



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

Año 11

Número 4

Julio - Agosto 2025

ISSN: 2448-5101

VinculaTégica

EFAN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

**Una publicación de / A publication of
Universidad Autónoma de Nuevo León**

Dr. Santos Guzmán López
Rector

Dr. Mario Alberto Gaza Castillo
Secretario General

Dr. José Ignacio González Rojas
Secretario de Investigación

Dr. Jaime Arturo Castillo Elizondo
Secretario Académico

Dr. José Javier Villarreal Tostado
Secretario de Extensión y Cultura

Lic. Antonio Ramos Revillas
Director de Editorial Universitaria

Dra. Adriana Garza Elizondo
**Coordinadora de la Facultad de Contaduría Pública y
Administración**

Cintillo Legal / Legal Disclaimer

DERECHOS DE AUTOR Y DERECHOS CONEXOS,
Volumen 11, Número 4, Julio – Agosto 2025. Es una
publicación bimestral editada por la Facultad de Contaduría
Pública y Administración, de la Universidad Autónoma de
Nuevo León, calle Pedro de Alba S/N Cd. Universitaria, San
Nicolás de los Garza, Nuevo León, México, CP. 66455, Tel
+52 8183294000. <https://vinculategica.uanl.mx> Editor
Responsable: Dra. María de Jesús Araiza Vázquez. **Reserva
de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2018- 060713503700-
203, ISSN: 2448-5101**, ambos otorgados por el Instituto
Nacional del Derecho de Autor. Fecha de última modificación,
31 de Julio de 2025.

Indexación / Indexing

EBSCO Information Services, Latindex 2.0, Biblat, CLASE,
Dialnet, Dimensions, OpenAlex



UANL



FACPYA

EQUIPO EDITORIAL / EDITORIAL TEAM

Dra. María de Jesús Araiza Vázquez
Director de la Revista / Journal Director

M.F.C. Miguel Ángel Vázquez Gutiérrez
M.A.E. Jesus Cardona Salinas
Editores Responsables / Responsible Editors

COMITÉ CIENTIFICO / SCIENTIFIC COMMITTEE

Dr. Alberto Galaz - Universidad Austral de Chile
Dr. Alberto Zapater - The Latin American Council of
Management Schools (CLADEA)
Dr. Jean-Charles Chacon - Laurentian University
Dr. José Vicente Villalobos Antúnez - Universidad de Zulia
Dr. Luis Alberto Villarreal Villarreal - Universidad Autónoma
de Nuevo León
Dr. Otto F. Von Feigenblatt - Keiser University
Dra. Nancy J. Church - State University of New York
Dr. Vicente Ripoll Feliu - Universidad de Valencia
Dr. Yves Robichaud - Laurentian University

EQUIPO TÉCNICO / TECHNICAL TEAM

D.G. Carlos David Villanueva Valtierrez
Portada / Cover Page

Dr. Federico Guadalupe Figueroa Garza
Traductor / Translator

Daniel Alberto Beltrán Zúñiga
Gerardo Guzmán Hinojosa
Karina Natalia Barrera Cantú
Roberto Gabriel Gálvez Aguilar
Asistentes / Assistants



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN



Contenido

Comparación de los Procesos de Formulación de la Política Comercial: Estados Unidos, Unión Europea y Reino Unido	1
Inteligencia Artificial: El Machine Learning y los Derechos fundamentales en la Fiscalidad Contable	28
Análisis al acompañamiento docente desde la percepción del alumno en la plataforma Blackboard un caso de estudio	44
Mapeo de Literatura sobre el Impacto de los LLM en la Gestión del Conocimiento: Tendencias y Desafíos.....	61
La Innovación como herramienta fundamental para mantener la Calidad y Sostenibilidad de las Organizaciones	78
Más allá de la filantropía: la sostenibilidad y el impacto social de las fundaciones empresariales	93
La inteligencia emocional como predictor del desempeño en ventas: Un análisis bibliométrico	109
La presencia de acciones de exclusión en opinión de docentes de un Instituto Tecnológico en México	122
Potencialidades innovadoras de La Moderna: un grupo económico de capital nacional	143
La Sostenibilidad Empresarial a través del control interno. Un estudio descriptivo hacia la nueva gobernanza corporativa	159
Evaluación del impacto de recursos socioemocionales en el aprendizaje significativo en estudiantes del nivel medio superior.....	177
La inteligencia de negocios y la competitividad en PyMEs de Villahermosa	193
Marketing Digital y Lealtad del Cliente en Pymes Restauranteras de Ciudad Victoria, Tamaulipas. 213	
Análisis de la relación entre la gratitud y la pasión laboral en empleados de la industria medica ...	230
Impacto Económico de la Innovación Tecnológica en la Industria Cerámica en México	243
Familias sin Cigüeña: psicoeducación para la adopción mediante el uso de la mercadotecnia de servicios	260



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN



Comparación de los Procesos de Formulación de la Política Comercial: Estados Unidos, Unión Europea y Reino Unido.

Comparison of Trade Policy Formulation Processes: the United States, the European Union and the United Kingdom.

Raúl Gustavo Acua Popocatl¹; Selene Jiménez Bautista² y Rodolfo Téllez-Cuevas³

¹ Universidad Autónoma del Estado de México – Centro Universitario Nezahualcóyotl (México), rgacuap@correo.com

² Universidad Autónoma del Estado de México – Centro Universitario Nezahualcóyotl (México), sjimenezb@uaemex.mx

³ Universidad Autónoma del Estado de México – Centro Universitario Nezahualcóyotl – (México), rtellezc@uaemex.mx

* Autor de Contacto

Resumen

Cómo citar: Acua-Popocatl, R. G., Jiménez-Bautista, S., & Téllez-Cuevas, R. Comparación de los Procesos de Formulación de la Política Comercial: Estados Unidos, Unión Europea y Reino Unido. *Vinculatégica EFAN*, 11(4).
<https://doi.org/10.29105/vtga11.4-1145>

Aplicando el marco teórico de la elección social, y recurriendo al método comparativo basado en el análisis de 9 variables, se estudian los procesos de formulación de las políticas comerciales de tres potencias económicas: Estados Unidos, la Unión Europea, y el Reino Unido en su etapa PosBrexit.

Palabras clave: Política comercial, Estados Unidos, Unión Europea, Reino Unido, acuerdos de libre comercio.

Códigos JEL: F3,P45

Abstract

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 1 de marzo del 2025

Aceptado: 29 de mayo del 2025

Publicado: 31 de julio del 2025

By resorting to the social choice theory, and by means of the comparative method based on the analysis of 9 variables, the processes of trade policy formulation of three economic powers are studied in this paper: the United States, the European Union, and the United Kingdom in its post-Brexit stage.

Key words: Trade policy, United States, European Union, United Kingdom, free trade agreements.

JEL Codes: F3,P45



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista VinculaTégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introducción.

Los desafíos que enfrenta la política comercial internacional a principios del 2025 no son escasos, aunque tampoco sin precedentes: los Estados Unidos están por dejar atrás una política casi-liberal de tres décadas de aprobación de acuerdos comerciales internacionales (ACIs) para dar paso a una política aparentemente neoproteccionista y neoindustrialista. La Unión Europea, a pesar de tener en su política comercial común las aparentes herramientas suficientes para enfrentar situaciones de contingencia internacional, ha descubierto o reconocido que no cuenta con los instrumentos ni los planes para contrarrestar las amenazas de escalada de aranceles manifestadas por Donald Trump, así que resultaría conveniente revisar sus procesos comunitarios de formulación de política comercial para los 27 países miembros. El Reino Unido, por otro lado, con el Brexit, enfrenta el desafío de negociar nuevamente todos los ACIs que la Unión Europea firmó en su nombre durante el tiempo que este país perteneció a ella, y que dejaron de aplicarse a este país con el Brexit, pero sin poder aplicar al 100% la legislación nacional que estaba vigente en 1973, año de acceso a la entonces Comunidad Económica Europea, así que debe rediseñar también su proceso de formulación de la política comercial. Estos eventos justifican por qué deben estudiarse los procesos de la Formulación de la Política Comercial (FPC) de estas 3 potencias comerciales mundiales.

Debido a las características asumidas en la actualidad por la economía, el comercio y las finanzas globales, la (FPC) se ha convertido en un proceso de decisión sobre políticas públicas estratégico y prioritario, de tal manera que son muchos los recursos que se apuestan para definirlo y ponerlo en práctica. En ocasiones resulta un proceso complejo debido al número de actores que desean participar en ella, esa complejidad también se vincula con el grado de importancia del país en cuestión para las transacciones internacionales. Frecuentemente, su definición involucra a varios actores entre los que podemos ubicar a distintas agencias y niveles de gobierno, empresas y organizaciones empresariales, organizaciones de consumidores, sindicatos y otros miembros de la sociedad civil como lo son las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). Las políticas comerciales también deben alinearse con los compromisos multilaterales, regionales o bilaterales y establecer el marco para participar en futuras negociaciones relacionadas con el comercio, pero también con la inversión y otras actividades económicas similares.

En este trabajo procuraremos comparar los procesos de FPC de tres grandes economías globales: los EU (25% del PIB nominal mundial con 14 acuerdos comerciales firmados, un sistema presidencialista de decisión basado en la división de poderes), la UE (14.8 del PIB nominal mundial con 44 acuerdos comerciales firmados y un sistema de decisiones basado en el supranacionalismo) y el Reino Unido (4.7 del PIB nominal mundial, y 2 acuerdos comerciales firmados, y un sistema de decisión basado en el parlamentarismo) (Thomas, 2024). El objetivo de esta comparación consiste en definir cuál de los tres

procedimientos ha dado resultados más eficientes considerando los resultados obtenidos, y el número de alternativas creadas para gestionar relaciones comerciales competitivas a nivel global.

Particularmente, en este trabajo nos centraremos en estudiar los procedimientos de la FPC para que estas tres potencias lleven a cabo las Negociaciones Comerciales Internacionales (NCIs) conducentes a la creación de los ALCs. Se parte de la idea de que la política comercial de los países suele ser discriminatoria, por naturaleza, con esto debemos entender que las NCIs se han convertido en la estrategia predominante de las políticas comerciales actuales, y éstas se han orientado sobre todo a la creación de las reglas que regirán las relaciones comerciales bilaterales, regionales, plurilaterales y multilaterales, la proliferación de los ALCs en la actualidad nos muestra el impacto que tienen las relaciones prioritarias entre socios comerciales. Actualmente se esperaría que los gobiernos de los países otorguen prioridad a la negociación de ALCs con aquellos socios con quienes tienen mayores intercambios comerciales y económicos en general, aunque también existen propósitos políticos y diplomáticos al momento de decidir con qué países se firmarán prioritariamente estos acuerdos, como sucedió con el primer ALC moderno firmado por los EU con Israel en 1986, el cual perseguía más propósitos político-diplomáticos que estrictamente comerciales.

Tabla 1: *Número de ALCs firmados por los EU, la UE y el RU hasta enero 2025*

Estados Unidos	Unión Europea	Reino Unido
18	44	2

Fuente OMC

Las NCIs se han convertido en un instrumento muy relevante en la política comercial de los países también debido a que proporcionan a los gobiernos una plataforma para presentar propuestas y contrapropuestas para cumplir objetivos estratégicos comerciales previamente definidos en la FPC, y deliberar a partir de ellas diversos compromisos consensados en la política interna, para negociarlos a nivel multilateral, regional o bilateral. Las NCIs abarcan los temas más recientes relacionados con la liberalización comercial como la inversión, los servicios, el comercio electrónico y el medio ambiente, entre otros estratégicos (Mattoo, A., Rocha, N., y Ruta, M. 2020).

Método

Los supuestos y conceptos que se aplicarán para la contratación de la FPC de las tres potencias comerciales en lo que se refiere sobre todo a la formulación, negociación y ejecución de las NCIs de estos tres actores, corresponden a una escuela de pensamiento de la Economía Política que se denomina como la teoría de la elección pública o social, cuyo método ha tendido un puente analítico entre dos disciplinas fundamentales de las ciencias sociales: la economía y la política.

La teoría de la elección social TES se refiere (...) al estudio de cómo una sociedad debe tomar decisiones colectivas sobre la base de las preferencias individuales de los

miembros de la sociedad. El análisis de Arrow (1950, 1951) comienza con dos cosas: primero, una sociedad (un grupo de individuos) y, segundo, un conjunto de alternativas sociales entre las cuales la sociedad debe elegir. (...) Esta teoría supone un conjunto de alternativas sociales y una sociedad cuyos individuos tienen preferencias sobre dicho conjunto (...). La teoría de la elección social o pública estudia el proceso de agregación de preferencias individuales para realizar una elección social. Las decisiones colectivas, entonces, se tomarán a partir de la relación binaria social que se ha obtenido al agregar las preferencias individuales (Delgadillo, 2021) y (Massó, 1996).

La relación entre los axiomas básicos de la teoría de la Elección Racional, con los que se relacionan esta aproximación teórica, con la Elección Social se manifiestan en el hecho de que esta última tiene como objetivo ofrecer una explicación a las decisiones que surgen de un grupo social, y para esto aplica los axiomas de la teoría de la elección racional individualista. A partir de esto, el enfoque de la elección social sirve para elaborar prolegómenos que son usados como punto de partida para este análisis y que son los siguientes: ¿qué factores contribuyen a explicar y determinar la selección de un mecanismo de Elección Social –como lo es la FPC- y no la adopción de otro? ¿Qué tipo de intercambios, trade-offs, cabildos o negociaciones permiten el mecanismo de agregación de preferencias elegido?; ¿qué tipo de resultados arroja el mecanismo en términos de eficiencia (política o económica)? Para el caso de los EU, su mecanismo para la FPC está basado en el presidencialismo y en la división de poderes así como su mutua supervisión; en la UE su base son las instituciones supranacionales como son el Consejo y la Comisión Europeos, a los cuales los países miembros soberanos delegan la FPC; y en el caso británico, recién escindido de la UE, la base para la FPC es el parlamentarismo con el predominio de la Cámara de los Lores, pero este PFC está actualmente bajo revisión debido a que el Reino Unido apenas muy recientemente recuperó su capacidad soberana para definir su política comercial debido al Brexit.

Uno de los hallazgos decisivos de la teoría de la elección social al analizar este tipo de casos de elección, fue que la formación de las preferencias sociales –a través de los distintos mecanismos aplicados- no es el resultado mecánico de la suma de las preferencias individuales (Sen, 1977). Esto significa que los conflictos sociales creados a partir de la presencia de valores y las preferencias distintos que se presentan al interior de un grupo se encuentran “mediados” -o sujetos al arbitraje- de las distintas instancias de gobierno, y arrojan resultados que reflejan un acuerdo de carácter apenas temporal entre los actores implicados, los cuales pueden admitir en algún momento que el mecanismo y/o los procesos seleccionados crearon un “terreno de juego parejo o justo”, a pesar de la presencia de los intereses egoístas de los individuos; pero son estos mismos intereses egoístas los que pueden contribuir a descarrilar la dirección del juego, y generar una negociación dirigida a resultados que los actores involucrados podrían rechazar por ser injustos en la distribución de las ganancias o por su falta de transparencia (Arrow, 1991). Bajo esta idea general se propone

revisar el presidencialismo, la supranacionalidad y el parlamentarismo, y su influencia y efectividad en la FPC de las tres grandes potencias comerciales.

Tabla 2: Reglas de decisión para la FPC

Estados Unidos	Unión Europea	Reino Unido
Presidencialismo con división de poderes. El ejecutivo a través de su representante comercial, formula la política comercial y lleva a cabo las NCIs pero deben ser supervisadas por comités del congreso, tanto de la Cámara de Representantes como del Senado	Supranacionalismo. El Consejo Europeo, donde están representados 27 países, tiene el poder para la FPC europea, pero lo delega a la Comisión Europea, quien formula los lineamientos de la política comercial y lleva a cabo las NCIs, cuyos resultados los somete a aprobación de los estados miembros.	Parlamentarismo. El parlamento británico, a través de la Cámara de los Lores, aprueba las propuestas del primer ministro sobre la política comercial y las NCIs.

Se argumenta aquí que la FPC, como toda política pública, plantea un conjunto de dilemas políticos, económicos, y sociales que resultan esenciales para la armónica convivencia del cuerpo social; pero las teorías derivadas de la Ciencia Política no han hasta el momento podido generar un argumento viable acerca de cuál es el mejor mecanismo para la toma de decisiones; y los paradigmas teóricos propuestos hasta ahora están faltos de respuestas análogas sobre los mecanismos de compensación adecuados que deben ser negociados entre las partes, para evitar el conflicto social a futuro derivado de decisiones ineficientes, generado partir de que algunas preferencias y demandas que se presentaron durante la elección social, hubiesen sido ignoradas o hayan quedado insatisfechas durante el proceso de toma de decisiones (Emanuel V. Towfigh and Niels Petersen, 2017).

Al final de cuentas, las decisiones tomadas por el Estado, o por un grupo de Estados como sucede en la UE a través de instituciones supranacionales, son un proceso económico, político y social complejo, ya que abarcan al mismo tiempo: a) modelos económicos (en este trabajo, el modelo económico de los tres actores estudiados es uno orientado hacia el liberalismo comercial); b) arreglos institucionales (el presidencialismo, el supranacionalismo europeo y el parlamentarismo británico); y c) pactos sociales de distinta naturaleza (aquí estudiados al nivel más micro posible: las compensaciones ofrecidas a los legisladores o estados nacionales a través de un proceso de negociación) (Ayala, 2000).

Este enfoque nos permite concebir a la disputa entre los actores para definir la FPC como un fenómeno evolutivo, en el cual los agentes diseñan y redefinen con frecuencia las reglas del juego para tomar decisiones. La contrastación de la FPC de estos tres grandes actores del comercio mundial se realiza a partir de los siguientes criterios:

Número de actores: Hace referencia a las partes involucradas en la FPC, específicamente a el número de actores que formal e informalmente son reconocidos para aportar ideas, propuestas y acciones por seguir para las NCIs. El número puede ser definido tanto por la legislación como por la práctica y la costumbre, se identificarán tres opciones, amplio, moderado y reducido número de actores.

Tipo de valores o pay-offs en juego. No se hace referencia a valores ideológicos sino a los beneficios materiales o pay-offs disponibles en la política comercial, o las ganancias que los actores anticipan recibir por participar en su formulación. Dos 2 tipos de ganancias: fijas, en donde una coalición ganadora de actores involucrados en la FPC es la que obtiene todos los beneficios y la perdedora obtiene nada; y flexibles, aquí las ganancias disponibles son negociables, y se transforman para mostrar o ejemplificar el grado de agregación de las preferencias alcanzado durante el proceso de formulación (Zartman, 1977).

