadotecnia, con obviedad de que uno tiene menos procesos que el otro, pero ambos llegan al mismo objetivo, el cual es el consumidor.

Por lo tanto, se debe tener en cuenta que es crucial el diseño de un canal de distribución considerando el canal de logística como el canal de mercadotecnia. Una vez finalizada la conceptualización y la ilustración estos métodos logísticos podremos sumergirnos en el objetivo principal.

En el entorno competitivo actual, una estrategia omnicanal eficaz no solo representa una ventaja de marketing, sino un pilar logístico indispensable para la sincronización entre los diversos puntos de contacto con el cliente. La clave del éxito es comprender por completo al consumidor, ordenar los datos provenientes de los canales online y físicos, y convertir esa información en una experiencia personalizada.

Figura No. 2:
 Métodos logísticos



Nota: Novack (2017)

Desde la logística, esta estrategia demanda una infraestructura ágil y adaptable, capaz de responder a las decisiones del consumidor sin importar si inicia su compra por redes sociales, web o tiendas físicas. Todo

debe estar conectado: inventarios, entregas, notificaciones, devoluciones.

Además, requiere automatización e integración tecnológica para garantizar coherencia, reducir errores, optimizar tiempos y reforzar la confianza del consumidor.

La relación entre el omnicanal en el comercio electrónico es una estrategia profunda ya que los dos tienen como objetivo satisfacer las necesidades del cliente y brindarle una experiencia única. El comercio electrónico permite al usuario realizar compras por sitios web desde la comodidad del lugar donde se encuentre lo que hace que el omnicanal se encarga de que estos canales de distribución (redes sociales, apps, tiendas físicas y marketplaces) se integren en uno solo, lo que tiene una efectividad en la mejora de la logística, la cadena de suministros, gestión de inventarios, entregas y devoluciones.

El comercio electrónico en México ha crecido enormemente desde la pandemia impulsando cambios en los ámbitos de consumo y haciendo una digitalización forzada. Causando nuevos retos a la logística como el aumento de mayor demanda de envíos rápidos, eficiencia en los inventarios, y un crecimiento en la última milla.

En relación con el omnicanal este se convierte en un elemento clave ya que nos permite la combinación de tiendas físicas, digitales y los servicios logísticos para ofrecer entregas exitosas y satisfacer las necesidades de los usuarios.

A continuación, analizaremos los retos clave que enfrentan las empresas deben enfrentarse para mejorar en el entorno digital:

1. **Atracción del cliente:** en un mercado muy demandante las empresas deben de llamar la atención de nuevos clientes y con ellos deben desarrollar estrategias innovadoras y creativas que se destaquen de las competencias en donde atraigan al cliente a sus plataformas digitales.
2. **Mantenimiento de Relaciones:** No solo basta con llamar la atención del cliente si no mantenerlo lo que conlleva a ofrecer al cliente un excelente servicio postventa, un contenido de valor y una experiencia satisfactoria que ayude a fomentar la lealtad del cliente.
3. **Gestión de inventario y Logística:** La eficiencia de una buena logística y gestión de inventarios es de suma importancia pues las empresas deben tomar en cuenta que los productos que ofrecen se encuentren disponibles y se entreguen de manera oportuna lo que necesita una buena coordinación en estas

áreas en sus diferentes departamentos y canales de venta.

4. **Seguridad y Protección de Datos:** El aumento de pagos en línea, proteger la información personal y financiera de los clientes es de suma importancia. Por lo tanto, las empresas deben tener seguridad para proteger los datos del consumidor y mantener su confianza y lealtad.

5. **Adaptación a la Tecnología:** El comercio electrónico cada vez va creciendo más, e por eso que las empresas deben estar al día con las actualizaciones y tendencias mantener su competitividad y estar dentro del mercado en donde se incluye análisis de datos, la inteligencia artificial, plataformas de gestión de relación con los clientes, etc.

Estos desafíos resaltan la importancia que tendrá la estrategia omnicanal bien implementada en donde se conecten los puntos de contacto con el cliente para ofrecer una experiencia personalizada, al tocar estos retos las empresas pueden mejorar su competitividad y satisfacer a sus clientes y tener su lealtad.

El artículo de Spenta México analiza cómo la logística moderna y el comercio electrónico deben coordinarse mediante tecnologías avanzadas para enfrentar las nuevas exigencias de los consumidores. Destaca la necesidad de integrar procesos de almacenamiento, distribución, transporte y devolución, alineados con estrategias omnicanal que garanticen rapidez, eficiencia y satisfacción del cliente final. Además, subraya el rol de la transformación digital y la automatización en las cadenas de suministro.

Dentro de una Red Omnicanal Eficiente existen cuatro componentes clave, los cuales son:

a. **Centros de Distribución y Almacenes:** Los centros de distribución se convierten en nodos críticos en una red omnicanal, ya que desde allí se gestionan los inventarios tanto para la venta física como para la venta en línea. Las empresas deben tener una visibilidad clara del inventario en tiempo real para optimizar el fulfillment.

b. **Tecnología y Software de Gestión de la Cadena de Suministro:** La adopción de tecnologías como el software de gestión de la cadena de suministro (SCM) y el sistema de gestión de almacenes (WMS) es esencial. Estos sistemas permiten la integración de todos los canales y garantizan la sincronización de inventarios, la optimización de rutas de distribución y la mejora de la experiencia del cliente.

c. **Envío y Entrega:** El cumplimiento de pedidos (fulfillment) es una parte crucial. Los clientes esperan tiempos de entrega más rápidos y opciones de entrega flexibles, como la recogida en tienda o la entrega en el mismo día. Las empresas deben gestionar sus flotas de transporte de manera eficiente y adoptar

soluciones como el uso de terceros para el envío (3PL) o incluso explorar opciones de microcentros de distribución urbanos.

d. **Gestión de Devoluciones:** El comercio electrónico, especialmente en la moda, enfrenta altos niveles de devoluciones. Las redes de distribución omnicanal deben ser capaces de gestionar eficientemente las devoluciones, lo cual involucra el procesamiento rápido y la reintegración del inventario.

En un entorno omnicanal, el consumidor puede iniciar su experiencia de compra en un canal (por ejemplo, una tienda en línea) y concluirla en otro (una tienda física, un centro de distribución, o una aplicación móvil).

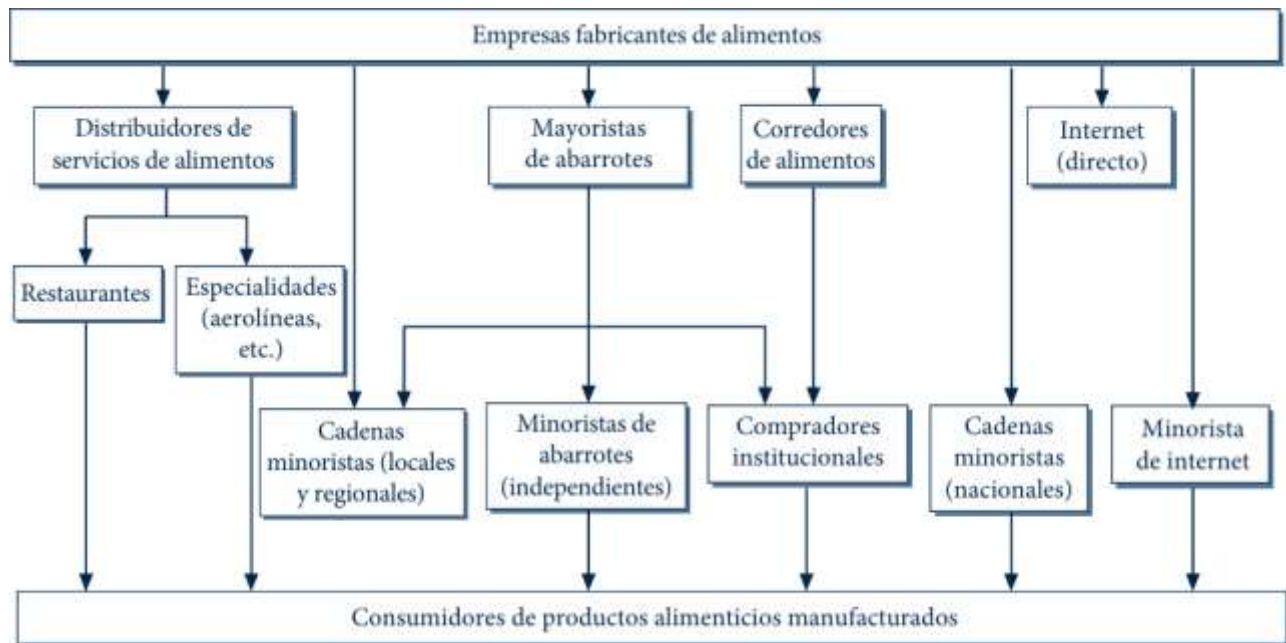
Esto significa que la cadena de suministros debe ser capaz de responder inmediatamente sincronizan y teniendo una consistencia de los inventarios, precios, tiempos de entrega y calidad de servicio. Dentro del entorno omnicanal existen desafíos para la implementación de estas redes, como lo podremos ver a continuación.

- **Costos Operativos:** Implementar y mantener una red de distribución omnicanal eficiente puede ser costoso. La inversión en infraestructura, tecnología, y personal es significativa. Las empresas deben encontrar un equilibrio entre eficiencia operativa y satisfacción del cliente.
- **Gestión de Inventarios:** Mantener un inventario preciso y sincronizado en todos los canales es un desafío importante. La falta de visibilidad en tiempo real puede llevar a problemas de exceso o falta de stock, lo cual afecta directamente la experiencia del cliente.
- **Complejidad de la Logística:** Las empresas deben gestionar múltiples rutas y modos de transporte para garantizar la entrega puntual. La gestión de estos recursos logísticos de manera eficiente es crucial para reducir los costos y mejorar la satisfacción del cliente.

En un ejemplo encontrado dentro del libro "Administración de la cadena de suministro" de John J. Coyle (2017).

Figura No. 3:

Ejemplo



Nota: Coyle (2017)

Teniendo en cuenta lo anterior podemos mencionar las principales implicaciones para la cadena de suministros en un entorno omnicanal, como lo es:

- **Visibilidad total del inventario:** Para operar eficazmente en múltiples canales, las empresas necesitan sistemas que tengan una visión única del inventario en todos los puntos de venta y centros de distribución. Esto ayudará que las entregas sean realistas y se previenen de faltantes de stock.
- **Flexibilidad logística:** La cadena de suministros debe adaptarse a modelos como "click & collect" (compra en línea y recogida en tienda), entregas en el mismo día, devoluciones cruzadas entre canales y envíos desde tienda física. Esto requiere centros de distribución estratégicos, sistemas de gestión de transporte (TMS) avanzados y redes de última milla eficientes.
- **Gestión de la demanda en tiempo real:** La planificación de la demanda ya no puede basarse únicamente en históricos; necesita incorporar un análisis de datos en tiempo real que vengan de todos los canales de contacto con el cliente para anticipar tendencias y ajustar la producción y distribución de manera oportuna.
- **Colaboración entre eslabones:** Una operación omnicanal exitosa requiere una colaboración amplia entre proveedores, operadores logísticos, tiendas físicas y plataformas digitales. La integración tecnológica (plataformas colaborativas en la nube) facilita esta comunicación fluida y permite reaccionar rápidamente

a cambios en la demanda o en la disponibilidad de productos.

- **Optimización del servicio al cliente:** La cadena de suministros omnicanal no sólo debe entregar productos, sino también experiencias. Esto implica habilitar opciones de entrega personalizadas, proporcionar información de rastreo en tiempo real, gestionar devoluciones de forma sencilla y garantizar la misma calidad de servicio sin importar el canal de interacción.