Naturaleza del juego. Se proponen dos tipos de juegos disponibles en la FPC y se relacionan con las ganancias disponibles: la PFC caracterizada por un juego suma-cero en donde lo que un grupo de actores gana es frecuentemente a costa de lo perdido por la coalición derrotada. Y el juego suma positiva caracterizado por la presencia de beneficios disponibles, y/o mecanismos de compensación, para todos los agentes involucrados.

Alternativas disponibles. En cuanto al número de alternativas disponibles para tomar decisiones en el PFC, se identifican dos: la existencia de múltiples alternativas para seleccionar entre ellas, típicas de los juegos de suma-positiva en donde las ganancias son flexibles, en las cuales los actores pueden estar aportando a la mesa de negociación nuevas soluciones para enfrentar el reparto de los recursos escasos; y las alternativas limitadas que frecuentemente están apenas disponibles en los juegos suma-cero y con ganancias fijas, ejemplo: las sugeridas por la coalición A y las propuestas por la Coalición B exclusivamente y sólo puede ganar una coalición, en cambio, en los otros métodos las alternativas para tomar una decisión son múltiples.

Naturaleza de las estrategias. Se identifican 3 tipos de estrategias aplicadas frecuentemente por los actores involucrados en el PFC. En situaciones en las cuales los objetivos de los actores comúnmente son contradictorios y hay un conflicto fundamental de intereses, que hacen del proceso un juego suma cero, las estrategias suelen ser distributivas, caracterizadas por que los actores no buscan generar nuevas ganancias, sino repartirse o quedarse con las existentes. Cuando, por el contrario, los objetivos de los actores participantes son mutuamente realizables, no se busca generar perdedores ni ganadores absolutos en el resultado final, y se presenta efectivamente una agregación de preferencias en la mayoría de los casos, serían situaciones típicas de las estrategias integrativas de decisión (Odell, 2020).

Motivaciones. Como en todo acto de toma de decisiones colectiva, los intereses que prevalecen pueden asumir las características predominantes de un auténtico proceso de decisión cooperativo donde las partes están dispuestas a ceder beneficios y/o ganancias, y la presencia de un conflicto fundamental de intereses que impedirían la cooperación, pero también podría estar presente la llamada motivación mixta donde convivan y se resuelvan los intereses en conflicto y los cooperativos (Hopmann, 1998).

Costos de negociación. Según la teoría neoinstitucionalista, tres son los factores involucrados en los costos de negociación: a) el costo de la medición de los valores que se intercambian b) el costo de hacer

valer los acuerdos, y c) el costo de la información disponible. Al tomar en cuenta estos tres factores, se procura determinar si el mecanismo para la FPC elegido ayuda a reducir los costos en estas 3 dimensiones. Los costos pueden ser altos, bajos o moderados. (North, 1995).

Resultados. Se identifican 3 tipos de resultados relacionados con la FPC: eficientes, ineficientes o mixtos y tiene que ver con el número de actores que consideran que sus propuestas no fueron incorporadas en el proceso de decisión. Así, entre menor sea el número de actores inconformes con los resultados finales, más eficiente se considera al proceso. El número de actores inconformes se reduce considerablemente porque, como ya se citó, existe la posibilidad de crear mecanismos compensatorios para los agentes potencialmente derrotados.

Tipo de reciprocidad. Aquí se identifican 2 tipos de reciprocidad que se puede presentar en el PFC: reciprocidad específica, y reciprocidad difusa. En la primera, los actores inmersos en la coalición vencedora que hizo valer sus preferencias y demandas en el proceso de elección social desean y esperan que el reparto de las ganancias obtenidas pueda ser medidos en términos cuantitativos y equitativos. En cambio, la reciprocidad difusa hace alusión a un método de decisión y negociación en el que los beneficios recibidos en grupo son difíciles de cuantificar con exactitud, y no necesariamente coinciden con los costos individuales involucrados de la cooperación. Lo anterior sucede típicamente en las NCIs, por ejemplo, en donde un país realiza concesiones en un área, esperando beneficios en otra a pesar de que tales beneficios difícilmente sean equiparables (Keohane, 1993). A nivel de toma de decisiones parlamentario, la reciprocidad difusa hace alusión a un proceso de intercambio de votos complejo, en donde un diputado hace tantos compromisos de voto entre sus colegas como condición para que ellos aprueben su propuesta, que esos compromisos exceden en número los beneficios del primero alcanzados con el voto a favor de sus propuestas

Resultados.

La formulación de la política comercial en los EU: el Presidencialismo. La formulación y ejecución de la política comercial exterior de los EU puede dividirse para su análisis en tres etapas distintas:

- 1.- Predominio del Congreso. Va de 1789 a 1934, el Congreso retuvo en todo momento su autoridad sobre la FPC y el establecimiento de los aranceles. La agregación de preferencias se llevaba a cabo por medio de la coalición y la estrategia predominante fue la del intercambio de votos o de favores entre los congresistas de ambas Cámaras (la de Representantes y la de Senadores), quienes imponían un tipo de política comercial (comúnmente de corte proteccionista) a nivel nacional. Esta época se caracteriza por el escaso número de acuerdos comerciales internacionales (no necesariamente ALCs) que entraron en vigor en los EU debido a la negativa del legislativo para ratificarlos (Schnietz, 2000).

- 2.- Predominio del Ejecutivo. La etapa que abarca el período de 1934-1974, está caracterizada por una *auténtica* delegación de autoridad del legislativo al ejecutivo para la FPC, delegación que fue materializada en la ley comercial conocida como la *Reciprocal Trade Agreements Act* (RTAA) de 1934. Este período es muy importante en la historia comercial de los EU por ser aquel en el que se han firmado la mayor cantidad de acuerdos comerciales internacionales orientados a la reducción de los aranceles. El mecanismo de agregación de preferencias utilizado en esta etapa fue la negociación llevada a cabo en un solo nivel: el internacional entre el ejecutivo y los principales socios comerciales de los EU (Hiscox, 1999).
- 3.- Vigilancia mutua. La etapa que cubre desde 1974 hasta el presente, y que está caracterizada por la entrada en vigor de la llamada vía rápida en 1974; durante este período el Congreso limita los poderes del ejecutivo en lo que se refiere a la negociación de los ALCs sobre barreras no arancelarias, y le ordena llevar a cabo las negociaciones en dos niveles: interno e internacional como el mecanismo propicio para agregar las preferencias de los sectores económicos involucrados en la política comercial. En esta etapa contemporánea, se manifiesta una tendencia a que los EU han firmado cada vez menos ALCs de gran alcance, y que el procedimiento de la vía rápida sea cada vez más inadecuado como mecanismo de agregación de preferencias (Altbach, 1997).

Mucho antes de que la política comercial de los EU adoptase un perfil aparentemente liberal como presumía serlo antes de la primera llegada al poder del presidente Donald Trump, en primer lugar, se enarbó como una política proteccionista diseñada por los actores políticos y económicos representados en el Congreso, quienes lograron que esta institución fuera suprema en la definición de las decisiones comerciales. La escasez de tratados comerciales aprobados por el Congreso en el período que va de 1844 a 1909, fue debido a la preferencia notoria del legislativo por mantener las barreras arancelarias en un nivel alto para proteger a las industrias nacionales.

En este periodo el proteccionismo fue prácticamente un “artículo de fe” del Partido Republicano para otorgar protección a las industrias nacionales, y sirvió de plataforma ideológica a las coaliciones que instrumentaron los altos aranceles, pero posteriormente se convirtió en un obstáculo cuando las empresas comenzaron a convertirse en potencias mundiales exportadoras de manufacturas, y empezaron a demandar una mayor apertura del mercado interno norteamericano, para así poder demandar reciprocidad de los países socios comerciales a los que se dirigían sus exportaciones, como ocurrió en el siguiente período.

Después del proteccionismo, los EU se volcaron radicalmente hacia una política liberal caracterizada por el liderazgo del poder ejecutivo, particularmente después de la Gran Depresión del año 1929. Esto se debió a que la aprobación de la excesivamente proteccionista ley Smoot-Hawley años antes de la Gran Depresión en los EU propició una andanada de represalias comerciales por parte de los países con los que

este país tenía intensas transacciones internacionales. Los gobiernos de los Presidente Franklin D. Roosevelt y Harry S. Truman usaron la delegación de autoridad concedida por la Reciprocal Trade Agreements Act (RTAA), para negociar un buen número de acuerdos de comercio bilaterales que contenían el llamado Principio de la Nación Más Favorecida (NMF). Bajo esta modalidad, el primer acuerdo negociado fue con Cuba en 1934, y esta cláusula se incluyó hasta el último acuerdo negociado con Paraguay en 1946, los EU negociaron 32 acuerdos comerciales con 28 países en este período. Una de las consecuencias de la finalización de la Segunda Guerra Mundial fue que Gran Bretaña y los EU por primera vez pudieron llegar al acuerdo comercial tan buscado por los EU, esto fue posible debido al nivel de cooperación política que se había alcanzado durante este conflicto (Barrie, 1987).

En la década de los sesenta se mantiene el orden mundial establecido en la posguerra, sin embargo, aparecen algunos cambios de importancia, las cuales se consolidarán en los años posteriores, produciendo las transformaciones que cristalizan en el periodo que se inicia en los ochenta y noventa. La década de los sesenta inicia con la Ronda Kennedy del GATT la cual se había quedado corta con respecto a las expectativas que se habían creado en torno de la liberalización comercial multilateral. Al negociarse la ronda en el nivel multilateral pocos fueron los objetivos realmente alcanzados, sin embargo, los logros incumplidos en ella demostraron que:

- a) Los EU afrontarían en esta etapa profundos desgajes políticos internos que serían un obstáculo para el poder Ejecutivo al momento de tomar decisiones sobre el libre comercio internacional, y que no estuviese sujeto a la supervisión de los otros actores internos y de las instituciones a las que debe rendir cuentas;
- b) En el comercio internacional, la recuperación de las potencias económicas (Europa y Japón) significaría la ambición por abarcar más mercados para sus productos, rivalizando con los productos de EU a nivel global, y dentro del propio mercado doméstico de EU;
- c) Estos mismos mercados, después de haber prometido el desmantelamiento de sus barreras al comercio, comenzarían a generar ingeniosas barreras no arancelarias para impedir el flujo libre de las mercancías.
- d) Algunos actores económicos internos de los EU empezarían a dudar sobre los beneficios de la apertura indiscriminada, y cambiarían sus preferencias: así, el partido republicano se volvió pro-libre comercio y el demócrata anti-libre comercio, cuando en el pasado las preferencias eran al revés, este cambio propició una postura a favor de modificar el procedimiento de FPC basado en la RTAA (Eckes, 1999).

Para 1971 por primera vez los EU admitieron tener un déficit de 2 mil millones de dólares en su balanza comercial. Este sería, sin embargo, sólo el inicio. En 1983 los EU habían alcanzado ya un déficit comercial de 67 mil millones de dólares, 114 en 1984, y 124 en 1985 (Chris, 2003). Por lo anterior, la década de los setenta (aunque presenta un crecimiento en las economías, con tasa menores a las de la década

anterior), se caracteriza por una alta inflación mundial, la escasez de petróleo y un alto endeudamiento de los países en desarrollo.

Ante esto, al interior de los EU surgirían los síntomas más sólidos de un rechazo al multilateralismo y a las desventajas de decisiones comerciales emanadas desde las cuestiones políticas. Desde iniciada la década de los setenta el congreso norteamericano fue foro de diversos sectores productivos, comenzando por el sector agrícola. Estaba claro que el exceso de importaciones perjudicaba la economía nacional. La Ley Comercial de 1974 que creó a la vía rápida, sería fiel reflejo de esa nueva tendencia norteamericana de elevar el número de sus barreras no arancelarias (neoproteccionismo), y significó que el poder legislativo demandó una mayor injerencia en la FPC por vía de la supervisión.

La vía rápida, nombre que se le dio a las nuevas reglas de decisión para la FPC, se creó a partir de una ley aprobada en 1974, generada con base en un acuerdo alcanzado entre el poder ejecutivo y el legislativo, para superar las diferencias sobre cuál de los dos debería ser el encargado de la FPC. Este mecanismo se instrumentó por primera vez en 1979 teniendo como prioridad máxima concluir la Ronda Tokio del GATT; en 1984 se renovó para negociar un acuerdo de libre comercio con Israel; en 1987 se convocó para negociar el Canadian- United States Free Trade Agreement (CUSFTA) con Canadá; en 1991 se recurrió a él para iniciar las negociaciones del ALC de América del Norte, y la Ronda Uruguay del GATT; y en 1993 para concluir la ratificación del TLCAN y la Ronda Uruguay dando origen a la Organización Mundial del Comercio (OMC) (Destler, 1995).

La vía rápida más reciente se promulgó en 2015 y expiró en julio de 2021, enfrentando un cambio de nombre, conociéndose a partir de entonces como Autoridad para la Promoción del Comercio (Trade Promotion Authority TPA). El Congreso ha implementado la mayoría de los ALCs (TLC) de EU bajo los estatutos del TPA. El 27 de julio de 2002, la Cámara de Representantes aprobó la Ley de Comercio de 2002 por un estrecho margen de 215 votos a 212. El proyecto de ley fue aprobado por el Senado por una votación de 64 a 34 el 1 de agosto de 2002. La Ley de Comercio de 2002, extendió y condicionó la aplicación de los procedimientos originalmente aprobados. Bajo el segundo período de autoridad de la vía rápida, el Congreso promulgó legislación de implementación para el ALC entre EU y Chile, el ALC entre EU y Singapur, el ALC entre Australia y EU. El ALC entre EU y Marruecos, el ALC entre República Dominicana y Centroamérica, el ALC entre EU y Bahrein, el ALC entre EU y Omán y el Acuerdo de Promoción Comercial entre Perú y EU. La autorización expiró el 1 de julio de 2007. Más recientemente, el Congreso utilizó el TPA-2015 para aprobar e implementar el ALC EU-México-Canadá (T-MEC), que entró en vigor en 2020, y reemplazó al ALC de América del Norte (TLCAN). La administración Biden no solicitó al Congreso un nuevo TPA durante todo su mandato, y Trump ha declinado solicitarla para todo su segundo período.

Básicamente el mecanismo de la vía rápida requería que, antes de llevar a cabo las NCIs, el Poder Ejecutivo solicitará al Congreso el permiso para iniciar y concluir los procesos de negociación. Con este

fin, el Presidente debe someter una propuesta de ley a ambas cámaras con los objetivos de las NCIs, el número de países con los que llegará a acuerdos, además de incluir una lista con los temas que se incorporarán a la agenda bilateral, regional o multilateral dependiendo del tipo de acuerdo del que se trate; en el caso de que el Legislativo apruebe esta iniciativa, al concluirse las NCIs el Poder Ejecutivo tendrá la prerrogativa de someterlo al Congreso, bajo el compromiso de someterlo a votación de manera expedita y sin enmiendas para su pronta instrumentación en los EU.

Este proceso accede que los dos poderes acuerden mutuamente los temas que se incluirán y aquellos que se quedarán fuera de las NCIs, lo cual abre una amplia brecha para que se lleven a cabo negociaciones internas sobre el contenido de la agenda nacional, entre el Presidente y los legisladores; de esta forma la vía rápida funciona como un medio para agregar las preferencias que se presenten en ambos órganos del gobierno. Por lo tanto, este mecanismo procura agregar tales preferencias, pero no las suprime, ya que una petición no tomada en cuenta en algún momento de la negociación interna puede llegar a resurgir en procesos posteriores.

Para proteger sus prerrogativas constitucionales, el Congreso incluyó con el paso del tiempo una serie de límites a la vía rápida antes de cambiarle el nombre al procedimiento, entre ellos: límites de tiempo para su uso; la opción del Congreso de desaprobar una extensión de esos límites; y dos mecanismos separados para denegar la consideración expedita de un proyecto de ley de implementación por consultas inadecuadas o por avances inadecuados hacia el logro de los objetivos de negociación. Cada cámara también se reservó el derecho de ejercer su autoridad constitucional para elaborar normas y cambiar las reglas de la vía rápida-TPA.

Algunos críticos de la vía rápida-TPA sostienen que los ALCs se han vuelto cada vez más amplios y complejos, y van más allá de las modalidades de actividad económica que históricamente ha cubierto la política comercial estadounidense. Sostienen que la legislación de implementación debería estar sujeta a los procedimientos legislativos normales, y esto significaría el debate pleno de todas las propuestas contenidas en los ALCs negociados por el ejecutivo. Históricamente, los negociadores estadounidenses, a veces a instancias del Congreso, han evitado cambios sustanciales en la política estadounidense y, en cambio, han alentado a los socios a adoptar estándares estadounidenses. Sin embargo, algunos sostienen que consagrar la política estadounidense actual en acuerdos comerciales puede hacer que esas políticas sean más difíciles de cambiar en el futuro. Algunas de las tendencias que se identifican en las relaciones comerciales actuales y que vuelven más complejos a los ALCs abarcan:

- El crecimiento del sector servicios.
- La importancia creciente de los factores tecnología avanzada y manos de obra altamente calificadas, y el decreto en importancia en las composiciones de los factores mano de obra no calificada y materias primas.

- El papel crucial asumido por el factor tecnología en la competencia a nivel internacional.
- La demanda creciente de personal técnico y administrativo con muy alto grado de capacitación.
- La creciente importancia de las ventajas comparativas creadas (educación, infraestructura, tecnología, etcétera.) en relación a las ventajas naturales (ubicación, geografía y disponibilidad de materias primas).

La FPC a través de la vía rápida-TPA demanda que, para llevar a cabo las negociaciones internacionales, el Poder Ejecutivo debía cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Informar en primer lugar al Comité de Medios y Procedimientos de la Cámara de representantes, y al de Finanzas del Senado la intención de iniciar las NCIs con 90 días de anticipación;
- b) Esta primera solicitud por parte del Presidente debía contener las metas generales y específicas propuestas para las NCIs, los temas de la agenda, el tiempo aproximado para llegar a acuerdos, y las concesiones que se ofrecerían y demandarían;
- c) Si la propuesta era aprobada por ambos Comités, pasaría a ser votada en los plenos de la Cámara de Representantes y del Senado durante los siguientes 60 días sin posibilidad alargar este período;
- d) Una vez aprobada la propuesta se otorga la delegación de autoridad, el Presidente sometería al pleno de ambas cámaras el ALC negociado para su ratificación en un plazo de sesenta días. El congreso se compromete a no llevar a cabo enmiendas.