METODOLOGÍA

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo documental, orientado al análisis de fuentes teóricas y casos actuales relacionados con el diseño de redes de distribución omnicanal en el comercio electrónico. El propósito principal fue comprender cómo estas redes logísticas responden a las nuevas demandas del mercado digital, particularmente en el contexto mexicano.

La investigación adoptó un diseño exploratorio y descriptivo, ya que busca analizar conceptos clave y prácticas actuales que influyen en la eficiencia de las redes de distribución omnicanal. Este diseño permitió examinar de manera sistemática el marco teórico-logístico, así como los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas al implementar estrategias omnicanal.

Se utilizó como fuente base el libro "Administración de la cadena de suministro" (décima edición) de John J. Coyle, el cual proporciona fundamentos teóricos sobre la estructura, operación y optimización de las cadenas de suministro. Además, se consultaron artículos académicos, blogs especializados, informes empresariales y sitios web actualizados que analizan las estrategias de comercio electrónico y logística omnicanal.

Entre las fuentes digitales revisadas se encuentran:

- ND Marketing Digital
- CourseHero (contenido académico)
- Revista Spenta México
- México Industry
- Negocios y Empresa
- Silicon Week
- Blog de Drivin
- Salesforce México

Permitiendo complementar el análisis teórico con ejemplos de implementación, tendencias logísticas, retos actuales y soluciones tecnológicas emergentes.

La recolección de datos se realizó mediante una revisión bibliográfica sistemática, identificando temas recurrentes, enfoques estratégicos y modelos logísticos aplicables al diseño de redes omnicanal. Se aplicó análisis de contenido para clasificar y organizar la información en categorías temáticas como: sincronización de inventarios, optimización de la última milla, políticas de devolución, y uso de tecnologías como WMS, TMS y OMS.

No se aplicaron encuestas ni entrevistas, ya que el enfoque fue totalmente documental. Sin embargo, se emplearon esquemas, ejemplos prácticos y síntesis gráficas basadas en la información recolectada para ilustrar los conceptos clave y su aplicabilidad en el contexto logístico. La validez de la información se garantizó mediante la selección de autores reconocidos, publicaciones especializadas y medios con respaldo académico o empresarial, priorizando la información publicada en los últimos cinco años para asegurar la actualidad y pertinencia del contenido.

RESULTADOS Y DISCUSION

Los resultados obtenidos a partir del análisis bibliográfico y contextual permiten identificar la creciente importancia de las redes omnicanal en la logística moderna, particularmente en el contexto del comercio electrónico. A partir de las definiciones de autores como Coyle, Lee y Billington, y Quinn, se establece que la cadena de suministro ha evolucionado desde un enfoque transaccional hacia uno estratégico e integrado, donde la experiencia del cliente y la capacidad de respuesta cobran relevancia crucial.

En el caso de México, el análisis revela que, tras la pandemia, los consumidores migraron de manera acelerada hacia plataformas digitales, lo que obligó a muchas empresas a adaptar sus operaciones logísticas para responder a una demanda más segmentada, dispersa y exigente. Este fenómeno evidenció la necesidad de contar con redes omnicanal que unificaran inventarios, plataformas de atención al cliente, canales de distribución y sistemas de gestión de pedidos.

Asimismo, se encontró que uno de los principales desafíos para la implementación de una red logística omnicanal eficiente radica en la integración tecnológica y la coordinación de los flujos de información y materiales a lo largo de la cadena. Las empresas deben alinear sus procesos logísticos con los patrones de consumo digitales, garantizando disponibilidad, entregas rápidas y devoluciones eficientes.

El análisis del canal de distribución de abarrotes ejemplificó cómo, incluso en industrias tradicionales, la aplicación de modelos omnicanal puede mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos logísticos. Sin embargo, también se identificó que muchas pequeñas y medianas empresas (PyMES) enfrentan barreras

significativas, como limitaciones presupuestarias y escasa digitalización, que dificultan su transición hacia modelos más integrados.

Estos hallazgos refuerzan lo planteado por autores como Lee y Billington, quienes enfatizan la necesidad de visibilidad, colaboración y sincronización a lo largo de toda la red de suministro para maximizar el valor y la satisfacción del cliente final.

CONCLUSIONES

En conclusión, el desarrollo e implementación de redes logísticas omnicanal representa un elemento clave en la evolución del comercio electrónico y la gestión de la cadena de suministro. Las empresas que deseen mantenerse competitivas en un entorno digitalizado y cambiante deben transformar sus operaciones, incorporando tecnologías de la información, automatización de procesos y un enfoque centrado en el cliente.

La logística ya no se limita a la entrega de productos; se convierte en una herramienta estratégica que define la experiencia de compra. En este sentido, la omnicanalidad permite ofrecer un servicio más flexible, eficiente y adaptado a las expectativas del consumidor moderno. No obstante, para lograrlo, es necesario superar retos estructurales, operativos y tecnológicos que aún persisten, especialmente en mercados en desarrollo como el mexicano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Course Hero. (s.f.). *Capítulo 4 aydee.docx*. Recuperado de

<https://www.coursehero.com/es/file/242075181/Cap%C3%ADtulo-4-aydeedocx/>

Coyle, J. J., Langley, C. J., Novack, R. A., & Gibson, B. J. (2017). *Administración de la cadena de suministro* (10.^a ed.). Cengage Learning.

México Industry. (s.f.). *El auge del e-commerce en México: Crecimiento imparable y oportunidades logísticas*. Recuperado de <https://mexicoindustry.com/noticia/el-auge-del-e-commerce-en-mexico-crecimiento-imparable-y-oportunidades-logisticas>

Mujica, A. (2023, abril 21). Omnicanalidad en la cadena de suministro: desafíos y soluciones. Drivin. Recuperado de <https://driv.in/blog/omnicanalidad-desafios-cadena-suministro>

Mujica, A. (2023, mayo 12). *Omnicanalidad para e-commerce: 5 puntos estratégicos*. Drivin. Recuperado de

<https://driv.in/blog/omnicanalidad-para-ecommerce>

ND Marketing Digital. (s.f.). *¿Cómo aplicar una estrategia omnicanal?* Recuperado de <https://ndmarketingdigital.com/como-aplicar-una-estrategia-omnicanal/>

Negocios y Empresa. (s.f.). *Retos del comercio electrónico.* Recuperado de <https://negociosyempresa.com/retos-comercio-electronico/>

Pérez, M. A., & Gómez, L. R. (2023). *Estrategias de comercio electrónico en México: Un análisis contemporáneo.* *Spenta México*, 19(1), 1-21. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v19-n1/A20.19\(1\)1-21.pdf](http://www.spentamexico.org/v19-n1/A20.19(1)1-21.pdf)

SiliconWeek. (s.f.). *¿Cuáles son los desafíos del eCommerce y cómo solucionarlos?* Recuperado de <https://www.siliconweek.com/cloud/saas/cuales-son-los-desafios-del-ecommerce-y-como-solucionarlos-107714>

Silva Ponce de León, C. (2022, agosto 12). *Omnicanalidad: qué es y cómo implementarla.* Salesforce. Recuperado de <https://www.salesforce.com/mx/blog/omnichannel/>

Inteligencia emocional y desempeño laboral como promotores de salud en trabajadores del área administrativa en una empresa metal-mecánica en México, 2025

Carolina Alvarez Chaparro

Instituto Mexicano del Seguro Social

0009-0002-1827-6243

Carolinaalvarezch98@gmail.com

Lesvia Mayela Davila Mendez

Instituto Mexicano del Seguro Social

lmdmendez@hotmail.com

Eladio Martinez Gamboa

Deacero SA de SV

entz@deacero.com

RESUMEN

Introducción La inteligencia emocional (IE), popularizada por Daniel Goleman (2018), ha demostrado ser un factor clave para mejorar el desempeño laboral, las relaciones interpersonales y la salud de los trabajadores. Diversos estudios han evidenciado una relación directa entre altos niveles de IE y la reducción de accidentes, enfermedades cardiovasculares y trastornos psicosociales. Con base en estos hallazgos, la presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre inteligencia emocional y desempeño laboral en el personal administrativo de una empresa del sector metal-mecánico. **Objetivo** Establecer la relación entre la inteligencia emocional con el desempeño laboral y su efecto en la promoción de la salud en personal administrativo de una empresa metal-metálica en México en el 2025. **Material y métodos.** Tipo cuantitativo, alcance descriptivo, diseño de la investigación no experimental, levantamiento se realizó de manera longitudinal. Se realizará el estudio en 78 integrantes del personal administrativo de la empresa metal-metálica en México, 2025. Los datos se ordenarán y procesarán valiéndonos del programa **SPSS**, se observará y analizará los resultados a través de la estadística descriptiva. Para las tablas y gráficos se usará el programa Excel. **Resultados y discusión** Posterior a la intervención implementada, el porcentaje de trabajadores con un nivel aceptable de manejo de la inteligencia emocional aumentó del 59% al 79%, reflejando una mejora del 20%. De manera complementaria, la proporción de empleados con un nivel bajo de inteligencia emocional disminuyó del 41% al 21%. Estos resultados evidencian el impacto positivo de la estrategia aplicada, aunque persiste el reto de intervenir al 21% restante para elevar su desempeño emocional hacia niveles funcionales dentro del segundo cuartil o superior.

Palabras claves: Inteligencia emocional, desempeño laboral, Potencial del trabajador, Factor humano, medicina laboral.

Emotional intelligence and job performance as promoters of health in administrative workers in a metal-mechanical company in Mexico, 2025

ABSTRACT

Introduction Emotional intelligence (EI), popularized by Daniel Goleman (2018), has been shown to be a key factor in improving job performance, interpersonal relationships, and worker health. Several studies have shown a direct relationship between high levels of EI and a reduction in accidents, cardiovascular diseases, and psychosocial disorders. Based on these findings, this research aims to analyze the relationship between emotional intelligence and job performance in the administrative staff of a company in the metalworking sector. **Objective** To establish the relationship between emotional intelligence and job performance and its effect on health promotion in administrative staff of a metalworking company in Mexico in 2025. **Materials and methods:** Quantitative type, descriptive scope, non-experimental research design, and longitudinal survey. The study will be conducted on 78 administrative staff members of a metal-metal company in Mexico in 2025. The data will be organized and processed using SPSS software, and the results will be observed and analyzed using descriptive statistics. Excel will be used for tables and graphs. **Results and Discussion:** After the intervention, the percentage of workers with an acceptable level of emotional intelligence management increased from 59% to 79%, reflecting a 20% improvement. Additionally, the proportion of employees with a low level of emotional intelligence decreased from 41% to 21%. These results demonstrate the positive impact of the implemented strategy, although the challenge remains of intervening in the remaining 21% to raise their emotional performance to functional levels within the second quartile or higher.

Keywords: Emotional intelligence, job performance, worker potential, human factors, occupational medicine.

INTRODUCCIÓN

La inteligencia emocional (IE), entendida como el conjunto de habilidades para percibir, regular y expresar emociones de forma adecuada, ha comenzado a considerarse como un factor relevante en la promoción y prevención de la salud. No obstante, una revisión sistemática en PubMed evidenció que la investigación

sobre IE en este ámbito aún es incipiente y dispersa, y no aborda específicamente su papel como factor de prevención, lo que subraya la necesidad de investigaciones más sistemáticas (Sala. GM, 2021).