A diferencia del PFC de la UE, los EU han fracasado en el proceso de negociación y aprobación de algunos ALCs significativos, entre los cuales destacan el Acuerdo de Libre Comercio de las Américas, el ingreso de Chile al TLCAN (se debió negociar un acuerdo bilateral con ese país, en su lugar), el ALC con la India; entre los ALCs que se quedaron en la etapa de negociación están: el acuerdo de asociación transatlántica con la UE y el ALC con Japón. Un ALC que se aprobó, pero no se instrumentó fue el Acuerdo Transpacífico de Libre Comercio. El ALC más urgente por negociar es con el RU ahora que es un actor independiente de la UE.

Tabla 3: *Características de la vía rápida-TPA*

Variable	Modalidad	Descripción
Número de actores	Múltiple (amplio)	Participan en el PFC el congreso a través de sus dos cámaras, una con 435 miembros, y el Senado con 100, más el ejecutivo a través del representante comercial, y los grupos organizados por medio de las audiencias y las NCIs
Tipo de valores (payoffs) disponibles	Flexibles	La negociación interna y externa que se realiza en el PFC y durante las NCIs permite generar diversas modalidades de ganancias para los involucrados, así como mecanismos de compensación para los perdedores a través de la negociación de side-agreements
Naturaleza del juego	Suma positiva	Las ganancias de los grupos triunfadores en la FPC no se traducen necesariamente en pérdidas para los grupos que no sacaron adelante sus propuestas, para los perdedores se

Alternativas disponibles en la decisión	Múltiples	incluyen en las NCIs side-agreements, etapas de transición, cláusulas de escape y recientemente, la revisión del ALC y su futura desaparición.
Naturaleza de las estrategias	Integrativas	Durante las negociaciones en el “cuarto de al lado” con la intervención de los intereses económicos privados se generan alternativas y acciones paralelas por seguir. Existen incentivos durante el proceso de FPC para que ningún actor decida dejar de cooperar y de aportar propuestas, el peor escenario es ausentarse del proceso
Motivación de los intereses	Mixta (Intereses en común y en conflicto)	Un factor que ha permitido que los principales ALC se aprobaran en EU ha sido la presencia de intereses mixtos pro-libre comercio y anti-librecomercio, los beneficios alcanzados por los primeros han servido para compensar las pérdidas (escasas) de los segundos.
Costos de negociación	Altos	La vía rápida-TPA no ha sido un proceso tan ágil considerando tiempos y costos en los últimos años, por el contrario a alargado los tiempos y ha elevado los costos de oportunidad para el comercio de EU
Resultados	Eficientes políticamente	Los resultados suelen ser eficientes, al dejar satisfechos a la mayoría de los actores participantes, cuando no es el caso, se abandonan a las NCIs o se desapruaban los ALCs
Tipo de reciprocidad entre los agentes	Difusa y específica	Las NCIs que se realizan bajo el mandato de la vía rápida-TPA demandan beneficios recíprocos, cuantificables y específicos para compensar a los grupos de apoyo, en las LCIs multilaterales, como las rondas de la OMC, estos beneficios se vuelven difusos.

La FPC en la UE es un procedimiento muy reciente, por ello sus antecedentes históricos son relativamente breves. La UE se afilió a la OMC como un solo estado-miembro a partir del 1 de enero de 1995, ha diseñado una política comercial común (PCC) para sus 27 países miembros, y ha llevado a cabo en bloque las NCIs para firmar tanto acuerdos sectoriales del tipo preferencial con sus excolonias, como para negociar ALCs integrales con los socios comerciales comunes de la UE. Según datos de la OMC, en lo que respecta a los ALCs, en diciembre de 2024, la UE tenía la mayor red de acuerdos comerciales regionales del mundo, con 44 acuerdos en vigor (OMC, 2025).

En el caso de los ALCs de la UE, como en todos los demás, ha habido una serie de factores que han motivado cada iniciativa de la UE, pero algunos han estado más condicionados por la política exterior y de seguridad, y otros por consideraciones comerciales. Los intereses de política exterior, diplomáticos y de seguridad han predominado en los ALCs firmados con los países vecinos de Europa Oriental y del Mediterráneo. Por ejemplo, los Acuerdos Europeos negociados con los países de Europa central y oriental a partir de 1990 estuvieron motivados por el deseo de crear un orden económico y político europeo estable después de la Guerra Fría. Los Acuerdos de Asociación Euromediterráneos negociados con los vecinos meridionales de la UE también estuvieron motivados en gran medida por el deseo de promover la estabilidad económica y, por tanto, política en el Mediterráneo, un área cuyos conflictos producen muchos emigrantes hacia Europa.

De este modo, se pueden identificar tres grandes motivaciones comerciales para los ALCs negociados por la UE: 1) neutralizar la posible desviación del comercio resultante de los ALCs entre terceros países; b) forjar vínculos estratégicos con países o regiones que experimentan un rápido crecimiento económico; c) y hacer cumplir las normas comerciales internacionales (Woolcock, 2007). El ALC UE-México es un ejemplo clásico de neutralización de la desviación del comercio. Tras la conclusión del TLCAN, el comercio de la UE con México experimentó una caída drástica. Por lo tanto, el acuerdo UE-México estuvo motivado por el deseo de neutralizar esa desviación del comercio y, como resultado, se negoció con el objetivo de obtener un acceso equivalente al del TLCAN, al mercado mexicano.

Por otro lado, las negociaciones de la UE con el Mercosur (y Chile) se iniciaron como un acuerdo de región a región para promover las relaciones de la UE con América Latina y apoyar el proceso de integración regional dentro del Mercosur. Las negociaciones UE-Mercosur y UE-Chile estuvieron motivadas en parte por el deseo de neutralizar la posible desviación del comercio a favor de Estados Unidos en América Latina. Pero el fortalecimiento de los vínculos estratégicos con importantes mercados emergentes también parece ser un factor motivador clave para el ALC de la UE con el Mercosur (que experimentó un rápido crecimiento cuando se inició el acuerdo regional), pero más especialmente con el Sudeste Asiático y la India. En este caso, el objetivo es simplemente fortalecer los vínculos comerciales y de inversión con mercados que serán importantes en el futuro.

Finalmente, los ALCs de la UE se consideran un medio para fortalecer la aplicación de las normas comerciales internacionales existentes, como los derechos de propiedad intelectual. Este objetivo recibe cierta importancia en el reciente documento de la Comisión Europea sobre el papel de la UE en la competencia global, que sirvió de vehículo para establecer el enfoque actual de las estrategias al negociar los ALCs. Como regla general, la política de la UE en materia de ALC exige que exista una justificación económica clara para iniciar las NCIs para los ALCs, lo que en general puede interpretarse como un aumento real del acceso a mercados, además del logrado a nivel multilateral vía OMC (Woolcock, 2007).

Cabe señalar que el tiempo y la complejidad que ha significado negociar estos ALCs han propiciado que, en la práctica, la PCC ha resultado bastante compleja y confusa para los socios negociadores de la UE, los cuales deben someterse a ella si desean una relación comercial especial basada en reglas formales como las ofrecidas por los ALCs. Es posible afirmar que un frágil equilibrio entre los niveles nacional y supranacional caracteriza la formulación de la PCC de la UE y su peculiar proceso de negociación y ratificación de los ALCs con sus principales socios comerciales. La singularidad del PFC de la PCC de la UE es que ésta se encuentra basada en reglas sencillas que conducen a una delegación de autoridad de dos pasos, la cual puede explicarse llanamente del siguiente modo.

Al adherirse a la UE, los estados miembros individuales, como el Reino Unido lo hizo en su momento, consintieron delegar su autoridad para la FPC europea al Consejo de Ministros. Este Consejo tiene la tarea

de agregar las preferencias comerciales nacionales en una sola posición común supranacional antes de que puedan validarse a nivel internacional a través de las NCIs. Sin embargo, el Consejo de Ministros tiene varias responsabilidades y prioridades en su agenda como virtual poder ejecutivo que es de la UE, así que la conducción de la PCC revela un segundo nivel de delegación, esta vez del Consejo de Ministros a su agente negociador, la Comisión Europea. Los funcionarios de la Comisión de la UE llevan a cabo las NCIs, dentro de los límites establecidos por el mandato del Consejo. Al finalizar las NCIs, el Consejo aprueba o rechaza el acuerdo comercial y para cierto tipo de ALCs, los debe someter, además, a la aprobación de cada parlamento nacional de los Estados miembros (Meunier, 2021).

Este proceso de delegación doble de autoridad puede llegar a ser mucho más complejo en la práctica debido a la discrepancia que se suscita entre las reglas formales e informales para la FPC que explicaremos más adelante. Podemos anticipar que más de una vez se han rectificado las reglas formales de votación para ratificar los ALCs negociador por la Comisión, aunque dentro de ciertos límites, para satisfacer a un Estado miembro descontento con los resultados de las NCIs. Esta incertidumbre institucional puede hacer que en la práctica, terceros países, socios comerciales de la UE con los cuales tiene intereses por llevar a cabo las NCIs, sean más reticentes a llevar a cabo las NCIs con los países de la UE, y reconsideren hacer concesiones con sus negociadores.

Antes de llevar a cabo las NCIs, la UE debe definir la smetas de las mismas. Las propuestas originales de la PCC las formulan los funcionarios de la Dirección de Comercio (DG Comercio), desde la sede de la UE en Bruselas. La DG asesora y rinde cuentas al comisario de Comercio de la UE, designado por los Estados miembros junto con los otros diecinueve comisarios para un período de cinco años. Una vez que la Dirección General de Comercio ha elaborado propuestas para conducir las NCIs, los debates políticos sobre tales propuestas tienen lugar en un comité asesor especial, el llamado Comité 133, que lleva el nombre del artículo 133 sobre PCC. Este desempeña un papel relevante ayudando a los Estados miembros a influir en la PCC de la UE, aunque su función es formalmente sólo consultiva. La agenda del Comité 133 la establece la Comisión, en colaboración con la presidencia rotatoria de seis meses de la UE (Meunier, 2006).

Los miembros de alto nivel, además de altos funcionarios de los ministerios nacionales de los Estados miembros, así como el director general de la Dirección General de Comercio, se reúnen una vez al mes en Bruselas. Estos miembros de alto rango forman parte del comité durante períodos prolongados y, al conocer los pormenores de las preferencias comerciales internacionales de sus respectivos países, están ampliamente informados de qué tipo de propuestas y contrapropuestas que se pongan sobre la mesa de las NCIs son políticamente aceptables dentro de sus mercados de origen. También hay subcomités de carácter sectorial, como el 133 de textiles, el 133 de servicios, el 133 de acero, etc, que preparan el trabajo para el Comité 133. Los asuntos normalmente se discuten hasta que surge un consenso y no se requiere el registro de las votaciones formales. La Comisión casi siempre sigue los lineamientos propuestos por el Comité 133, ya que

sus miembros reflejan los deseos de los ministros, quienes en última instancia pueden negarse a concluir el ALC negociado por la Comisión (Gstohl, S., & de Bievre, D. 2017).

Una vez que el Comité ha modificado las propuestas de la Comisión, se transmiten al Comité de Representantes Permanentes (COREPER), un grupo importante que se encuentra en Bruselas y que está compuesto por funcionarios de los Estados miembros que son embajadores nacionales ante la UE. A continuación, el COREPER transmite la propuesta de negociación al Consejo de Ministros, que tiene competencia para establecer objetivos para las NCIs (lo que se conoce como "mandato de negociación"). El Consejo está compuesto por ministros de cada gobierno y representa los intereses nacionales de los estados miembros. La composición del Consejo está basada en la naturaleza del tema que se debate. Con respecto a la PCC, las cuestiones suelen ser abordadas por el Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores, aunque a veces está compuesto exclusivamente por ministros de Comercio. Finalmente, el Consejo acuerda un mandato de negociación para entregar a la Comisión. En realidad, el mandato se compone de "directrices de negociación" que no tienen un carácter vinculante jurídicamente: el negociador de la UE tiene la posibilidad de no apearse a esas directrices durante las NCI, pero después corre el riesgo de tener que cabildar el acuerdo negociado con el Consejo al final de todo el proceso de regateo con los socios comerciales de la UE (Woolcock, 2011).

El Consejo acuerda una posición negociadora externa común para las NCIs sobre los temas llamados tradicionales (sin incluir los servicios y la propiedad intelectual, que se rigen por una ley distinta y separada) según un sistema de mayoría calificada. Se trata de un procedimiento según el cual a los Estados miembros se les asignan voto ponderados, usando criterios basados en el tamaño de su población, y se necesitan aproximadamente dos tercios de los votos para que una propuesta sea aceptada. Sin embargo, para llegar a una posición común para las NCIs, al igual que para alcanzar la mayoría de las demás decisiones políticas en la Comunidad, los estados miembros a menudo han intentado lograr un consenso general en torno a un tema determinado, salvando así el posible obstáculo que representaría recurrir a una votación formal.

Como se puede observar, la competencia sobre las NCIs está centralizada a nivel de la Comisión y del Consejo. En la práctica, la Comisión y el Consejo informan al Parlamento sobre el desarrollo de las NCIs de manera informal y pueden solicitar la aprobación del Parlamento antes de la ratificación formal de un ALC. Sin embargo, si bien no puede vetar la legislación comercial (a diferencia de la legislación en materia de política social, agricultura y mercado interno), el Parlamento puede celebrar audiencias y emitir informes sobre cuestiones comerciales, influyendo así indirectamente en el curso de las NCIs. El Parlamento europeo está ganando cada vez más poderes y atribuciones, así que se anticipa que, en un futuro, participe más activamente en el PFC de la UE, y en los propios procesos de ratificación de los ALCs

La Comisión realiza un informe para los estados miembros, después de cada una de estas sesiones técnicas, que abarca las posibles dificultades en la negociación y la necesidad de sobrepasar el mandato

original, pero no necesariamente el texto real acordado. Si durante estas sesiones un Estado miembro manifiesta su oposición, corresponde al jefe negociador de la Comisión decidir si avanza o retrocede en las concesiones hechas a la contraparte en las NCIs, argumentando que la UE tiene las manos atadas, o ponerse en contacto con el Estado miembro que manifestó su oposición (Siles-Brugge, 2014).

El Consejo es responsable de ratificar el ALC una vez concluidas las NCIs. Tanto los acuerdos comerciales como la legislación comercial se adoptan en el Consejo por mayoría cualificada, lo que significa que el acuerdo debe contar con el apoyo del 55% de los Estados miembros, que representan el 65% de la población. Los estados miembros ratifican el ALC según sus propios procedimientos internos, como una votación en el parlamento. En la práctica, el Consejo siempre decide sobre la implementación temporal de la parte del ALC exclusiva para la UE. El resto, sujeto a la ratificación nacional, se implementa más tarde, incluso años después. Por esto, no hay lugar para grandes sorpresas en la etapa de ratificación de las NCIs, ya que las partes han tenido tiempo suficiente para manifestar sus reservas durante las NCIs.

Tabla 4: *Características del supranacionalismo europeo*

Variable	Modalidad	Descripción
Número de actores	Múltiple (amplio)	El Consejo Europeo delega a la Comisión Europea la FPC, las instituciones europeas procuran centralizar las decisiones, pero pueden abrir el debate a la participación de los estados-miembros y a la sociedad civil en general, el Parlamento Europeo influye marginalmente por el momento.
Tipo de valores (payoffs) disponibles	Flexibles	En la medida en que las decisiones se abren al escrutinio de la sociedad civil de los países-miembros, existe la posibilidad de crear la mayor cantidad de beneficios disponibles, pero existe el riesgo de que las instituciones europeas centralicen las decisiones y limiten los pay-offs para otros actores que no sean los gobiernos nacionales
Naturaleza del juego	Suma positiva	El proceso de toma de decisiones, al abrirse al público a través de las audiencias, puede propiciar que el juego sea suma positiva con ganancias que se generan continuamente, se espera que cuando el parlamento europeo participe más en el proceso, los rasgos de este tipo de juego se consoliden
Alternativas disponibles en la decisión	Múltiples	La participación de un número mayor de actores de la sociedad civil por vía de las audiencias permite generar alternativas e ideas para las NGIs
Naturaleza de las estrategias	Integrativas	Existen incentivos durante el proceso de FPC para que ningún actor decida dejar de cooperar y de aportar propuestas, siempre que el proceso sea declarado abierto a la participación individual de los gobiernos nacionales, y la sociedad civil.
Motivación de los intereses	Mixta (Intereses en común y en conflicto)	Presencia de intereses mixtos pro-libre comercio y anti-libre comercio, los beneficios alcanzados por los primeros han servido para compensar las pérdidas (escasas) de los segundos.
Costos de negociación	Altos	Los costos de este procedimiento son bajos si el proceso queda cerrado a la intervención sólo de las instituciones

Resultados	Eficientes políticamente	europas, sobre todo la comisión, y se vuelven altos cuando se abre a la sociedad civil. Los resultados suelen ser eficientes cuando la participación de los actores de la sociedad civil es permitida. La unión Europea tiene el mayor número de ALCs firmado en todo el mundo.
Tipo de reciprocidad entre los agentes	Difusa y específica	Cuando la Comisión centraliza las decisiones, la reciprocidad es específica, cuando las abre a la sociedad civil, se vuelve difusa.

Para comprender el proceso actual de formulación y ejecución de la política comercial británica (PCB), es menester tomar en cuenta que el RU tiene un sistema legislativo bicameral en donde no existe la separación de poderes a la usanza de los sistemas presidencialistas. El Parlamento está compuesto por: la Cámara de los Lores, cuyos miembros son nombrados de por vida por el Rey a propuesta del Primer Ministro (el número de miembros varía, siendo actualmente de unos 800), 90 pares hereditarios y 25 miembros del clero. La Cámara de los Comunes tiene 650 escaños, y sus miembros son elegidos por sufragio universal, para un mandato de 5 años. El Gobierno es directamente responsable ante el Parlamento y depende de él.

El Brexit, o proceso de separación del RU de la UE, devolvió a este país su capacidad soberana para la FPC autónoma. Este proceso surgió a partir de que el gobierno británico tomó en cuenta aparentes profundas desigualdades presentes en los beneficios obtenidos de su membresía en la UE, las autoridades del RU realizaron un referendo en junio de 2016, al ganar la opción de la desafiliación, el gobierno del Reino Unido pidió a la UE en marzo 2017 que se llevará a cabo la activación del procedimiento inédito de salida de la UE (llamado Brexit), según lo acordado en el artículo 50 del Tratado de la UE. Posteriormente a la realización de un largo proceso de negociación de tres años, se firmó un Acuerdo de Retirada acompañado por un texto de declaración política. Se establecía, así, el 31 de enero de 2020 como fecha de salida oficial del Reino Unido y el inicio de un periodo de transición, que concluyó el 31 de diciembre de 2020, y que fue la base para que las dos partes negociaran un compromiso que definiría el futuro de las relaciones entre el RU y la UE desde esa fecha. El periodo de transición se basó en lo dispuesto en el llamado Acuerdo de Retirada. Este se trataba de un documento compuesto por seis grandes apartados y tres protocolos adicionales, este compromiso pretendía garantizar una transición gradual y sólida para el proceso de desafiliación del RU (Hobolt, 2016).

Durante este período, la UE firmó y aplicó el Acuerdo de Comercio y Cooperación con el RU para consolidar la salida de éste de la UE. En lo que respecta al comercio exterior, la UE continuó desempeñando su liderazgo como principal socio comercial del mundo; en 2021, sus intercambios internacionales de bienes y servicios ascendió a 6.28 mil millones de euros. En total, el comercio internacional representó el 21.5% del PIB de la UE. En 2021 el superávit del comercio de mercancías se redujo notoriamente a 56,800 millones

de euros, debido a un aumento importante del valor de las importaciones causado por la subida de los costos de la energía importada.

A meses de haber salido de la UE, el RU en cambio registró un déficit comercial estructural, pese a que mantiene un amplio superávit en el sector servicios. De acuerdo con datos proporcionados por la OMC, en 2022 el Reino Unido importó bienes valorados en 823,900 millones de dólares, y exportó 530,200 millones; en el mismo año, las exportaciones de servicios se situaron en 494,400 millones, frente a 317 000 millones de las importaciones. Según datos del Banco Mundial, la balanza comercial global fue negativa en un 2.7% del PIB. Según otras fuentes, en el tercer trimestre de 2023, las exportaciones del RU ascendieron a más de 213,500 millones de libras esterlinas, mientras que las importaciones llegaron a los 218,000 millones de libras, lo que significa un déficit comercial de 4,500 millones de libras (OMC, 2024).

Frente a este escenario comercial adverso para el RU, el principal desafío que representaría para su gobierno el Brexit sería retomar la autoridad o capacidad nacional para la FPC de forma soberana. Unas semanas después del Brexit, la entonces primera ministra Theresa May dejó claro que al abandonar la UE, el Reino Unido procedería a adoptar su propia lista de obligaciones dentro de la OMC, donde participaría negociando los acuerdos multilaterales pendientes, que su gobierno se encaminaría a negociar su propio libre comercio bilateral (y plurilateral) por medio de los ALCs, y que después de la salida del mercado común europeo establecería sus propios tipos arancelarios, gestionaría su régimen nacional de remedios comerciales, así como promulgaría su propia legislación de comercio e inversión (Moseley, 2017).

Desde el año de 1995, el RU delegó a la UE la formulación y ejecución de la política comercial nacional. Los acuerdos comerciales negociados por la UE entraban en vigor en este país de conformidad con la Ley de Gobernanza y Reforma Constitucional de 2010. Esto exigía que el Gobierno presentase ante el Parlamento todo acuerdo comercial negociado por la UE que desease ratificar, junto con un memorando explicativo. Durante los 21 días siguientes, la Cámara de los Comunes podía optar por votar sobre el acuerdo. Si los comunes hubiesen decidido votar en contra del acuerdo, se habría activado otro período de sesión de 21 días. Si los Comunes hubieran continuado votando en contra del acuerdo, estos períodos de 21 días se acumularían indefinidamente y el Gobierno no habría podido ratificar el acuerdo. Desde la negociación de los acuerdos comerciales por parte de la UE a nombre del RU, no se presentó el rechazo a ningún acuerdo que hubiese sido un precedente que indicase con qué rapidez el Gobierno abandonaría o renegociaría un acuerdo que enfrentaba una persistente oposición parlamentaria.

Desde la delegación a la UE de la autoridad para la FPC del RU, no se crearon en el parlamento británico mecanismos propios para definir la política comercial nacional. Los británicos se subordinaron a la política comercial común europea y no rechazaron ningún acuerdo comercial negociado por la UE. Sólo crearon algunos órganos que, en su momento, supervisarían que los intereses nacionales británicos en forma de preferencias comerciales efectivamente estuvieran plasmados en los acuerdos. Por ejemplo, en el año

2016 la cámara de los comunes creó el Comité de Comercio Internacional (ITC por sus siglas en inglés), que acompañó a la fundación del Departamento de Comercio Internacional (DIT por sus siglas en inglés) el mismo año. La ITC se encargaría de examinar los ALCs negociados por la UE, pero no otros acuerdos internacionales. Después del Brexit el DIT se disolvió en 2023, tras la fusión de DIT con el Departamento de Negocios, Energía y Estrategia Industrial en el Departamento de Negocios y Comercio.

Actualmente, los poderes del Parlamento en el proceso de escrutinio de los ALCs se limitan en gran medida a retrasar la ratificación de los mismos. Esta herramienta está aún más limitada por el requisito de obtener tiempo parlamentario, lo que hace que la demora indefinida sea una quimera y hace que el proceso de garantizar una votación de facto sea tan engorroso que el Parlamento no ha recurrido a utilizar esta herramienta. El sistema actual significa que el Parlamento tiene opciones limitadas para hacer cumplir cualquier demanda que pueda tener con respecto al contenido de un ALC, o con respecto a los requisitos de control procesal que existen o serían deseables establecer.

La falta de criterios nacionalmente definidos hasta el momento, y de una autoridad británica encargada de la FPC, ha traído como consecuencia que los 71 ALCs que el RU ha firmado desde que abandonó la UE, 68 son acuerdos de renovación provisionales idénticos a los acuerdos que el RU tenía con esos 68 países cuando formaba parte de la UE. Estas renovaciones no son insignificantes, pues son las que han permitido al RU continuar las relaciones que tenía con sus socios comerciales más importantes del mercado mundial, pero deben ser renegociadas y actualizadas.

El RU tiene actualmente seis ALCs firmados, pero no vigentes. Dos son parte de los 71 acuerdos de renovación firmados. Se trata de los negociados con Madagascar y Comoras –parte de la asociación económica con los países de África Oriental y Meridional (ESA)– y están a la espera de la ratificación de los respectivos países. Los cuatro restantes se consideran nuevos acuerdos realizados fuera de la UE. El Reino Unido firmó un acuerdo de economía digital con Singapur y un acuerdo comercial digital con Ucrania. Si bien no son ALCs, aún fortalecen los vínculos con los dos países. Australia y Nueva Zelanda son los dos ALCs históricos posteriores al Brexit. Fueron firmados en diciembre de 2021 y febrero de 2022, respectivamente. Estos acuerdos se negociaron desde cero, lo que en teoría permitió al Reino Unido adaptarlos a sus objetivos, y convertirlos en laboratorios para probar sus nuevos y soberanos mecanismos para la FPC y las NCI. Las prioridades del Reino Unido en 2024 abarcaron avanzar en las negociaciones con la India, la República de Corea, Suiza, Israel y el Consejo de Cooperación del Golfo (CCG) (Morris, 2024).

Pero se debe reconocer que el Reino Unido ya ha firmado acuerdos con la mayoría de sus principales socios comerciales; EU y China son los únicos dos países de los 25 principales mercados de exportación del Reino Unido con los que el Reino Unido no tiene ni está negociando un TLC. Es probable que ninguna de

esas lagunas se llene en el futuro cercano, dado el estado de la política interna de EU y las crecientes tensiones geopolíticas.

Este retraso debe entenderse a partir de la redefinición y proceso de aprendizaje por el cual deben pasar las autoridades británicas una vez que recapturaron su soberanía en la FPC. Actualmente, los poderes del Parlamento en el proceso de revisión de los ALC se circunscriben sobre todo a retrasar la ratificación del tratado más que a enmendar los compromisos negociados en las NCI con sus socios comerciales. Esta herramienta dilatoria está aún más limitada por el requisito de obtener tiempo parlamentario, lo que hace que la demora indefinida sea una ilusión y hace que el proceso de garantizar una votación de facto sea tan engorroso que el Parlamento no ha recurrido hasta el momento a la aplicación de esta herramienta.

Los ALC sólo pueden ratificarse después de haber sido presentados al Parlamento junto con sus correspondientes memorandos explicativos, de haberse publicado y de haber transcurrido un período de 21 días de sesión después de la promulgación del tratado. Si la Cámara de los Lores durante este período decide que el tratado no debe ratificarse, no obstante, puede ratificarse si un ministro hace una declaración ante el Parlamento indicando que el tratado debe ratificarse y explicando sus razones. Si la Cámara de los Comunes aprueba una resolución similar, un ministro puede hacer la misma declaración y la ratificación es posible después de 21 días de sesiones adicionales si los Comunes, no se deciden en contra de la ratificación. En teoría, este último proceso puede repetirse perpetuamente (Taheny, 2023).

Lo anterior ocurre así, ya que, en el RU, los ALC se ratifican de conformidad con la Ley de Gobernanza y Reforma Constitucional de 2010. Esto exige que el Gobierno presente ante el Parlamento todo aquel acuerdo comercial que desee ratificar, junto con un memorando explicativo. Durante los 21 días siguientes, la Cámara de los Comunes puede optar por votar sobre el acuerdo. Si decide votar y vota en contra del acuerdo, se activará otro período de sesión de 21 días. Si los Comunes continúan votando en contra del acuerdo, estos períodos de 21 días se acumulan indefinidamente y el Gobierno no puede ratificar el acuerdo. No hay precedentes que indiquen con qué rapidez el Gobierno abandonaría o renegociaría un acuerdo que enfrentaba una persistente oposición parlamentaria (Verity, 2023).

El sistema actual significa que el Parlamento británico tiene opciones limitadas para hacer cumplir cualquier demanda emanada de la sociedad civil o de los grupos de interés que pueda surgir con respecto al contenido de un ALC vinculados con los requisitos de control procesal que existen o serían deseables que se crearan. Si bien el Parlamento no tiene la prerrogativa de votar los pormenores de lo negociado en un ALC, como opción principal en caso de oponerse a un ALC, el Parlamento podría emitir un voto formal de censura al Gobierno que negoció el ALC, pero este escenario resulta extremo e improbable en circunstancias normales. En estos casos, se percibe el legado de haber hecho una delegación de autoridad para la FPC a una autoridad supranacional.

Sin embargo, la restricción de la influencia del Parlamento sobre estas formas indirectas de restricción introduce dos riesgos. La primera es que debilita el poder de negociación del Reino Unido en acuerdos comerciales. Las negociaciones se llevan a cabo en dos niveles: internacionalmente en la mesa de negociaciones y nacionalmente donde ambos negociadores necesitan obtener la aprobación de cualquier acuerdo. Los negociadores que están limitados en este nivel interno –por ejemplo, por legislaturas poderosas– tienen menos margen de maniobra en el nivel internacional. Esto limita su capacidad para hacer concesiones, lo que las convierte en una negociación más poderosa. Como se analizó ya, el complicado proceso de ratificación de la UE la convierte en un negociador poderoso (aunque lento), aunque en algunos casos puede verse tan limitado que no puede lograr que un acuerdo funcione en absoluto. La FPC actual del Reino Unido no confiere estos beneficios.

Esto ocurre así debido a que al Parlamento no se le otorgó un papel estatutario para establecer los objetivos de negociación de un acuerdo, recibir información, monitorear el progreso de las negociaciones, supervisar las reservas y examinar las enmiendas (a menos que estas últimas sean tan importantes que cumplan con la definición de un tratado sujeto a ratificación). Además, las disposiciones del CRAG entran en vigor sólo después de que las partes hayan firmado los tratados (lo que no permite una oportunidad real para que se realicen cambios²⁹) y el cronograma que prescribe es demasiado corto para permitir consultas o participación adecuada de los comités con las partes interesadas. Finalmente, CRAG no requiere un debate en ninguna circunstancia, lo que reduce la efectividad del poder del Parlamento para votar para retrasar la ratificación (y, de hecho, convierte la posibilidad de retrasar la ratificación perpetuamente en una cuestión de teoría).

Otro punto débil es que, con el tiempo, quedó claro que no siempre se cumplen los requisitos del CRAG. En particular, fueron completamente inaplicados por la legislación que implementó tanto el Acuerdo de Retirada como el Acuerdo de Comercio y Cooperación con la UE (posiblemente los dos acuerdos más importantes que el Reino Unido ha ratificado en los últimos años).³¹ El propio CRAG también prevé explícitamente la posibilidad de una El ministro de la Corona desaplica “excepcionalmente” el escrutinio de los tratados. En julio de 2022, la (entonces) secretaria de Estado de Asuntos Exteriores, Commonwealth y Desarrollo, Elizabeth Truss MP, empleó esta facultad en virtud del artículo 22 del CRAG 2010 para ratificar un tratado relativo a la adhesión de Suecia y Finlandia a la OTAN, sin los requisitos de que CRAG se haya cumplido.³² Esta disposición nunca se había utilizado anteriormente. La decisión de hacerlo se justificó por las “circunstancias de seguridad internacional sin precedentes” y el hecho de que había “un amplio apoyo de todos los partidos para que Suecia y Finlandia se unieran a la OTAN”.³³ Si bien cada uno de estos tres ejemplos podría justificarse teóricamente por motivos de falta de tiempo, también ponen de relieve la debilidad de las disposiciones. Los requisitos del CRAG pueden ignorarse incluso en el caso de decisiones trascendentales.

Tabla 5: Características del parlamentarismo británico

Variable	Modalidad	Descripción
Número de actores	Múltiple (reducido)	El PFC del Reino Unido involucra sólo al parlamento, y dentro de él, el órgano de decisión central es la Cámara de los Lores, hasta el momento no ha habido consultas a los grupos de la sociedad civil y empresariales.
Tipo de valores (payoffs) disponibles	Fijo	En la medida en que las decisiones no se abren al escrutinio de la sociedad civil, la posibilidad de crear la mayor cantidad de beneficios se complica.
Naturaleza del juego	Suma-cero	La ausencia de un debate público durante el proceso de FPC propicia que las empresas exportadoras, frecuentemente obtengan beneficios a costa de las empresas que producen para el mercado interno únicamente.
Alternativas disponibles en la decisión	Reducidas	Las NCIs ocurren a un solo nivel, el internacional por lo cual la política comercial del RU, ante la ausencia de una negociación interna, cuenta con pocas alternativas para discutirse.
Naturaleza de las estrategias	Distributivas	Las ganancias las obtienen únicamente aquellas empresas adecuadamente representadas por los legisladores Lores.
Motivación de los intereses	Predominan los intereses en conflicto	Presencia únicamente de intereses que se benefician de las NCIs y los ALCs
Costos de negociación	Bajos	Los costos de este procedimiento son bajos en la medida de que una sola cámara centraliza las decisiones y no se realizan negociaciones internas.
Resultados	Ineficientes políticamente	La FPC no se abre a la participación de la cámara de ellos comunes, en donde los legisladores son electoralmente responsables de sus decisiones. El RU como gobierno, no estaba acostumbrado a tomar sus propias decisiones sobre la FPC pues era delegada a la UE, está Pasando por un proceso de aprendizaje.
Tipo de reciprocidad entre los agentes	Específica	El RU espera reciprocidad específica (tit-for-tat) en las NCIs de parte de sus socios comerciales.

Discusión

A pesar de que el proceso para la FPC de la Unión Europea es muy reciente en su instrumentación, es el que más ALCs ha logrado negociar e instrumentar, y además aún hay otros en proceso de negociación y se caracterizan por contener cláusulas para su constante actualización como ocurre con el TLCUEM con México. Podemos afirmar que, pese a que se vaticina una complejidad mayor en este proceso de decisión en la medida en que el Parlamento Europeo pese más en las decisiones en un futuro cercano, este proceso ha dado más beneficios a la UE de lo que el proceso de la vía rápida-TPA ha permitido alcanzar a los Estados Unidos en la medida en que lleva años sin poder someterse una nueva autorización por parte del ejecutivo de ese país, y no existe prioridad en la actualidad para negociar más acuerdos, por el contrario, el presidente actual Donal Trump en enero del 2025 está dispuesto a comenzar una guerra comercial con sus más cercanos socios comerciales. La vía rápida-TPA es un proceso que ha dado buenos resultados, pero depende mucho de la doctrina económica de la cual parte el ejecutivo para poder entregar resultados o incluso, para echarse

a andar. En el caso británico, el elemento distintivo es que las autoridades nacionales tienen poca experiencia en el FPC debido a que esta fue una política pública delegada por completo a las instituciones europeas, así que prácticamente el RU está retomando los procesos previos a su ingreso a la UE, lo cual ocurrió en 1973, y si una característica tiene ese proceso es que prevaleció en momentos en los cuales las NCI para crear ALCs no era una estrategia conocida en ese momento, así que debe reformar en el corto plazo el propio proceso de FPC, hay especialistas que sugieren que revise los procesos parlamentarios de Canadá, Australia y Nueva Zelanda, sus exdominios, que cuenta con un sistema parlamentario similar al británico, para poder colocar al día el suyo

Tabla 6: *Tres Mecanismos de Toma de Decisión usados para Formular la Política Comercial*

	Estados Unidos	Unión Europea	Reino Unido
Número de actores	Múltiple (amplio)	Múltiple (amplio)	Múltiple (reducido)
Tipo de valores (pay-offs) disponibles	Flexibles	Flexibles	Fijo
Naturaleza del juego	Suma positiva	Suma positiva	Suma-cero
Alternativas disponibles en la decisión	Múltiples	Múltiples	Reducidas
Naturaleza de las estrategias	Integrativas	Integrativas	Distributivas
Motivación de los intereses	Mixta (Intereses en común y en conflicto)	Mixta (Intereses en común y en conflicto)	Predominan los intereses en conflicto
Costos de negociación	Altos	Altos	Bajos
Resultados	Mixtos	Mixtos	Ineficientes políticamente
Tipo de reciprocidad entre los agentes	Difusa y específica	Difusa y Específica	Específica

Número de actores: Como se apreció, en la UE se involucran más participantes en la FPC, seguido de los EU en donde no sólo participan los funcionarios y legisladores, sino también los representantes de las grandes empresas, y el caso con menos participantes es el británico en donde en la aprobación de los ALCs sólo interviene la Cámara de los Lores.

Tipo de valores. La FPC de los EU y de la UE se caracterizan por guiarse a través de valores flexibles y éstos se materializan en los acuerdos paralelos negociados con sus socios comerciales además de los puramente comerciales, para el caso británico los valores suelen ser fijos, dada la escasa inclinación del RU para negociar acuerdos paralelos con beneficios compensatorios para las coaliciones perdedoras tanto internas como internacionales.