Diversos estudios han encontrado una relación negativa entre las habilidades emocionales (como claridad y regulación) y la adopción de conductas de riesgo para la salud, incluyendo consumo excesivo de alcohol o conducción en estado de ebriedad. Asimismo, se observaron diferencias por edad y género en la expresión emocional, destacando la importancia de fortalecer la IE como estrategia preventiva (Sánchez-López MT, 2018). En el ámbito sanitario, un estudio con personal de enfermería reveló que el 48.9% presentaba niveles bajos de IE y el 47.7% altos niveles de estrés laboral. Se identificó una correlación inversa entre ambas variables, lo cual refuerza la importancia de implementar programas de fortalecimiento emocional (QUILLATUPA NUÑEZ, 2022).

A pesar de la evidencia sobre los beneficios de la IE en contextos clínicos, su incorporación en la formación médica sigue siendo limitada. Se propone integrarla como competencia transversal desde el pregrado hasta el posgrado, ya que permite a los profesionales responder adecuadamente a situaciones complejas (Hernández-Vargas CI, 2014). Se ha demostrado que altos niveles de IE se asocian con mejor salud mental y menor presencia de trastornos psicológicos, así como con menor sintomatología física en condiciones como el dolor crónico o el cáncer, consolidando a la IE como un factor protector (González, 2010).

Desde el ámbito organizacional, la IE ha sido reconocida como una herramienta para gestionar riesgos psicosociales, mejorar el clima laboral y fortalecer la resiliencia de los equipos. En países como Colombia, se han adoptado marcos normativos para mejorar la salud y seguridad laboral, pero el estrés continúa siendo una de las principales causas de ausentismo laboral. En este contexto, la IE favorece la motivación, la empatía y la reducción de ansiedad (FIGUEROA MORA, 2018).

Estudios específicos en el sector salud han evidenciado una correlación positiva entre IE y productividad. Por ejemplo, en el Centro de Salud Néstor Gambetta (Perú), se encontró que los trabajadores con mayor IE presentaban niveles más altos de rendimiento, destacando habilidades como adaptabilidad, manejo del estrés e inteligencia interpersonal (Renon JLB, 2019). A nivel individual, características como la introspección, el optimismo y la empatía se han relacionado con una mejor gestión emocional y menor impacto de factores estresantes (Morgado PR, 2021).

En el campo de la gestión del talento humano, se propone incluir la IE como criterio clave en los procesos de selección, formación y evaluación, buscando fortalecer el rendimiento colectivo mediante el desarrollo de habilidades socioemocionales (Edgar Breso Esteves, 2012). En una revisión de 33 artículos científicos, se encontró que la IE se asocia positivamente con el bienestar psicológico, la satisfacción laboral, el liderazgo

y el rendimiento académico, y negativamente con la psicopatología y el burnout. Se identificaron además variables mediadoras como la autoeficacia y los rasgos de personalidad (Morales EG, 2022).

Estudios con recién egresados del área de la salud en Colombia revelaron una correlación significativa entre IE y compromiso laboral, lo cual sugiere la necesidad de desarrollar estas competencias desde la formación académica (Pérez-Correa K, 2022). Sin embargo, otros estudios, como el realizado en un hospital de Cajamarca (Perú), evidenciaron una baja correlación entre IE y desempeño laboral en ciertas áreas, lo que indica que pueden intervenir otros factores organizacionales con mayor peso (Torres Lévano, 2021).

La IE también ha demostrado ser un predictor negativo de agotamiento emocional, despersonalización y bajo sentido de logro en trabajadores sociales, al tiempo que la satisfacción laboral y el compromiso afectivo se relacionaron positivamente con la implicación en el trabajo (Kuok Angus CH, 2022). Aunque algunas investigaciones no encontraron una correlación estadísticamente significativa entre IE y clima organizacional, se reconoce que las características emocionales de los trabajadores influyen en su percepción del ambiente laboral (Baquerizo DLA, 2008).

Ante el incremento de riesgos psicosociales, se refuerza la necesidad de aplicar la IE como estrategia preventiva. Su desarrollo permite prevenir conflictos, mejorar las relaciones laborales y fortalecer la salud ocupacional (Iñigo Zarrquiños, 2010).

Desde una perspectiva histórica y neurocientífica, autores como Gardner, Bar-On, Salovey, Mayer y Goleman han sentado las bases conceptuales de la IE. Se ha demostrado que emociones intensas pueden interferir con funciones cognitivas como la memoria de trabajo, y que la coordinación entre el sistema límbico y el neocórtex es fundamental para una inteligencia integral (Iñigo Zarrquiños, 2010, Goleman D, 2024). La IE es entonces una competencia que combina procesos racionales y emocionales, y que permite afrontar eficazmente los retos de la vida personal y profesional.

La investigación también ha señalado que el liderazgo emocional y la confianza en el líder se asocian positivamente con el desempeño laboral, especialmente en entornos empresariales (norma NOM-035-STPS-2018). Desde el modelo de habilidad propuesto por Mayer y Salovey, se identifican componentes clave como la evaluación, regulación y uso de emociones en la resolución de problemas (norma NOM-035-STPS-2018, Delhom, 2022), diferenciándose del enfoque de IE como rasgo, el cual considera la IE como un conjunto de disposiciones emocionales estables.

En el contexto organizacional, Bayot (Dâderman AM, 2022) define la cultura laboral como el conjunto de creencias, actitudes y percepciones compartidas en una institución. Una cultura positiva fomenta la colaboración, la innovación y el crecimiento profesional. Diversas investigaciones en empresas mexicanas del sector energético y metal-mecánico han evidenciado que una adecuada gestión del talento humano

influye significativamente en el desempeño, la motivación y la retención del personal (González Morales YF, 2020; 21-31). Elementos como el onboarding, el desarrollo de habilidades gerenciales, la capacitación y la evaluación por competencias han demostrado ser factores clave para mejorar el clima organizacional y la productividad.

Por último, se ha encontrado que una sólida cultura organizacional, caracterizada por comunicación efectiva, apoyo institucional y reconocimiento, predice niveles superiores de desempeño laboral (Vargas Echeverría, 2021). Todo ello refuerza la relevancia de integrar la inteligencia emocional dentro de las estrategias de gestión del talento, especialmente en sectores como el metal-mecánico, donde las exigencias técnicas y humanas requieren un enfoque integral.

Justificación. En la actualidad, el entorno laboral exige que los trabajadores enfrenten múltiples retos que comprometen tanto su rendimiento profesional como su bienestar físico y emocional. En este contexto, la inteligencia emocional (IE) se ha posicionado como una herramienta clave para el manejo adecuado de las emociones, permitiendo a los individuos regular su conducta, adaptarse a situaciones de alta exigencia y establecer relaciones interpersonales saludables. La evidencia científica ha mostrado que una IE desarrollada se asocia con niveles más altos de productividad, menor estrés laboral y una mejor percepción del estado de salud general.

Desde la Medicina del Trabajo, la necesidad de abordar los factores psicosociales que afectan la salud y el desempeño de los trabajadores ha cobrado relevancia. Diversos estudios han documentado la relación entre bajos niveles de IE y el incremento del estrés laboral, el agotamiento emocional y la adopción de conductas de riesgo. Por el contrario, trabajadores con mayor IE presentan mayor resiliencia, satisfacción laboral y compromiso organizacional, favoreciendo un entorno laboral más saludable y productivo.

Asimismo, el nivel percibido de salud por parte de los trabajadores constituye un indicador subjetivo de bienestar que se ve fuertemente influenciado por las emociones y el entorno en el que se desempeñan. La capacidad de reconocer y gestionar adecuadamente las propias emociones impacta directamente en cómo los individuos enfrentan el dolor, el agotamiento, la fatiga y otras manifestaciones relacionadas con el estrés ocupacional.

Pese a su potencial, la integración de la IE como herramienta estratégica en el ámbito de la salud laboral sigue siendo incipiente, especialmente en sectores industriales como la empresa metal-mecánica en México, donde persisten condiciones de alta exigencia física y emocional. Esta investigación busca aportar evidencia sobre cómo el desarrollo de la inteligencia emocional puede mejorar el desempeño laboral e incidir positivamente en la salud percibida de los trabajadores, contribuyendo así al diseño de intervenciones

preventivas y programas de fortalecimiento emocional desde una perspectiva de salud ocupacional integral.

Planteamiento del problema

El desarrollo de la inteligencia emocional y de las competencias emocionales se ven en un enfoque prioritario desde el comienzo de la pandemia donde se pudo evidenciar la importancia de la salud física y mental de los trabajadores con nivel de desarrollo empresarial, en los últimos años se iniciaron campañas de concientización y curso para el manejo de factores psicosociales y su comprensión con los efectos en la salud física de los trabajadores. Se encontró una gran problemática dado que hay poca bibliografía y estudios que nos hablen sobre inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral y la salud de los trabajadores, específicamente en sector empresarial dado que la mayoría de los estudios encontrados solo son enfocados a nivel universitario y también en organizaciones del sector salud, la importancia de manejar una buena inteligencia emocional básicamente se sustenta para la adecuada toma de decisiones y a nivel empresarial primordialmente en trabajadores del área administrativa esta herramienta es fundamental dado que ellos son los encargados del manejo de la empresa y dar órdenes al resto del personal y aunado a esto mejorar los resultados a nivel general dado que es una cadena de mando y el personal que está arriba logra tener un adecuado control y una buena toma de decisiones el resto continuara y todo esto se vera reflejado en una mejor desempeño de los trabajadores y una mejoría en la salud percibida de los mismos, con estos elementos el efecto en las mejoras del desempeño empresarial se dan de manera directa como diversos estudios lo evidencian.

De esto nace la siguiente pregunta:

¿Cómo es que se relaciona el nivel de inteligencia emocional y el desempeño laboral con el nivel de salud percibido por los trabajadores en una empresa metalmecánica en México?

Objetivo: Establecer la influencia entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral con el nivel de la salud en personal administrativo de una empresa metal-mecánica en México en el 2025.

Objetivos específicos

- Determinar la relación entre la inteligencia emocional con el nivel de salud percibido del personal administrativo de una empresa metal-mecánica en México en el 2025.
- Determinar la relación entre el desempeño laboral con el nivel de salud percibido del personal administrativo de una empresa metal-mecánica en México en el 2025.
- Determinar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral con el nivel de salud percibido por el personal administrativo de una empresa metal-mecánica en México en el 2025.

- Proponer un programa de intervención para favorecer la mejoría en los niveles de salud mejorando el nivel de inteligencia emocional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una empresa metal-mecánica en México en el 2025.

Hipótesis

Existe relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral con un mayor nivel salud percibido del personal administrativo de la empresa metalmecánica de México, 2025.

METODOLOGÍA

Tipo cuantitativo dado que se levantara información que será analizada por métodos estadísticos, alcance descriptivo se va a estudiar un fenómeno en un caso específico para proponer soluciones a las problemáticas que se encuentren, diseño de la investigación no experimental debido a que no se manipularán las variables de estudio, Se identificará la relación entre variables mediante el levantamiento de manera longitudinal debido a que se realizará un levantamiento inicial, con los resultados obtenidos donde se identifique una relación significativa se realizarán sugerencias a la organización para que realicen intervenciones en la población de estudio y al finalizar estas se realizará un segundo levantamiento para analizar las mejoras en el manejo de la inteligencia emocional y su impacto en el desempeño laboral en el objeto de estudio.