Naturaleza del juego. Para los casos de EU y la UE, la FPC suele asumir una naturaleza de juego suma-positiva buscando que los actores internos obtengan beneficios compensatorios, cláusulas de escape, periodos de transición en los procesos negociados de liberalización comercial. En el caso británico, debido

al monopolio de la Cámara de los Lores en la FPC, no hay una preocupación por generar ganancias para los actores perdedores.

Alternativas disponibles. Los PFC de la UE y los EU se han caracterizado históricamente por generar múltiples alternativas para elegir entre ellas, debido a que son procesos democráticos en donde los actores públicos y privados vierten propuestas distintas, el PFC de los EU es todavía más abierto que el europeo, en el caso británico, su PFC recién comienza a definirse y debido a que permite sólo la participación de limitados actores, se identifica más como uno en donde las alternativas disponibles son limitadas.

Naturaleza de las estrategias. Los PFC de EU y de la UE por ser democráticos permiten que los actores apliquen estrategias integrativas en las cuales los participantes generen propuestas para beneficio colectivo, aunque no sea siempre el caso, en el caso del RU la limitada participación de la cámara de los lores, la cual se caracteriza por que sus miembros no son elegidos por la vía electoral, sino que son designados por la Corona, no se perciben elementos de generación de valor, al contrario, por ser un proceso elitista se percibe como distributivo.

Motivaciones. En los casos de EU y la UE existen en los PFC motivaciones mixtas de intereses en común e intereses en conflicto que deben ser superados por vía de la decisión colectiva. En el caso británico no hay mecanismos establecidos para que los intereses se representen de forma democrática, por lo que se esperaría que los resultados finales del PFC genere conflictos predominantemente.

Costos de negociación. En los PFC de EU y la UE la toma de decisiones suele generar costos altos debido a que se deben seguir consultas y protocolos que involucran a varios participantes y a las instituciones, así como sesiones múltiples plenarias y de comités. En el RU los costos son bajos pues sólo se involucra a los miembros de la Cámara de los Comunes.

Resultados. El PFC en el papel debería generar resultados ineficientes que sólo dejan satisfechos a los miembros de una élite, y de hecho, como se aprecia en el listado de acuerdos comerciales firmados, sólo se han negociado 2 ALCs hasta el momento. Para el caso de EU resulta notorio que ahora que la FPC se ha centralizado en la figura del presidente Trump y que se ha renunciado a los procedimientos de la vía rápida-TPA, el descontento de los grupos económicos se ha incrementado y no existen propuestas para continuar negociando ALCs adicionales.

Tipo de reciprocidad. Por último, como se ha demostrado en el contenido o capitulado de los ALCs negociados por los EU y la UE, estos han sido documentos muy complejos en donde se busca que los socios comerciales involucrados obtengan beneficios que por su cantidad, pueden llegar a ser un tanto difusos, ejemplificados en los períodos de transición, las cláusulas de escape en las complejas reglas de origen, salvaguardias y otros compromisos firmados. Los ALCs negociados por el RU se basan, debido a la centralización en la toma de decisiones en compromisos sobre todo recíprocos, cuyos beneficios se puedan medir o cuantificar para comprobar la reciprocidad aplicada a las NCIs.

Referencias

- Altbach, Eric. (1997) “US Foreign Economy Policy. Who is in Charge? JEI Report, no. 40, 24 octubre, <http://www.jei.org/Archive/JEIR97/9740f.html#development>
- Arrow, Kenneth. (1991) “Valores Individuales y Valores Sociales” en Joseph Colomer, *Lecturas de Teoría Política Positiva*, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, España, pp. 491-513.
- Ayala Espino, José, (2000) *Mercado, Elección Social e Instituciones. Una Revisión de las Teorías Modernas del Estado*, Editorial Miguel Angel Porrúa-Facultad de Economía de la UNAM, segunda edición, julio, pp. 50-52.
- Barrie Robert W. (1987), *Congress and the Executive: The Making of the United States Foreign Trade Policy, 1789-1968*, Garland Publishing Inc. Nueva York EU, pp. 64-70.
- Delgado, D. S., & Salinas, J. C. (2021). En búsqueda de un equilibrio elusivo: un análisis comparativo de la elección social y la elección pública. *Espiral*, 28(82), pp. 41–74. <https://doi.org/10.32870/EEES.V28I82.7217>
- Eckes, Alfred E. Jr. (1999) “U.S. Trade History”, en William A. Lovett, et. al. *U.S. Trade Policy. History, Theory and the WTO*, editorial E.M. Sharpe, Armonk New York, pp. 61-62.
- Gstohl, S., & de Bievre, D. (2017). *The trade policy of the European union* (1st ed.). Red Globe Press. I. M. Destler, *American Trade Politics. Third Edition*. Institute for International Economics, 1995.
- Hiscox, Michael J. (1999) “The Magic Bullet? The RTAA, Institutional Reform, and Trade Liberalization”. En *International Organization*, vol. 53, no. 4 otoño.
- Hobolt, S. B. (2016). The Brexit vote: a divided nation, a divided continent. *Journal Of European Public Policy*, 23(9), 1259-1277. <https://doi.org/10.1080/13501763.2016.1225785>
- Hopmann, Terrence, (1998). *The Negotiation Process and the Resolution of International Conflicts*, University of South Carolina Press, EU, 1998.
- Keohane, Robert O (1993). *Instituciones Internacionales y Poder Estatal*, grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, Argentina.
- Massó, Jordi. (1996) “La Teoría de la Elección Social: Métodos de Notación No Manipulables”, Departamento de Economía e Historia Económica y CODE, Universitat Autònoma de Barcelona. <http://hotelling.uab.es/~JMasso/SBOLETIN.PDF>
- Mattoo, A., Rocha, N., y Ruta, M. (2020). *The evolution of deep trade agreements*. The World Bank, <https://doi.org/10.1596/1813-9450-9283>
- Meunier, Sophie. (2021). *Trading voices: The European union in international commercial negotiations*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18gfzhh>
- Meunier, S., y Nicolaïdis, K. (2006). The European Union as a conflicted trade power. *Journal Of European Public Policy*, 13(6), 906-925. <https://doi.org/10.1080/13501760600838623>
- Morris, Henry. (2024) *Where do the UK's trade negotiations stand now?*, Deloitte. <https://taxscape.deloitte.com/article/where-do-the-uk-s-trade-negotiations-stand-now-.aspx>
- Moseley, T. (2017). *Theresa May on Brexit: Then and now*. BBC News. <https://www.bbc.com/news/uk-politics-38653681>
- North, Douglas. (1995). *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Odell, John (2000) *Negotiating the World Economy*, Cornell University Press, Ithaca, Nueva York, EU, 2000.
- Sen, A. (1977). Social choice theory: A re-examination. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 45(1), 53. <https://doi.org/10.2307/1913287>
- Schnietz, Karen E. (2000). “The Institutional Foundation of the U.S. Trade Policy: Revisiting Explanations for the 1934 Reciprocal Trade Agreements Act”. *Journal of Policy History*, vol 12, no. 4.
- Siles-Brugge, G. (2014). *Constructing European union trade policy: A global idea of Europe* (2014th ed.). Palgrave Macmillan.
- Taheny, Sean (2023) *New UK trade agreements – an introduction*. SPICe Spotlight | Solas Air SPICe. <https://spice-spotlight.scot/2023/02/02/new-uk-trade-agreements-an-introduction/>

- Thomas. (2024). *Beyond GDP per Capita: Comparing the US, UK, and EU economic and social systems*. NordicHQ. <https://www.nordichq.com/beyond-gdp-per-capita-comparing-the-us-uk-and-eu-economic-and-social-systems/>
- Towfigh, Emanuel V. y Petersen, Niels P (2017), Public and social choice theory, en Towfigh, E. V., & Petersen, N. *Economic methods for lawyers*. Edward Elgar Publishing.
- Verity, Leo (2023). *UK trade policy - why good scrutiny matters*. Trade Justice Movement; <https://www.tjm.org.uk/resources/briefings/uk-trade-policy-why-good-scrutiny-matters>
- Zartman, William (1977). "Negotiation as a Joint Decision-Making Process", en *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 21 No. 4. December 1977 Sage Publications, pp. 16-21.
- Woolcock, Stephen (2007). *European union policy towards Free Trade agreements*. Econstor. Eu. Consultado el 24 de febrero, 2025, en <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/174818/1/ecipe-wp-2007-03.pdf>
- Woolcock, S. (2011). EU trade policy and the treaty of Lisbon. In *The European Union in International Fora* (pp. 85–98). Nomos.

Inteligencia Artificial: El Machine Learning y los Derechos fundamentales en la Fiscalidad Contable

(Artificial Intelligence: Machine Learning and Human Rights in Accounting Taxation)

Reyna Araceli Tirado Gálvez*¹ 

¹ Universidad Autónoma de Sinaloa – Facultad de Contabilidad y Administración (México), aracely_tirado@uas.edu.mx

* Autor de Contacto

Resumen

La inteligencia artificial representa una oportunidad en materia fiscal para optimizar la recaudación, prevenir evasión y elusión fiscal. El machine learning permite a las administraciones tributarias revisar, analizar y supervisar el impacto fiscal mediante evaluación de patrones y comportamientos de contribuyentes. Sin embargo, aún existen retos importantes en la garantía de los derechos fundamentales, el respeto a la ética y valores. El machine learning o aprendizaje automático puede vulnerar derechos si no cuenta con una adecuada supervisión humana. Entre los principales retos se encuentran la transparencia, seguridad y protección de los datos personales. En este estudio se empleó el método analítico, deductivo y sintético a partir del análisis de documentos emitidos por Organismos Internacionales como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), legislación del Código Fiscal de la Federación y el Servicio de Administración Tributaria. La cooperación y el trabajo en conjunto entre los Organismos Internacionales y los Estados requieren de marcos jurídicos claros y transparentes para garantizar la protección de los derechos y la dignidad humana en la inteligencia artificial. Es necesaria la colaboración entre Organismos, Sociedad Civil, sector público y privado para fortalecer la transparencia y eficiencia del aprendizaje automático aunado a la dignidad de personas.

Palabras clave: *Inteligencia artificial, Aprendizaje automático, Fiscalidad, Derechos humanos, Fiscalidad contable.*

Códigos JEL: *K, K2, K24, K33, K34*

Abstract

Artificial intelligence represents an opportunity in tax matters to optimize collection, prevent tax evasion and avoidance. Machine learning allows tax administrations to review, analyze and monitor fiscal impact by evaluating taxpayer patterns and behaviors. However, there are still important challenges in guaranteeing in fundamental rights, respect for ethics and values. Machine learning can violate rights if it does not have adequate human supervision. Among the main challenges are transparency, security and protection of personal data. In this study, the analytical, deductive and synthetic method was used based on the analysis of documents issued by International Organizations such as the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), legislation of the Federal Tax Code and the Tax Administrative Service. Cooperation and joint work between International Organizations and States require clear and transparent legal frameworks to guarantee the protection of rights and human dignity in artificial intelligence. Collaboration between Organizations, Civil Society, public and private sectors is necessary to strengthen the transparency and efficiency of machine learning combined with the dignity of people.

Key words: *Artificial Intelligence, Machine Learning, taxation, Human rights, Accounting taxation.*

JEL Codes: *K, K2, K24, K33, K34*

Cómo citar:

Tirado-Gálvez, R. A.
Inteligencia Artificial: El
Machine Learning y los
Derechos fundamentales en la
Fiscalidad Contable.
Vinculatégica EFAN, 11(4).
<https://doi.org/10.29105/vtga11.4-1146>

Información revisada por
arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 10 de marzo del 2025

Aceptado: 23 de mayo del 2025

Publicado: 31 de julio del 2025



Copyright: © 2025 por los
autores; licencia no exclusiva
otorgada a la revista
VinculaTégica EFAN
Este artículo es de acceso
abierto y distribuido bajo una
licencia de Creative Commons
Atribución 4.0 Internacional
(CC BY 4.0). Para ver una copia
de esta licencia, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introducción

En los últimos años los avances tecnológicos a nivel mundial han evolucionado a un ritmo acelerado, transformando las formas de interacción, convivencia y relación social. La inteligencia artificial (IA), es uno de los campos de la informática que ha experimentado un desarrollo notable, impulsado por el uso de tecnologías avanzadas. En ese contexto, las empresas han evolucionado para crear nuevas plataformas tecnológicas que optimizan diversos procesos.

El auge de la inteligencia artificial ha generado nuevos retos en los entornos virtuales, lo que representa un reto significativo para el ámbito jurídico, ya que muchas de sus aplicaciones aún carecen de un marco regulatorio adecuado. Un caso particular es el *machine learning*, también conocido como aprendizaje automático, el cual se basa en modelos de lenguaje que operan en diversas aplicaciones digitales.

El *machine learning* constituye uno de los mayores desafíos para las Administraciones, los gobiernos y la sociedad, ya que, si bien facilita el trabajo y optimiza diversas operaciones en entornos virtuales, también puede representar una amenaza para la protección de los derechos fundamentales.

El origen del *machine learning* data del año 1642 cuando Blaise Pascal, desarrolló la primera calculadora mecánica, basada en engranajes y ruedas. Posteriormente, 1854 George Boole sentó las bases de la aritmética computacional, por lo que es considerado el padre de la lógica matemática (UNIR, 2020). En 1952 Arthur Samuel, diseñó el primer algoritmo con capacidad de aprendizaje, aplicado a un juego de damas que mejoraba su desempeño en cada partida. Cuatro años después, en 1956, durante una conferencia, se acuñó el término *artificial intelligence* como un nuevo campo de estudio (Nalda, 2024).

Uno de los aspectos clave en el análisis del *machine learning*, es el proceso de entrenamiento de los modelos, en el cual se realiza un mapeo del problema para generar predicciones y, posteriormente encontrar soluciones (Nanclares & Rapallini, 2007). En el ámbito educativo, la incorporación de nuevas tecnologías debe enfocarse en fortalecer las competencias tanto de estudiantes como de docentes, permitiendo que la inteligencia artificial y el *machine learning* contribuyan a la mejora de los métodos de enseñanza, los procesos de aprendizaje y gestión educativa (Forero-Corba & Negre Bennasar, 2024). Este enfoque ejemplifica cómo el *machine learning* puede desempeñar un papel fundamental en la construcción de la sociedad del futuro a través de la educación digital.

En la circunstancia actual, surgen nuevos fenómenos relacionados con el tratamiento que se debe dar a los algoritmos y la determinación del número de clústeres para evaluar el desempeño. (Ramirez & Duque-Mendez, 2022). A partir de lo anterior, se pretende evaluar la eficiencia en el manejo de grandes volúmenes de datos que permitan identificar nuevos patrones o relaciones.

En el ámbito legal, respecto a las revisiones y la emisión de resoluciones en las que se emplea inteligencia artificial, es posible obtener bases de datos digitales que sean transparentes siempre bajo la

supervisión humana para garantizar estos objetivos (Gómez Rodríguez, 2022). La supervisión humana es fundamental en el proceso de digitalización y en el uso de la inteligencia artificial para prevenir situaciones que pueda poner en riesgo los derechos fundamentales de las personas, almacenados en bases digitales.

El uso de la inteligencia artificial y otros sistemas está en sus primeras etapas, pero resulta relevante reconocer las ventajas que ofrece al ámbito jurídico, así como los riesgos y desafíos que plantea. Entre estos, últimos destacan la falta de transparencia y la ausencia de control en los procesos jurídicos por parte del jurista. (Solar Cayón, 2020).

El uso de sistemas tecnológicos que, mediante inteligencia artificial y otras aplicaciones permiten la predicción de escenarios fortalece a los juristas, ya que estos enfoques complementan la forma en que se abordan los problemas jurídicos y facilitan el desempeño en ciertas actividades del ámbito legal. De ahí la importancia de analizar este tema, revisando sus amenazas, posibilidades y mecanismos de supervisión.

En el año 2018, el Servicio de Administración Tributaria (SAT), mediante un Comunicado emitido por la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo de Gobierno Electrónico, propuso a la Secretaría de la Función Pública, la creación de la Subcomisión de Inteligencia artificial y *deep learning* para la recopilación de grandes volúmenes de datos, con los cuales se analizarán patrones de comportamiento. (Gobierno de México, 2025).

El artículo 21 de la Ley de Administración Tributaria establece la obligación del SAT de elaborar y hacer público, anualmente, un programa de mejora continua orientado a combatir la evasión y elusión fiscal, incrementar la recaudación, combatir la corrupción y reducir los costos administrativos, entre otros objetivos. Esta disposición impone una responsabilidad a las autoridades y contribuye a la optimización de los sistemas electrónicos, lo que a su vez permite una recaudación más eficiente.

El principal problema radica en la gestión de los datos personales almacenados en plataformas digitales, las cuales evolucionan constantemente, así como en los riesgos que pueden surgir si no existe una supervisión adecuada por parte de las entidades responsables de garantizar el respeto a los derechos humanos y la transparencia en el manejo de la información.

Por otro lado, adquiere relevancia la manera en que el *Machine Learning* se relaciona con la fiscalidad contable en la actualidad. Este fenómeno responde al avance digital y a la implementación de nuevas tecnologías para optimizar la gestión tributaria, automatizar procesos y prevenir riesgos fiscales futuros.

En cuanto a la sostenibilidad, es necesario profundizar en la capacitación y la adopción de prácticas sostenibles en el uso de las nuevas tecnologías, como el *Machine Learning*. De ahí la importancia de analizar este tema en el presente trabajo de investigación.

En la actualidad hacen falta estudios que puedan analizar como los algoritmos son utilizados dentro de las auditorías fiscales, creando patrones que puedan vulnerar los derechos fundamentales o derechos

humanos, principalmente en lo concierne a la no discriminación, protección de datos personales y la privacidad. Esta falta de investigaciones que estudien el impacto de la ética en la fiscalidad contable desde una óptica jurídica. Importante que existan en la Agenda Legislativa propuestas de marcos regulatorios que protejan derechos humanos dentro de la inteligencia artificial ante una ausencia inminente en la actualidad. La OCDE ha realizado investigaciones sobre fiscalidad digital pero no revisa ni analiza la vulneración de los derechos humanos en este ámbito.

El objetivo de este trabajo, es analizar y examinar ¿si los ordenamientos jurídicos mexicanos existentes vinculan el *Machine Learning* con la protección de los derechos fundamentales como la privacidad, ética y el tratamiento de datos personales en el ámbito de la fiscalidad contable?

Entonces, la pregunta de investigación es: ¿De qué forma los algoritmos utilizados en el *machine learning* dentro de la fiscalidad contable impactan en la protección de derechos fundamentales?