Población Finita: El personal administrativo de la organización objeto de estudio es de 100 personas. **Tipo de muestreo:** La muestra se realizará a 80 miembros de la población con un nivel de confianza del 95% y error permisible del 0.05. **Tamaño de la muestra:** población finita.100 trabajadores de la industria metalmecánica se obtuvieron de los trabajadores del área administrativa. **Instrumentos.** Se utilizaron dos instrumentos durante el estudio, estos fueron desarrollados por autores distintos a la investigadora de este proyecto. El primer instrumento es el que nos permitió medir el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores administrativos de la empresa objeto de estudio, este fue creado por David A. Whetten y Kim S. Cameron el cual fue publicado en el libro Desarrollo de habilidades directivas octava edición en 2011, la validación se realizó aplicando el instrumento en 30 trabajadores administrativos de la empresa objeto de estudio y con la información recabada se generan los estudios de confiabilidad, validez y objetividad. En el caso de la confiabilidad se realizó el método de consistencia interna y se fundamentó en el cálculo y análisis estadístico por medio de indicador del alfa de Cronbach. En el caso de la validez se realizaron tres estudios, la validez de contenido, validez de criterio y la validez de constructo. En cuanto a la validez de contenido al ser un instrumento con creación por tercero, se identificaron la o las referencias bibliográficas que sugieren el instrumento y sus ítems. La validez de criterio se analizó por medio del análisis de correlación mediante el índice de correlación de Pearson. Para el caso de la validez de constructo se utilizó el KMO de

Bartlett. Finalmente, para el estudio de objetividad se generaron un procedimiento para asegurar que su aplicación sea estandarizada en su aplicación. El segundo instrumento es el que nos permitió medir el grado de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la empresa objeto de estudio, la matriz 9 Box tiene sus raíces en la década de 1970. Fue desarrollada originalmente por la consultora de gestión McKinsey & Company para General Electric (GE) y es la metodología utilizada periódicamente por la empresa objeto de estudio la cual nos proporcionó los levantamientos más recientes para complementar el presente estudio.

RESULTADOS Y DISCUSION

Dentro del análisis de datos que se realizó en la recopilación de encuestas pre y post intervenciones para medir el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores y ver si obtuvimos un impacto significativo en ellos, se tuvieron los siguientes resultados:

- Como puede identificarse el porcentaje de trabajadores que se encuentran actualmente con un nivel de manejo de la inteligencia emocional aceptable aumentó un 20% estando previo a la intervención realizada en un 59% (tabla 1) y actualmente alcanzo un 79% (tabla 2).
- De acuerdo con lo anterior el resto de los cuartiles disminuyeron de manera importante disminuyendo de un 41% a un 21% todos aquellos trabajadores que no se manejaban adecuadamente en términos de inteligencia emocional.
- Esto evidencia la necesidad de trabajar con ese 21% de la población para llevarlos a niveles aceptables de manejo de la inteligencia emocional para que se encuentren dentro de los cuartiles dos o el superior.

Tabla 1

Resultados estudio diagnóstico realizado en el mes de enero 2025

	FRECUENCIA	%	
CUARTIL SUPERIOR	5	23%	59%

INTELIGENCIA EMOCIONAL SUPERIORMENTE

TERCER CUARTIL	8	36%		INTELIGENCIA EMOCIONAL DESARROLLADA SUFICIENTEMENTE
SEGUNDO CUARTIL	5	23%		INTELIGENCIA EMOCIONAL DESARROLLADA INSUFICIENTEMENTE
CUARTIL INFERIOR	4	18%	41%	INTELIGENCIA EMOCIONAL NO DESARROLLADA

Porcentaje de acuerdo con el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores)

Tabla 2

Resultados obtenidos después de la intervención del mes de febrero-marzo 2025

	FRECUENCIA	%		
CUARTIL SUPERIOR	30	58%		INTELIGENCIA EMOCIONAL SUPERIORMENTE
TERCER CUARTIL	11	21%	79%	INTELIGENCIA EMOCIONAL DESARROLLADA SUFICIENTEMENTE
SEGUNDO CUARTIL	10	19%		INTELIGENCIA EMOCIONAL DESARROLLADA INSUFICIENTEMENTE
CUARTIL INFERIOR	1	2%	21%	INTELIGENCIA EMOCIONAL NO DESARROLLADA

Porcentaje de acuerdo con el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores al finalizar la investigación.

CONCLUSIONES

Los hallazgos de este estudio confirman que existe una relación significativa entre el nivel de inteligencia emocional, el desempeño laboral y el nivel de salud percibido en el personal administrativo de una empresa metal-mecánica en México. Los resultados del diagnóstico inicial mostraron que un 41% de los trabajadores presentaban niveles insuficientes o nulos de inteligencia emocional, lo que se traduce en una menor capacidad para gestionar adecuadamente el estrés laboral y, por ende, en una percepción de salud más desfavorable.

Tras la implementación de una intervención teórico-práctica enfocada en el fortalecimiento de habilidades emocionales, se observó una mejora notable: el 79% del personal alcanzó niveles adecuados o superiores de inteligencia emocional, lo que sugiere un impacto positivo en la autopercepción de salud y en su desempeño dentro del entorno laboral. Esta mejoría coincide con lo reportado en la literatura, donde se destaca que una inteligencia emocional desarrollada contribuye a reducir el agotamiento emocional, mejorar la toma de decisiones y fomentar un ambiente laboral más saludable y productivo.

La inteligencia emocional, en este contexto, actúa como un factor protector frente a los riesgos psicosociales, al facilitar la regulación emocional, la resiliencia y la adaptación ante situaciones de alta demanda. Asimismo, al influir positivamente en el desempeño laboral, incide también en una mejor percepción del bienestar general, lo que refuerza la necesidad de incluirla como una competencia clave en programas de salud ocupacional y desarrollo organizacional.