La hipótesis general, *El Machine learning* o aprendizaje automático funciona a través de algoritmos, en el caso de la fiscalidad contable su finalidad es mejorar la eficiencia, detectar fraudes fiscales, sin embargo, hay un grave riesgo de vulnerar los derechos fundamentales o derechos humanos, como ejemplo de ellos son la privacidad, la no discriminación, como consecuencia de la falta de transparencia en el uso de algoritmos.

Se analizan en el presente trabajo, variables dependientes e independientes. Los algoritmos utilizados en el aprendizaje automático o *machine learning* forman parte de variables independientes. Por el otro lado, la vulneración de los derechos fundamentales y la eficiencia en la fiscalidad contable como variables dependientes. Finalmente, la variable que funge como mediadora es la transparencia. Entonces, el machine learning tiene un impacto en la eficiencia de la fiscalidad contable de forma positiva y recaudatoria y por ende, un impacto negativo en la vulneración de los derechos fundamentales ante una falta de transparencia en el uso de estas tecnologías ante la falta de su regulación.

A partir de lo expuesto, se resalta la relevancia de este estudio, cuyo propósito es analizar el impacto del *machine Learning* en los derechos humanos en materia fiscal, en particular para las personas involucradas en este tipo de operaciones o actividades.

Marco teórico o conceptual

En el ámbito empresarial, el *machine learning* se está incorporando para impulsar el crecimiento y la integración de la inteligencia artificial en la estrategia, ejecución y desarrollo de diversas actividades. En los últimos años, este tema ha cobrado relevancia y se le conoce como aprendizaje automático, e incluso como inteligencia artificial. (Tecoalu & Thanh Nguyen, 2019).

El *machine learning* tiene presencia a nivel global y un impacto significativo en el sector empresarial. A medida que las nuevas tecnologías se desarrollan y evolucionan, surge la necesidad de

establecer normas jurídicas que regulen las conductas permitidas y aquellas que, de alguna manera, puedan poner en riesgo los derechos fundamentales.

En cuanto al uso de la tecnología en ámbito jurídico, es fundamental establecer límites en lo relacionado con la informática jurídica, tanto en la documental como en la de gestión, a fin de que sirva como un método de apoyo para los jueces en sus razonamientos (Martinez Bahena, 2013). Esto se debe a que los programas informáticos pueden ser moldeados por la tecnología, dejando de lado los procesos cognitivos humanos y simulándolos.

En el siguiente apartado se analizan los conceptos principales abordados en este trabajo, entre ellos, la inteligencia artificial y el *machine learning* como herramientas fundamentales que intervienen en actividades supervisadas y no supervisadas, entre otras.

El Diccionario de la Real Academia Española, define la inteligencia artificial como: “disciplina científica que se ocupa de crear programas informáticos que ejecutan operaciones comparables a las que realiza la mente humana, como el aprendizaje o el razonamiento lógico”.

El *Machine Learning* o aprendizaje automático es: “una subcategoría de la inteligencia artificial, que es el proceso por el que los ordenadores aprovechan las redes neuronales para reconocer patrones y mejorar su capacidad para identificarlos” (Hewlett Packard Enterprise, 2024). Se trata de un ejemplo de inteligencia artificial que, mediante el aprendizaje automático, puede realizar predicciones sobre información futura.

El aprendizaje automático es un tipo de tecnología utilizada por las empresas para mejorar la toma de decisiones y la experiencia de los consumidores conocidos o clientes. (Da Silva, 2021). Forma parte de la informática y opera con máquinas que procesan grandes volúmenes de datos mediante inteligencia artificial y *Big data*

Las empresas han tenido que adaptarse a la era digital mediante la adquisición de tecnologías actualizadas que les permitan optimizar y administrar eficientemente sus recursos para una mejor toma de decisiones. Una de las estrategias es el uso del *machine learning*, que permite analizar el comportamiento de los consumidores de forma más rápida, sin necesidad de desplazamiento y con costos reducidos.

Otro enfoque sobre el *machine learning*, señala que este construye modelos algorítmicos capaces de identificar patrones dentro de conjunto de datos. Estos modelos funcionan como programas informáticos que, con datos adicionales pueden alcanzar un alto nivel de precisión (Rouse, 2024).

Con el avance de las nuevas tecnologías y la digitalización, han surgido nuevos métodos para interpretar los intereses y preferencias de los consumidores. A través del *machine learning* o aprendizaje automático, las empresas pueden recopilar gran cantidad de información sobre las personas, construyendo así patrones de comportamiento. En la era digital, los algoritmos juegan un papel central en este análisis de gustos e intereses.

En el ámbito de la fiscalidad Contable, las administraciones enfrentan múltiples desafíos relacionados con el uso de la inteligencia artificial, como la falta de transparencia y la discriminación algorítmica (Cerdeira, 2020). Esto plantea preguntas clave: ¿quiénes son las autoridades competentes para tomar decisiones automatizadas?

El *Machine Learning* y la Inteligencia artificial forman parte de las herramientas con mayores innovaciones en soluciones sostenibles para afrontar los desafíos futuros en sistemas de información, el uso de robótica y el aprendizaje automático (Hoyos et al., 2023).

En cuanto a la Sostenibilidad y la Inteligencia artificial, se ha observado que múltiples organizaciones han mejorado sus procesos y optimizado tiempo mediante el uso de servicios basados en inteligencia artificial y *machine learning* o aprendizaje automático (Chávez Bravo, 2021).

El autor (Terrones Rodríguez, 2022) plantea la necesidad de fortalecer el desarrollo sostenible en relación con la inteligencia artificial, proponiendo que, junto con el crecimiento tecnológico, se incorporen también las humanidades. Su objetivo es fomentar un compromiso en el que la tecnología sea sostenible y garantice un enfoque ético, evitando que la inteligencia artificial práctica sea reemplazada por sistemas automatizados.

El *machine learning* representa una oportunidad para mejorar las predicciones fiscales, pero también enfrenta grandes desafíos. En materia fiscal se enfrenta a la complejidad de datos financieros, falta de transparencia y la falta de ética como sus obstáculos principales. (Olatunji Akinrinola y otros, 2024)

La utilización de algoritmos dentro del *machine learning*, es genérica, no atiende las circunstancias individuales de cada contribuyente, funciona por medio de patrones de conducta, lo cual significa un grave riesgo para la protección de la seguridad, privacidad y los derechos fundamentales. Existen casos donde de acuerdo a la programación del algoritmo se modifica la composición de contribuyentes que son auditados de acuerdo a lo que el algoritmo de aprendizaje automático señala o determina como los más propensos a evadir sus impuestos (Battaglini y otros, 2024).

Método

En cuanto a la metodología utilizada en esta investigación es importante destacar que se empleó el método histórico para el análisis de conceptos involucrados en el tema, tales como la inteligencia artificial, el *machine learning*, la fiscalidad y la sostenibilidad, en su relación con los entornos digitales.

El método analítico también forma parte de esta investigación, ya que, mediante el análisis, se observó el crecimiento de la inteligencia artificial y la evolución del *machine learning* como una herramienta que ha desarrollado tanto ventajas como desventajas para las y los contribuyentes.

Otro de los métodos utilizados fue el documental, debido a la revisión de diversas fuentes internacionales, como el Reglamento de Inteligencia Artificial de la Unión Europea, las Directrices de la

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico en inteligencia artificial y el Marco Jurídico Nacional. En este último caso, se analizaron en particular el Código Fiscal de la Federación, la Ley del Impuesto sobre la renta, la Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados y la Ley Del Servicio de Administración Tributaria.

Asimismo, se aplicó el método deductivo, ya que se partió de una idea general sobre cómo la la inteligencia artificial ha generado nuevas áreas de innovación que permiten agilizar y mejorar procesos administrativos en materia fiscal, entre ellos, el *machine learning* o aprendizaje automático.

El Procedimiento de análisis utilizado en esta investigación fue partir de la inteligencia artificial y el machine learning como una base en materia de fiscalidad contable. En este caso, como para las administraciones la inteligencia artificial representa una oportunidad para mejorar recaudación a través del estudio de patrones y como se vulneran los derechos humanos en este camino si no existe supervisión humana ni marcos jurídicos que incluyan límites al análisis de patrones de estas nuevas tecnologías y su relación con los contribuyentes. El universo documental fue precisamente documentos internacionales otorgados por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico y las principales leyes nacionales en México que regulan la actividad de la fiscalidad contable como el Código Fiscal de la Federación, la Ley del Impuesto sobre la Renta y la Ley del Servicio de Administración Tributaria. Además de incluir leyes que hasta el momento regulan la protección de datos personales como la Ley de Protección de datos personales en posesión de sujetos obligados.

La selección de documentos en esta investigación fue siguiendo los ordenamientos que señala la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico en materia fiscal, como uno de los principales Organismos que revisa, evalúa y proporciona asesoría a las administraciones en materia tributaria. El marco jurídico nacional que se incluyó parte del análisis entre leyes que regulan la fiscalidad contable en México, la inteligencia artificial, el machine learning y la protección de los derechos fundamentales en materia fiscal. El enfoque para incluirlos fue que abordarán la inteligencia artificial, fiscalidad contable y derechos fundamentales, siguiendo los Informes de Organismos como la OCDE.

Participantes

Tirado Gálvez Reyna Araceli

Resultados

La inteligencia artificial y los derechos humanos en el ámbito de la fiscalidad forman parte fundamental de los futuros marcos jurídicos, cuyo propósito es garantizar la dignidad de la persona y el respeto a sus derechos fundamentales, como la privacidad, la libertad, la seguridad, la no discriminación en entornos digitales, con el objetivo de evitar vulneraciones a los derechos humanos.

Los derechos humanos representan una gran oportunidad para los Gobiernos y la sociedad en general de proteger, salvaguardar y visibilizar la importancia de la dignidad de las personas. Ante fenómenos desconocidos, con amplias proyecciones de avance y transformación en los próximos años, resulta urgente que los Organismos Internacionales, en coordinación con los Gobiernos, trabajen en la prevención de daños a la dignidad de la persona y a sus derechos fundamentales.

La mejor manera de garantizar el respeto a los derechos humanos y la dignidad de la persona es a través de la creación de marcos jurídicos claros y transparentes, mediante un trabajo coordinado y cooperativo entre los diferentes actores involucrados. Dichos marcos deben contemplar la inteligencia artificial como una herramienta de apoyo, asegurando siempre la protección de los derechos de las personas.

La nueva era tecnológica plantea riesgos para los derechos humanos y los derechos fundamentales. Sin embargo, la tecnología debe seguir siendo supervisada por personas, garantizando que estas herramientas sirvan al ser humano y no que los seres humanos queden subordinados a la tecnología.

Los marcos jurídicos deben ser diseñados con total transparencia. De lo contrario, si no se establecen normativas claras que regulen el actuar de la inteligencia artificial y el *machine learning*, podrían surgir escenarios inéditos donde la tecnología limite la autonomía humana. Esto traería graves consecuencias en términos de protección de datos personales, seguridad y la proliferación de información falsa, sin que exista un mecanismo de control para determinar la veracidad de los contenidos, lo que representa un riesgo inminente.

Sin normativas que establezcan supuestos jurídicos y sus respectivas consecuencias, se podría conducir al mundo hacia un escenario de desinformación, falta de libertad de expresión y comunicación, vulnerabilidad de los datos personales y ausencia de valores digitales y principios éticos.

El Parlamento Europeo aprobó el Reglamento de Inteligencia Artificial, cuyo objetivo es equilibrar los derechos fundamentales con la innovación. Asimismo, prohíbe el uso de tecnología biométrica, según lo acordado en la sesión del miércoles 23 de marzo de 2024. Su finalidad es proteger los derechos fundamentales, el estado de derecho, la democracia y la sostenibilidad ambiental. (Sánchez, 2024)

La aprobación de este Reglamento marca un punto de partida en la regulación de la inteligencia artificial en el ámbito de la gobernanza y la tecnología. Entre los principales desafíos éticos y fiscales que enfrenta el *machine learning* destacan la falta de transparencia, la protección de datos, la privacidad, el sesgo algorítmico y la rendición de cuentas.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el 22 de mayo de 2019 junto con 36 países miembros firmó las Directrices de Políticas Intergubernamentales sobre Inteligencia artificial, estableciendo que los sistemas de inteligencia artificial deben ser seguros, fiables, imparciales y robustos. (OCDE, 2022)

Los Principios de la OCDE sobre Inteligencia artificial reconocen que esta tecnología puede mejorar

el bienestar de las personas, contribuir positivamente a la economía global y sostenible, fomentar la productividad y la innovación. Además, se destaca que el factor confianza es clave para el desarrollo de nuevas tecnologías. En este sentido, los marcos legales y las políticas internacionales deben alinearse con la protección de los derechos humanos, la privacidad de los datos personales, las conductas empresariales y los derechos de propiedad intelectual.

El principio fundamental es que el ser humano debe permanecer en el centro de cualquier desarrollo de inteligencia artificial para garantizar su confiabilidad. En la Sección Primera de la (OCDE, 2024) titulada “Principios para una gestión responsable con IA confiable”, se destacan aspectos como el crecimiento inclusivo, el bienestar y el desarrollo sostenible.

Los valores de la inteligencia artificial y el *machine learning* deben estar orientados a la equidad y a la protección de los derechos humanos enmarcados dentro del respeto al estado de derecho. Además, se debe garantizar la observancia de principios democráticos fundamentales, como la libertad, la dignidad, la privacidad, la protección de datos, la igualdad y la no discriminación.

Otro de los principios relevantes es la transparencia y explicabilidad con el compromiso firme de divulgar información sobre los sistemas de inteligencia artificial para fomentar su comprensión y concientización. Asimismo, es esencial garantizar la seguridad y robustez de estos sistemas, de manera que no representen riesgos de seguridad y funcionen de manera adecuada. Las personas involucradas en la inteligencia artificial deben velar por la mitigación de riesgos de seguridad y sesgo algorítmico.

El principio de responsabilidad requiere que los actores responsables de la inteligencia artificial implementen procesos alineados con el respeto a los derechos fundamentales, en función de sus respectivas áreas de aplicación.

En la Sección Segunda, titulada “Políticas nacionales y cooperación internacional para una IA confiable”, se enfatizan temas como la inversión en investigación y desarrollo de inteligencia artificial. Se insta a los gobiernos a realizar inversiones a largo plazo en el sector público y privado, asegurando el respeto a la privacidad y protección de datos personales.

Otro principio clave, es el fomento de ecosistemas digitales para la inteligencia artificial, mediante la creación de infraestructuras digitales que faciliten el intercambio de conocimientos sobre inteligencia artificial. Se propone el uso de fideicomisos de datos para garantizar una gestión ética, justa y segura de la información.

Asimismo, es fundamental la creación de entornos regulatorios propicios para la inteligencia artificial, donde los sistemas puedan ser probados y evaluados de manera confiable. En este sentido, los gobiernos deben revisar marcos jurídicos y mecanismos de evaluación para fomentar la innovación y la competencia en un entorno de confianza.

El desarrollo de capacidades humanas es otro aspecto crucial para preparar a la población ante la

transformación del mercado laboral. Se requiere la capacitación de personas en la interacción con sistemas de inteligencia artificial, así como garantizar una transición justa para los trabajadores.

Por último, el principio de cooperación internacional busca asegurar que la inteligencia artificial sea confiable, con el apoyo de organismos como la OCDE y otros foros globales que permitan el intercambio de conocimientos. Se recomienda que los gobiernos promuevan el desarrollo de estándares técnicos y la evaluación del progreso en investigación e implementación de inteligencia artificial.

Los Gobiernos deben establecer mecanismos jurídicos claros para la revisión y supervisión de procedimientos de actuación y sanción en el uso de inteligencia artificial. En México, aún no existen marcos regulatorios específicos para la Inteligencia artificial, el *machine learning* o el *blockchain*.

El artículo 42-B del Código Fiscal de la Federación faculta al Servicio de Administración Tributaria (SAT) para realizar auditorías electrónicas, mientras que el artículo 69-B se refiere a la presunción de operaciones inexistentes en empresas facturadas. La falta de supervisión humana en estos procedimientos representa un riesgo creciente para los derechos fundamentales de los contribuyentes.

Por otro lado, la Ley del impuesto sobre la Renta, aún no establece normatividad jurídica con el término inteligencia artificial o aprendizaje automático. En el artículo 76 Fracción primera establece la obligación de que las y los contribuyentes lleven el registro de su contabilidad siguiendo al Código fiscal de la Federación, el Reglamento del Código Fiscal de la federación. De lo anterior, surge la obligación de la contabilidad electrónica y el uso de herramientas automatizadas para cumplir con sus obligaciones fiscales ante la autoridad tributaria.

La Ley del impuesto sobre la renta en su artículo 86 puntualiza las obligaciones de las personas morales, entre ellas están, en su fracción primera, el de llevar sistemas contables de acuerdo al Código Fiscal de la Federación, la expedición de comprobantes fiscales, la expedición de constancias fiscales y las facturas electrónicas. En estos procedimientos el Servicio de Administración Tributaria (SAT) ya está utilizando la Inteligencia artificial y el *machine learning* en su actividad fiscal.

El Servicio de Administración Tributaria al presentar su Plan Maestro 2025, acuerda continuar utilizando herramientas tecnológicas para vigilar y garantizar que se cumplan con las obligaciones de las y los contribuyentes para evitar la corrupción.

Algunas de las situaciones en las que estará presente la inteligencia artificial serán: En el análisis predictivo para detectar fraude, en el combate de facturadas, el uso de asistentes virtuales para optimizar recaudación de ingresos, en las revisiones de auditorías mediante su automatización de procesos de forma rápida. También vigilará las transacciones para evitar la informalidad económica (Amaya Estrella, 2025).

Finalmente, en el marco jurídico nacional de México se encuentra la Ley Federal de protección de datos personales en posesión de los Particulares (LFPDPPP), cuyo objeto es proteger los datos personales en posesión de particular, así como garantizar la privacidad. Ahora bien, esto es proteger los datos sensibles

en procesos fiscales que funcionen de forma automatizada, además de vigilar el principio de proporcionalidad en el uso de datos.

La Ley General de Protección de datos personales en posesión de sujetos obligados (LGPDPPO), que establece principios y procedimientos para garantizar la protección de datos personales en posesión de sujetos obligados. Esta ley obliga a la autoridad tributaria, el Servicio de Administración Tributaria (SAT) para que proteja los datos personales y le garantiza a toda persona su derecho a la protección de sus datos. De hecho, en el artículo 6 señala: “El Estado garantizará la privacidad de los individuos y deberá velar porque terceras personas no incurran en conductas que puedan afectarla arbitrariamente”.

En la era de la inteligencia artificial y el machine learning, la protección de datos personales, la garantía de otorgar privacidad en el manejo de los datos es fundamentales y prioritarios para garantizar que la digitalización de procesos en manos de autoridades tributarias siempre funcione bajo la supervisión humana; solo de esa forma se evitará la vulneración de los derechos fundamentales en la fiscalidad contable.

El *Machine learning* junto con los algoritmos que se utilizan para analizar patrones ayudan a la fiscalidad contable a mejorar la recaudación y detectar posibles fraudes, pero también tienden a vulnerar los derechos fundamentales como la privacidad porque no existe transparencia en el manejo de los mismos.

En este caso, la hipótesis tiene una comprobación de forma parcial, por una parte, ayuda a mejorar la eficiencia y por el otro vulnera los derechos fundamentales, al no existir una regulación jurídica que proteja los derechos de las y los contribuyentes, cuando se hace uso de estas herramientas digitales.

Discusión

Uno de los aspectos primordiales es analizar, en el ámbito fiscal, ¿de qué forma se ven afectados los derechos fundamentales? A medida que los entornos presenciales se transforman en entornos virtuales, el ámbito de aplicación y los supuestos jurídicos también evolucionan. De ahí la importancia de perfeccionar la normativa jurídica, previendo futuros casos de vulneración y transgresión de derechos fundamentales en materia fiscal.

El artículo 31 fracción IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece la obligación de todos los mexicanos de contribuir al gasto público. Como consecuencia, en el ámbito de la inteligencia artificial, y específicamente en lo relacionado con el *machine learning*, es indispensable que en materia fiscal se establezcan las directrices claras sobre su uso y aplicación. De lo contrario, podrían presentarse en vulneraciones a los derechos fundamentales, particularmente en lo referente a privacidad y seguridad de los contribuyentes. (Palomino Guerrero, 2022)

La normativa jurídica permite prevenir futuros actos de evasión, elusión y fraude fiscal dentro de la sociedad. Además, proporciona un marco para que los gobiernos trabajen de manera coordinada en la prevención de hechos ilícitos. Por otro lado, los métodos de clasificación utilizados en minería de datos

requieren una revisión y selección cuidadosa para garantizar el mejor clasificar posible (Haghighi, 2015). En el ámbito financiero, numerosas aplicaciones tecnológicas están siendo exploradas, evaluadas y puestas en práctica. El *machine learning* ha demostrado ser exitoso en aplicaciones financieras, especialmente en la predicción de quiebras (Barboza et al., 2017).

El margen de error es mínimo, y, dado que los modelos de lenguaje mejoran con el tiempo, muchos errores pueden ser corregidos o eliminados. El uso del *machine learning* como herramienta para la detección de fraudes en materia fiscal es evidente. Mediante sistemas inteligentes, es posible obtener información en tiempo real. Así, los proveedores y compradores pueden brindar registros históricos de auditoría y sus resultados, permitiendo contrastar la información con datos previos. (Baghdasaryan et al., 2022)

Sin embargo, se debe considerar que un uso inadecuado de estos sistemas, o la falta de capacitación en su implementación, podría poner en grave riesgo los derechos fundamentales de las personas involucradas en estas operaciones. Por ello, es crucial que el *machine learning* esté supervisado por profesionales que garanticen su correcto funcionamiento.

En cuanto a la relación de la fiscalidad contable, la inteligencia artificial y el *machine learning* o aprendizaje automático, resulta crucial reforzar la transparencia mediante información clara y precisa y clara sobre el uso de herramientas de inteligencia artificial, garantizando la aplicación de principios como la igualdad y la no discriminación (Oliver Cuello, 2021).

El uso de nuevas tecnologías en la fiscalidad contable permite un mayor control para prevenir el fraude. Un ejemplo es la utilización de *blockchain* utilizada por empresas como *Blockverify*, empresa dedicada al comercio mediante dispositivos electrónicos. Otra empresa, *Everledger*, emplea *blockchain* para detectar fraudes en la compra y venta de diamantes, verificando su procedencia (Pascual Pedreño, 2019).

El *Machine Learning* o aprendizaje automático, como parte de la inteligencia artificial, está transformando múltiples ámbitos, incluida la fiscalidad contable. Su implementación permite manejar grandes volúmenes de datos, procesarlos y establecer patrones de comportamiento de los contribuyentes.

Si bien esta tecnología representa un gran avance para las Administraciones Tributarias, es necesario fortalecer su enfoque de sostenibilidad y garantizar su uso dentro de marcos éticos que protejan los derechos fundamentales en entornos digitales. La privacidad y la discriminación algorítmica siguen siendo desafíos relevantes, lo que subraya la necesidad de una supervisión humana que garantice la protección de los derechos fundamentales en el marco de la ética y la legalidad.

En el caso de México, el Servicio de Administración Tributaria (SAT), emplea *machine learning*, en la recopilación de grandes volúmenes de datos a partir de facturas electrónicas, con el objetivo de generar estadísticas y detectar tendencias en fiscalización (Hernández, 2022).

A través de estos modelos, se pueden identificar patrones de consumo y predecir el comportamiento de contribuyente. Esto resulta útil en casos de empresas que evaden impuestos o simulan operaciones.

Gracias a la inteligencia artificial, el SAT logró atender a 8 millones de contribuyentes en el primer trimestre de 2022, con un costo aproximado de 36 centavos aproximadamente.

El Plan Maestro del SAT 2024, incorporó *machine learning* y modelos de análisis de grafos para clasificar contribuyentes, detectar esquemas de evasión y elusión, así como identificar inconsistencias en comprobantes fiscales digitales por internet (CFDI) (La Jornada, 2024). En Alemania, el *machine learning* se ha utilizado para predecir el resultado de decisiones judiciales en materia fiscal. Para ello, se procesaron metadatos y lenguaje natural, analizando 5,990 documentos y extrayendo once características principales para cada caso. (Waltl et al., 2017).

Cada vez más países están implementando estas herramientas tecnológicas. Por ello, se hace necesario fortalecer y desarrollar marcos jurídicos que protejan los derechos humanos, la seguridad y los datos personales de los contribuyentes.

En cuanto a los métodos de aprendizaje automático o *machine learning*, si bien permiten aprovechar grandes volúmenes de datos para mejorar la capacidad de análisis, también representan un nuevo paradigma en la resolución de problemas. (Grimmer et al., 2021).

Los modelos de aprendizaje pueden contribuir en la predicción de las reacciones de los contribuyentes ante políticas tributarias. Esto permite mejorar la efectividad de las auditorías fiscales y aumentar la recaudación. (Battiston et al., 2020).

Uno de los principales desafíos que enfrentarán los gobiernos es la protección de la privacidad. Dado que la inteligencia artificial y el *machine learning* dependen del procesamiento de datos, las nuevas políticas deberán orientarse a la protección de información comercial y tributaria confidencial. (Milner & Berg, 2024).

El Fondo Monetario Internacional ha señalado que se requieren respuestas coordinadas. El estado es quién debe garantizar la protección por parte de sus instituciones. Solo así, la inteligencia artificial y el *machine learning* podrán equilibrar los avances y el respeto a los derechos fundamentales. La protección de usuarias y usuarios dentro de las bases de datos es uno de los retos prioritarios a nivel global (Tirado, 2023).

El *machine learning* ofrece a los gobiernos locales herramientas para planificar auditorías fiscales con mayor precisión y prevenir delitos contra el sistema tributario. (Ippolito & García Lozano, 2020). Asimismo, permite predecir irregularidades y ajustar modelos de análisis para fortalecer la vigilancia fiscal y garantizar el cumplimiento de las leyes tributarias.

La experiencia del derecho comparado en el uso de la inteligencia artificial, muestra que en instituciones públicas en Argentina presenta resultados de eficiencia en sus procesos administrativos y presentar resultados rápidos. (Placeres et al., 2025).

Un hecho relevante, es el crecimiento de la economía digital derivado de la globalización, sin

embargo, no hay una actualización de la normativa tributaria ni internacional ni nacional lo cual dificulta el avance de los fenómenos digitales con la normativa jurídica, lo que limita el avance de la fiscalidad contable con el equilibrio en el respeto de los derechos fundamentales en entornos cambiantes. (Becerra et al., 2023)

La capacitación en áreas administrativas acerca de la Inteligencia artificial y las nuevas tecnologías es fundamental para el desarrollo y funcionamiento de personas en general y en sus trabajos. Otro aspecto prioritario, es la incorporación de estrategias de ciberseguridad para fortalecer la seguridad de usuarias y usuarios en medios electrónicos y la protección de datos personales debe ser prioridad para los Gobiernos y las Instituciones. (Tirado, 2022a).

El uso de estas herramientas facilita su vida laboral (Lugo- de los Santos & Real-García, 2025). Por ello, es fundamental que las y los contribuyentes conozcan sus derechos fundamentales dentro de la fiscalidad contable. La socialización y educación digital es urgente y necesario en la era de las nuevas tecnologías de la información como la inteligencia artificial y el *machine learning*.

De ser necesario, sería fundamental y necesario que se incorporen en los marcos normativos las auditorías algorítmicas con el propósito fundamental de mejorar la transparencia en la gestión de los datos dentro de las plataformas digitales y en el uso de herramientas de inteligencia artificial como el *machine learning* y de esa forma se cuida la protección de los derechos humanos.

Conclusiones

La inteligencia artificial representa uno de los retos tecnológicos más relevantes del siglo XXI. Para los Organismos Internacionales, los Gobiernos y la Sociedad en general, la transición acelerada hacia entornos digitales implica retos significativos en materia de capacitación, el entrenamiento y la seguridad.

Por ello, resulta urgente que los Organismos Internacionales y los Gobiernos establezcan directrices claras para su implementación y desarrollo, con el fin de prevenir vulneraciones a los derechos humanos.

En el ámbito fiscal, la inteligencia artificial y el *machine learning* ofrecen procesos más eficientes y accesibles. Sin embargo, la seguridad, la privacidad y la protección de datos personales siguen siendo los principales desafíos éticos y jurídicos de esta nueva era tecnológica.

Es fundamental desarrollar marcos jurídicos que incorporen principios éticos y democráticos, asegurando que el ser humano siga siendo el centro de estas innovaciones. De lo contrario, podrían surgir escenarios de vulneración de derechos humanos, secuestros cibernéticos de información, pérdida de privacidad y difusión de información sin veracidad ni control democrático.

Los Derechos fundamentales en fiscalidad y sostenibilidad de negocios requieren un enfoque

- Battiston, P., Gamba, S., & Santoro, A. (11 de Marzo de 2020). *SSRN*. Optimizing Tax Administration Policies with Machine Learning: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3552533
- Becerra-Peña, D., Rosales-Soto, A., & Gutiérrez-Moreno, P. (11 de Abril de 2023). *Desafíos tributarios de la digitalización de la economía: una reflexión en torno al Proyecto BEPS*. SCIELO: <https://www.scielo.org.mx/pdf/taj/v23n1/2683-2690-taj-23-01-12.pdf>
- Da Silva, D. (10 de Febrero de 2021). *Zendesk*. ¿Qué es el aprendizaje automático?: <https://www.zendesk.com.mx/blog/aprendizaje-automatgico-machine-learning-que-es/>
- Forero-Corba, W., & Negre Bennasar, F. (2024). *RIED- Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*. Techniques and applications of Machine Learning and Artificial Intelligence in education: a systematic review: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331475280025>
- Gobierno de México*. (2025). Secretaría Anticorrupcion y Buen Gobierno: <https://www.gob.mx/sfp/es/articulos/crea-sfp-subcomision-de-inteligencia-artificial-y-deep-learning-de-la-cidge-155689>
- Grimmer, J., E.Roberts, M., & M. Stewart, B. (5 de Marzo de 2021). *Annual Review of Political Science*. Machine Learning for Social Science: An Agnostic Approach: <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-polisci-053119-015921>
- Gómez Rodríguez, J. M. (Enero-Junio de 2022). *Revista Mexicana de Derecho Constitucional*. Inteligencia artificial y neuroderechos. Retos y perspectivas: <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/cuestiones-constitucionales/article/view/17049/17906> consultado
- Haghighi, M. (2015). *Redalyc*. Data Mining and Machine Learning: an Overview of Classifiers: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467547683010>
- Hernández, E. (27 de Mayo de 2022). *Facturador*. Inteligencia Artificial, la tecnología con la que el SAT nos fiscaliza: <https://www.facturadorelectronico.com/blog/2022/05/inteligencia-artificial-la-tecnologia-con-la-que-el-sat-nos-fiscaliza.html>
- Hewlett Packard Enterprise*. (2024). Aprendizaje automático: <https://www.hpe.com/mx/es/what-is/machine-learning.html>
- Hoyos Patiño, J., Velazquez Carrascal, B., Rico Bautista, D., & Garcia Diaz, N. (febrero de 2023). *Revista de formación Estratégica*. Impacto Transformador de la Inteligencia artificial y aprendizaje autónomo en la producción agropecuaria: un enfoque en la sostenibilidad y eficiencia: <https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/1111/80>
- Ippolito, A., & García Lozano, A. C. (2020). Tax Crime Prediction with Machine Learning: A Case Study in the Municipality of Sao Paulo: <https://www.scitepress.org/PublishedPapers/2020/95647/95647.pdf>
- Martinez Bahena, G. C. (5 de Febrero de 2013). *Corte IDH*. La inteligencia artificial y su aplicación al campo del Derecho: <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r30570.pdf>
- Milner, C., & Berg, B. (20 de Febrero de 2024). *PwC Advanced Tax Analytics & Innovation*. Tax Analytics Artificial Intelligence and Machine Learning–Level 5: <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/Digitalisering/artificial-intelligence-and-machine-learning-final1.pdf>
- Nalda, V. (21 de MARZO de 2024). *Future Space*. Machine Learning: Los Orígenes y la Evolución: <https://www.futurespace.es/machine-learning-los-origenes-y-la-evolucion/>
- Nanclares, J., & Rapallini, U. (octubre de 2007). *REDALYC*. JOURNAL OF COMPUTER SCIENCE AND TECHNOLOGY: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=638067339005>
- Olatunji Akinrinola, Wilhelmina Afua Addy, Adeola Olusola Ajayi-Nifise, Olubusola Odeyemi, & Titilola Falaiye. (14 de february de 2024). *Application of machine learning in tax prediction: A review with practical approaches*. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*: <https://pdfs.semanticscholar.org/1184/e752b29463ff8b90a92552d618db8b3bf29a.pdf>, <https://doi.org/10.30574/gjeta.2024.18.2.0028>
- OCDE. (Noviembre de 2022). *OECD Publishing*. Aprovechando el poder de la IA y las tecnologías

- emegentes: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2022/11/harnessing-the-power-of-ai-and-emerging-technologies_c74e020c/6e76bc18-es.pdf
- OCDE. (3 de mayo de 2024). Recommendation of the Council on Artificial Intelligence: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449>
- Oliver Cuello, R. (octubre de 2021). *Revista de Internet, Derecho y Política*. Big Data e inteligencia artificial en la Administración Tributaria: <https://raco.cat/index.php/IDP/article/view/n33-oliver/477987>
- Placeres Salinas, S. I., Torres Mansur, S. M., & Martínez Carrillo, E. C. (31 de Enero de 2025). *Revista Vinculatégica*. La Inteligencia Artificial: Un factor fundamental en la productividad de las organizaciones: <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/1015>
- Palomino Guerrero, M. (Enero-Junio de 2022). *Revista Mexicana de Derecho Constitucional*. Inteligencia artificial: un mecanismo para frenar la evasión fiscal sin vulnerar los derechos del contribuyente: <https://www.scielo.org.mx/pdf/cconst/n46/1405-9193-cconst-46-213.pdf>
- Pascual Pedreño, E. (2019). *Dialnet*. La tecnología blockchain y su aplicación a la contabilidad: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6898740.pdf>
- Ramírez, J., & Duque-Mendez, N. (2022). *REDALYC*. Evaluation of Unsupervised Machine Learning Algorithms with Climate Data: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85275236002>
- Rouse, M. (3 de Septiembre de 2024). *Techopedia*. ¿Que significa machine learning?: <https://www.techopedia.com/es/definicion/machine-learning>
- Sánchez, L. (13 de Marzo de 2024). *Economist & Jurist*. El Parlamento Europeo da luz verde al Reglamento de IA que buscará el equilibrio entre la innovación y los derechos fundamentales: <https://www.economistjurist.es/actualidad-juridica/el-parlamento-europeo-da-luz-verde-al-reglamento-de-ia-que-buscara-el-equilibrio-entre-la-innovacion-y-los-derechos-fundamentales/>
- Solar Cayón, J. I. (2020). *Open Edition Journals*. La inteligencia artificial jurídica: nuevas herramientas y perspectivas metodológicas para el jurista: <https://journals.openedition.org/revus/6547#tocto1n1>
- Solar Cayón, J. I. (2020). *Open Edition Journals*. La inteligencia artificial jurídica: nuevas herramientas y perspectivas metodológicas para el jurista: <https://journals.openedition.org/revus/6547>
- Tecoalu, M., & Thanh Nguyen, P. (2019). *RELIGACIÓN. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. Role of Intelligent Machines learning for the Successful Implementation of Business Model: <https://www.redalyc.org/journal/6437/643770323038/html/>
- Terrones Rodríguez, A. L. (Octubre- Noviembre de 2022). *Revista ARBOR*. Ética para la Inteligencia Artificial Sostenible: <https://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/2620/3892>, <https://doi.org/10.3989/arbor.2022.806013>
- Tirado Gálvez, R. A. (8 de septiembre de 2022). *Economía digital y la garantía de los derechos fundamentales en México*. REVISTA JUS: <https://revistas.uas.edu.mx/index.php/JUS/article/view/84/93>
- Tirado Gálvez, R. A. (Julio de 2023). La Revolución del Sistema Financiero Mundial y la regulación de Criptomonedas en México. *REVISTA VINCULATEGICA*, 71-86. REVISTA VINCULATEGICA: <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/401>
- UNIR. (3 de SEPTIEMBRE de 2020). *La Universidad en Internet*. La historia del machine learning del siglo XVII al futuro: <https://www.unir.net/ingenieria/revista/historia-machine-learning-siglo-xvii-futuro/#:~:text=Los%20or%C3%ADgenes%20del%20'machine%20learning,desarrollado%20para%20funcionar%20con%20IA>
- Waltl, B., Bonczek, G., Scephankova, E., Landthaler, J., & Matthes, F. (28 de Julio de 2017). *Springer Nature Link*. Predicting the Outcome of Appeal Decisions in Germany's Tax Law: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-64322-9_8

Análisis al acompañamiento docente desde la percepción del alumno en la plataforma Blackboard un caso de estudio¹

(Analysis of teacher support from the student's perception on the Blackboard platform: a case study)

Víctor Manuel Cárdenas González¹; Alicia Celina Leal² y Gabriela Soledad Ulloa Duque³

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), manuel.cardenasg@uanl.edu.mx

² Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), celina_leal@cnci.mx

³ Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), gabriela.ulloadq@uanl.edu.mx

* Autor de Contacto

Resumen

Cómo citar:

Cárdenas-González, V. M., Celina-Leal, A., & Ulloa-Duque, G. S. Análisis al acompañamiento docente desde la percepción del alumno en la plataforma Blackboard un caso de estudio. *Vinculatégica EFAN*, 11(4).