Finalmente, este estudio evidencia que intervenir sobre la inteligencia emocional no solo es posible, sino también eficaz en contextos industriales, y abre la puerta a futuras investigaciones orientadas a consolidar su aplicación sistemática en entornos laborales exigentes como el sector metal-mecánico.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña E, Chiavenato I, Dessler G. Inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral en colaboradores de una empresa mexicana. *Rev Centro Univ Sur Oriente*. 2019; 6:57-67
- Agustín Ernesto Martínez González, José Antonio Piqueras, Victoriano Ramos Linares. Inteligencia Emocional en la Salud Física y Mental. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*. 2010;29.
- Autor anónimo. Capacitación y desempeño laboral en la industria metal mecánica Grupo Forte SAC. [Tesis]. [Lugar]: [Universidad]; 2015. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=339214>

- Autor anónimo. Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal. gestión del talento humano. 2019.
- Baquerizo DLA. Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital “Félix Mayorca Soto”. [Lima, Peru]: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS; 2008.
- Dåderman AM, Kajonius PJ. An item response theory analysis of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire Short-Form (TEIQue-SF) in the workplace. *Heliyon* [Internet]. 2022 ;8(2) : e08884. Disponible en : <http://dx.doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08884>
- del Pilar QUILLATUPA NUÑEZ Yubvely Breny QNL. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y ESTRÉS LABORAL EN ENFERMERAS DE LA RED DE SALUD DE CHUPACA - 2021. [Peru]: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU, FACULTAD DE ENFERMERIA; 2022.
- Delhom, I, Satorres, E., & Meléndez, J. C. (2022). Emotional intelligence intervention in older adults to improve adaptation and reduce negative mood. *International Psychogeriatrics*, 34(1), 79–89. <https://doi.org/10.1017/S1041610220003579>
- Edgar Bresos Esteves MJMC. la razon y la emocion en la prevencion de reisos laborales. gestion de laprevencion de. 2012; 4:5.
- García G JE, Durán SE, Prieto P R. Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmeccánica. Barranquilla: [s.n.]; 2017.
- Goleman D. La Inteligencia Emocional: Por Qu Es M s Importante Que El Cociente Intelectual / Emotional Intelligence. B de Bolsillo; 2018.
- González Morales YF, Rivas Tovar LA. Gestión del talento humano como estrategia para mejorar el desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*. 2020;25(91):747-763. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39150972012>
- Guardiola C, Basurto K. Inteligencia emocional y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México. 2018.
- Hernández-Vargas CI, Dickinson-Bannack ME. Importancia de la inteligencia emocional en Medicina. *Investig educ médica* [Internet]. 2014;3(11):155–60. Disponible en: [http://dx.doi.org/10.1016/s2007-5057\(14\)72742-5](http://dx.doi.org/10.1016/s2007-5057(14)72742-5)

- Iñigo Zarrquiños Elorza JAGS. Inteligencia emocional una eficaz herramienta para la prevención de riesgos laborales. *Gestión práctica de riesgos laborales*. 2010;15.
- Kuok Angus CH. Emotional intelligence, work satisfaction, and affective commitment: an occupational health study of social workers. *Rev. psicol. trab. organ.* [Internet]. 2022 [citado 2025 Jul 03]; 38(3): 223-230. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622022000300008&lng=es. Epub 27-Mar-2023. <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2022a14>.
- Mbchb Mataa, M., Mbchb, M. S., Braun, M. D., & Saylor, M. D. (s/f). International Section for Early Career and Training Defining, Evaluating, and Developing a Positive Workplace Culture Fiifi Duodu.
- Morales EG. ¿Qué papel tiene la Inteligencia Emocional en el contexto clínico, laboral y educativo? *ESCRITOS DE PSICOLOGIA*. 2022;11.
- Morgado PR. INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA AL TRABAJO. [Andalucía]: Universidad Internacional de Andalucía; 2021.
- norma NOM-035-STPS-2018 .pdf [Internet]. Google Docs. [citado el 26 de agosto de 2024]. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1iuvNqa7AsOVOTQkxXxPsjqoBfeqV4TBu/preview>
- OSCAR ROBERTO FIGUEROA MORA JESUS RICRDO JIMENEZ PACHECO. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU IMPACTO EN LAS INTERRELACIONES PERSONALES, LA SALUD Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL. [BOGOTÁ D.C.]: CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESPECIALIZACIONES; 2018.
- Pérez-Correa K, Pedraza-Álvarez L, Vilorio-Escobar J. Inteligencia emocional y compromiso laboral. *Rev Venez Gerenc* [Internet]. 2022;27(99):1140-50. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.18>
- Pineda González ML, Saavedra García ML, Díaz Chacón Y. Análisis competitivo de la gestión del talento humano en el sector metalmeccánico de la provincia de Tundama. *Revista CEA*. 2023;9(20): e2155.
- Portalanza ZM P, Llanos Encalada M. El onboarding, puerta de entrada para asegurar un buen desempeño: sector de industria metalmeccánica. En: *Buenas prácticas de la gestión del talento humano*. 1ª ed. Guayaquil: Ecotec; 2023.

- Quiñónez-Cercado MP, Saltos Z J. Evaluación del desempeño del talento humano por competencias, estrategia para mejorar la productividad laboral. Código Científico Rev Invest. 2024; vol y (n.º).
- Renon JLB. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD NÉSTOR GAMBETTA, DIRESA CALLAO, 2016. [Lima, Peru]: Universidad Nacional Federico Villareal; 2019.
- Sala. GM. EL FACTOR INTELIGENCIA EMOCIONAL VISTA COMO TEMA DE INVESTIGACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES. UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA. [Oaxaca, México.]: Universidad de la Sierra Sur.; 2021.
- Sánchez-López MT, Megías-Robles A, Gómez-Leal R, Gutiérrez-Cobo MJ, Fernández-Berrocal P. Relación entre la inteligencia emocional percibida y el comportamiento de riesgo en el ámbito de la salud. *Escr Psicol* [Internet]. 2018;11(3):115–23. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.5231/psy.writ.2018.2712>
- Título desconocido. El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano. CORE Repository. [Internet]. s.f.
- Torres Lévano, G Inteligencia emocional y desempeño laboral del personal asistencial del servicio de medicina física de un Hospital de Cajamarca, 2021. [Internet]. Universidad Privada Norbert Wiener; 2022 [citado: 2025, julio]
- Vargas Echeverría, Shilia Lisset, & Flores Galaz, Mirta Margarita. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación bibliotecológica*, 33(79), 149-176. Epub 08 de enero de 2020. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>