<https://doi.org/10.29105/vtga11.4-1148>

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 14 de marzo del 2025

Aceptado: 4 de junio del 2025

Publicado: 31 de julio del 2025

Las recientes exigencias educativas impulsadas por la tecnología buscan optimizar los beneficios de la digitalización para potencializar la accesibilidad, personalización, colaboración y evaluación, surgiendo la docencia 5.0, para crear experiencias educativas interactivas, adaptativas y centradas en el estudiante, desarrollando habilidades requeridas en el siglo XXI. Este estudio analiza la satisfacción de estudiantes universitarios con el acompañamiento docente en la plataforma Blackboard. Se aplicó un instrumento de recolección de información a 311 estudiantes de 17 a 21 años distribuidos homogéneamente por género, de una institución del norte de México, los datos se procesaron con SPSS 24 y SMART PLS. Utilizándose método cuantitativo, diseño descriptivo, transversal y un análisis de regresión lineal simple. Los resultados muestran que el coeficiente de determinación de correlación de Pearson R^2 indica que el acompañamiento docente se explica en un 74.5% por la variabilidad del modelo, con un coeficiente estandarizado $\beta = 0.846$ para la variable independiente "Actividades del Alumno". Se acepta la hipótesis de investigación planteada, con un valor crítico de $T > 1.96$ y un P-Value < 0.05 , destacando la importancia de la interacción efectiva en el acompañamiento docente siendo factor crucial para el éxito del aprendizaje en línea, su fortalecimiento puede transformar significativamente la calidad educativa.

Palabras clave: Plataforma educativa, acompañamiento docente, actividades del alumno

Códigos JEL: I21, M15, P36

Abstract

Recent educational demands driven by technology seek to optimize the benefits of digitalization to enhance accessibility, personalization, collaboration and evaluation, emerging teaching 5.0, to create interactive, adaptive and student-centered educational experiences, developing skills required in the 21st century. This study analyzes the satisfaction of university students with the teaching accompaniment on the Blackboard platform. An information collection instrument was applied to 311 students aged 17 to 21 years distributed homogeneously by gender, from an institution in northern Mexico, the data were processed with SPSS 24 and SMART PLS. Quantitative method, descriptive design, cross-sectional design and a simple linear regression analysis were used. The results show that Pearson's correlation determination coefficient R^2 indicates that 74.5% of the teaching accompaniment is explained by the variability of the model, with a standardized coefficient $\beta = 0.846$ for the independent variable "Student Activities". The research hypothesis is accepted, with a critical value of $T > 1.96$ and a P-Value < 0.05 , highlighting the importance of effective interaction in teacher accompaniment as a crucial factor for the success of online learning, its strengthening can significantly transform educational quality.

Key words: Educational platform, teacher accompaniment, student activities

JEL Codes: I21, M15, P36



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista Vinculatégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introducción

El desarrollo de entornos virtuales de aprendizaje ha transformado significativamente la educación a nivel global. En particular, la plataforma educativa Blackboard se ha convertido en una herramienta crucial para la implementación y gestión de estos entornos, proporcionando a los docentes una variedad de recursos y funcionalidades que facilitan la enseñanza y el aprendizaje en línea.

El acompañamiento del docente en un entorno virtual de aprendizaje no solo es esencial para la administración efectiva de cursos y la impartición de conocimientos, sino también para fomentar la motivación y el compromiso de los estudiantes. Este estudio se centra en analizar el rol del docente como facilitador y guía en el uso de Blackboard, destacando las estrategias pedagógicas y metodológicas que pueden potenciar la interacción y el aprendizaje significativo mediante actividades en un entorno digital.

En este contexto, se investigan las prácticas y técnicas que los docentes pueden emplear para maximizar el aprovechamiento de las funcionalidades de Blackboard, tales como foros de discusión, evaluaciones en línea, recursos multimedia y herramientas de comunicación sincrónica y asincrónica. Además, se exploran los desafíos y oportunidades que presenta la transición de la enseñanza tradicional a un entorno virtual, así como el impacto del acompañamiento docente en el rendimiento de actividades y la satisfacción de los estudiantes.

A través de este estudio, se espera proporcionar una visión integral y práctica del acompañamiento docente en entornos virtuales de aprendizaje, ofreciendo recomendaciones y buenas prácticas basadas en evidencias empíricas y experiencias docentes. De esta manera, se contribuye al desarrollo de una educación más inclusiva, accesible y efectiva en la era digital.

Método

Las nuevas necesidades educativas mediadas por la tecnología buscan aprovechar las ventajas de la digitalización para mejorar la accesibilidad, personalización, colaboración y evaluación en el proceso educativo.

Los ambientes virtuales de aprendizaje han revolucionado la educación al ofrecer espacios interactivos y accesibles para la adquisición de conocimientos. Estas plataformas digitales proporcionan a los estudiantes y docentes herramientas para comunicarse, colaborar y acceder a una amplia variedad de recursos educativos desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Uno de los principales beneficios de los ambientes virtuales de aprendizaje es la flexibilidad que ofrecen. Los estudiantes pueden acceder a materiales de estudio, participar en discusiones y completar tareas a su propio ritmo, lo que es especialmente útil para aquellos con horarios ocupados o responsabilidades

adicionales. Además, estos entornos promueven el aprendizaje autodirigido, permitiendo a los estudiantes tomar mayor control sobre su educación y desarrollar habilidades esenciales como la gestión del tiempo y la autodisciplina.

La colaboración es otro aspecto destacado de los ambientes virtuales de aprendizaje. A través de herramientas como foros de discusión, videoconferencias y documentos compartidos, los estudiantes pueden trabajar juntos en proyectos, intercambiar ideas y recibir retroalimentación tanto de sus compañeros como de sus instructores. Esto no solo enriquece el proceso de aprendizaje, sino que también fomenta un sentido de comunidad y pertenencia.

Además, los ambientes virtuales de aprendizaje facilitan la personalización de la educación. Gracias a la tecnología, es posible adaptar los contenidos y actividades a las necesidades y ritmos de aprendizaje individuales, asegurando que cada estudiante reciba una educación acorde a sus capacidades y objetivos.

Aunado a todo ello, estos entornos de aprendizaje permiten una evaluación continua y detallada del progreso de los estudiantes.

Precisa Gómez García et. al. (2023). "Los escenarios digitales de aprendizaje se han convertido en una herramienta fundamental en la formación universitaria, y en los estudios posgrados son cada día una pieza más importante por sus especiales características académicas." P. 55

La educación virtual, también conocida como e-learning, ha transformado la forma en que las personas acceden al conocimiento y desarrollan habilidades. Este enfoque educativo se basa en el uso de tecnologías digitales para ofrecer cursos, recursos y experiencias de aprendizaje a través de internet, permitiendo a los estudiantes aprender desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Una de las principales ventajas de la educación virtual es la flexibilidad que ofrece. Los estudiantes pueden adaptar su horario de estudio a sus necesidades personales y profesionales, lo que resulta especialmente beneficioso para aquellos con responsabilidades laborales o familiares. Además, la educación virtual elimina las barreras geográficas, permitiendo que personas de diferentes partes del mundo accedan a los mismos programas educativos sin necesidad de desplazarse.

La diversidad de recursos disponibles en la educación virtual es otro aspecto destacado. Los estudiantes pueden acceder a una amplia gama de materiales, como videos, lecturas, ejercicios interactivos y foros de discusión, que enriquecen su experiencia de aprendizaje y les permiten profundizar en los temas a su propio ritmo. Además, las plataformas de educación virtual suelen ofrecer herramientas de seguimiento y evaluación, facilitando a los docentes el monitoreo del progreso de los estudiantes y la identificación de áreas que requieren apoyo adicional.

La educación virtual también fomenta la autodisciplina y la responsabilidad, ya que los estudiantes deben gestionar su tiempo y comprometerse con su propio proceso de aprendizaje. Esta modalidad educativa permite el desarrollo de habilidades esenciales para el siglo XXI, como la gestión del tiempo, la autonomía

y el uso eficiente de la tecnología.

En este sentido, Rizo (2020) refiere que "La educación virtual es una opción más de actualización permanente que responde a las necesidades de cada persona, ofreciendo así diferentes alternativas o soluciones a una serie de situaciones que la escuela convencional no puede atender." p. 30

Plataforma Educativa

Refiere al entorno digital diseñado para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Estas plataformas integran diversas herramientas y recursos que permiten a estudiantes y docentes interactuar, colaborar y acceder a contenidos educativos de manera eficiente y organizada.

Serna y Alvites (2021) comparten lo siguiente: "Se denomina plataforma educativa virtual a un programa que agrupa diversas herramientas de uso pedagógico que están al servicio del ejercicio de enseñanza y aprendizaje." p. 68

Características

Incluyen funcionalidades como aulas virtuales, donde se pueden llevar a cabo clases en línea a través de videoconferencias y compartir presentaciones y materiales en tiempo real. También permiten la creación y distribución de recursos didácticos, como documentos, videos, y ejercicios interactivos, que los estudiantes pueden consultar y utilizar a su propio ritmo.

Consideran la gestión de tareas y evaluaciones. Los docentes pueden asignar trabajos, proyectos y exámenes, y los estudiantes pueden entregarlos y recibir retroalimentación de manera organizada y centralizada. Aunado a ello, muchas plataformas ofrecen herramientas de seguimiento y análisis del progreso de los estudiantes, lo que facilita la identificación de áreas de mejora y la personalización del aprendizaje.

Refiere Vital (2021) que "las plataformas educativas has sido modificadas actualizando el uso de herramientas para que los estudiantes puedan aprender de forma fácil y motivante, en forma colaborativa y manipulando herramientas digitales con el uso de redes sociales, lo anterior permite que los estudiantes realicen de forma cómoda las investigaciones que los ayuden a obtener nuevos conocimientos y obtener su aprendizaje de forma autónoma y significativa." p. 12

La colaboración es un aspecto fundamental de estas plataformas. A través de foros de discusión, chats y espacios para el trabajo en grupo, los estudiantes pueden interactuar entre sí y con sus docentes, compartir ideas, resolver dudas y trabajar en proyectos conjuntos.

Acompañamiento docente

El acompañamiento docente en la educación virtual es una pieza clave para el éxito del proceso de aprendizaje a distancia. Aunque las tecnologías digitales permiten a los estudiantes aprender de manera independiente, la presencia y el apoyo continuo de los docentes son fundamentales para mantener la motivación, guiar el aprendizaje y asegurar una comprensión profunda de los contenidos.

Competencias docentes Vega et. al. (2021). "Las diversas competencias de este perfil deben incluir el uso educativo de las TIC, la aplicación de innovaciones pedagógicas y la capacidad de investigación, entre otras". P. 10

El aprendizaje ubicuo, también conocido como aprendizaje omnipresente o u-learning, es un enfoque educativo que aprovecha la tecnología para permitir que el aprendizaje ocurra en cualquier momento y lugar. Este concepto se basa en la idea de que, gracias a los dispositivos móviles y la conectividad a internet, los estudiantes pueden acceder a recursos educativos y participar en actividades de aprendizaje sin las limitaciones de tiempo y espacio tradicionales, es decir, se puede aprender en cualquier momento y lugar, gracias a las tecnologías digitales y las redes de comunicación.

Tal como precisan Berrones-Yaulem et. al. (2023). "El aprendizaje ubicuo es un enfoque educativo que aprovecha la tecnología para permitir el acceso a la información y el aprendizaje en cualquier lugar y momento. Permite a los estudiantes aprender de manera continua y adaptativa, también fomenta la autonomía, la personalización y el desarrollo de habilidades digitales". p. 1876

La mediación docente y tecnológica se refiere a la integración armoniosa de la intervención educativa por parte de los docentes y el uso de tecnologías en el proceso de aprendizaje, buscando aprovechar las ventajas de ambas facetas para enriquecer la experiencia educativa y mejorar los resultados de los estudiantes, representando una sinergia entre la intervención humana y las herramientas digitales, creando un entorno de aprendizaje enriquecido y adaptativo.

Esta mediación aunada a la tecnología juega un papel crucial en el proceso educativo actual, especialmente en una época donde la tecnología está en constante evolución. Los docentes no solo son facilitadores de conocimiento, sino que también son guías que ayudan a los estudiantes a navegar y aprovechar las herramientas tecnológicas disponibles. La integración de la tecnología en el aula permite un aprendizaje más interactivo y personalizado, adaptándose a las necesidades individuales de cada estudiante.

Fomenta habilidades digitales esenciales para el futuro, como el pensamiento crítico, la colaboración en línea y la resolución de problemas, aunado a ello la mediación tecnológica en la educación también promueve la equidad, ya que proporciona acceso a recursos educativos de calidad, independientemente de la ubicación geográfica.

Lo que resulta que la combinación de la mediación docente y tecnológica potencia el aprendizaje, prepara a los estudiantes para el futuro y enriquece la experiencia educativa en general.

Referente a este concepto, Zempoalteca et. al. (2023), manifiesta que "La mediación docente y

tecnológica es obligatoria para los procesos de enseñanza-aprendizaje en la opción educativa en línea o virtual." p.105

La organización de los recursos pedagógicos y el diagnóstico de necesidades son elementos fundamentales en la planificación educativa. La adecuada organización de los recursos pedagógicos permite a los docentes disponer de materiales y herramientas necesarias para facilitar el aprendizaje de manera eficiente. Esto incluye la selección y diseño de recursos didácticos, tecnológicos y de apoyo que se ajusten a las características y contextos de los estudiantes. Por otro lado, el diagnóstico de necesidades implica evaluar las fortalezas, debilidades y áreas de mejora de los alumnos, así como identificar sus estilos de aprendizaje y preferencias. Este proceso permite personalizar la enseñanza, adaptando las estrategias educativas a las necesidades específicas de cada estudiante. Juntos, la organización de recursos y el diagnóstico de necesidades aseguran una educación inclusiva y de calidad, promoviendo el desarrollo integral de los estudiantes y su éxito académico.

Tal como lo precisan Baque- Castro et. al. (2021). "la organización de los recursos pedagógicos necesarios y las condiciones para su aprendizaje desde las potencialidades que se expresan en los resultados de estos diagnósticos tiene un papel importante en el autoconocimiento, así también como las didácticas que se utilizan en las diferentes áreas del saber docente en función de los cambios del desarrollo científico tecnológico y del contexto social". p. 1021

La docencia 5.0 se centra en personalizar el aprendizaje y aprovechar la tecnología avanzada. Pone al estudiante en el centro del proceso educativo y adapta los métodos de enseñanza a sus necesidades individuales. Utiliza herramientas de inteligencia artificial, realidad aumentada y análisis de datos para ofrecer experiencias educativas interactivas. Además, promueve competencias del siglo XXI como pensamiento crítico, creatividad, colaboración y comunicación. En este modelo, los docentes actúan como facilitadores y mentores, ayudando a los estudiantes a construir su conocimiento y adquirir habilidades prácticas.

En este sentido, Saborío-Taylor, S. (2024) precisa que "El papel influyente de la docencia 5.0, donde las personas docentes utilizan tecnologías digitales para inspirar y motivar tanto a estudiantes como a colegas, liderando el cambio educativo y creando ambientes de aprendizaje colaborativos y estimulantes. Los medios de soporte para consolidar la docencia 5.0 como influencers educativos, utilizando redes sociales, blogs, pódcast y conferencias, así como la creación y compartición de recursos innovadores, que facilitan el intercambio de ideas y la colaboración, enriqueciendo el entorno educativo.". P. 88.

Actividades del estudiante

Hoy día, existen modalidades educativas mediadas por las tecnologías, estas modalidades combinan lo mejor de la tecnología y la educación para ofrecer experiencias de aprendizaje más accesibles, interactivas

y adaptativas.

El m-learning (aprendizaje móvil) facilita el acceso a materiales educativos desde dispositivos móviles, brindando flexibilidad y promoviendo el aprendizaje autónomo en cualquier lugar y momento. El c-learning (aprendizaje colaborativo) fomenta la interacción y el trabajo en equipo, desarrollando habilidades sociales y promoviendo el intercambio de ideas y conocimientos entre los estudiantes. El g-learning (aprendizaje basado en juegos) utiliza elementos lúdicos para motivar y enganchar a los alumnos, mejorando la retención de información y haciendo el aprendizaje más divertido. El b-learning (aprendizaje combinado) integra lo mejor de la educación presencial y en línea, ofreciendo una experiencia más completa y adaptativa que se ajusta a diversas necesidades y estilos de aprendizaje. El e-learning (aprendizaje en línea) proporciona acceso a una amplia gama de recursos y cursos, permitiendo a los estudiantes aprender a su propio ritmo y desde cualquier lugar con conexión a internet. En conjunto, estas modalidades innovadoras transforman la educación, haciendo el aprendizaje más accesible, dinámico y eficaz.

Como menciona Prado (2020). "el estudiante universitario deberá comprender y adaptarse a la enseñanza en línea y familiarizarse con las propuestas de m-learning, c-learning, g-learning, b-learning para ser capaces de interactuar desde una perspectiva tecnológica y humanista con el objetivo de realizar sus actividades de aprendizaje de manera independiente donde adquiera habilidades y destrezas para interrogar, cuestionar, investigar comprender y transformar la realidad". p. 22

La modalidad virtual de aprendizaje ha ganado una importancia significativa en la educación moderna. Esta modalidad permite a los estudiantes acceder a una amplia variedad de recursos educativos y cursos desde cualquier lugar con una conexión a internet, promoviendo la flexibilidad y la conveniencia.

Aunado a ello, facilita la personalización del aprendizaje, ya que los estudiantes pueden avanzar a su propio ritmo y elegir los materiales que mejor se adaptan a sus necesidades y estilos de aprendizaje, también fomenta la inclusión, permitiendo a personas de diferentes contextos geográficos y socioeconómicos acceder a una educación de calidad.

Promueve el desarrollo de habilidades digitales esenciales en el mundo actual, como la alfabetización tecnológica, la comunicación en línea y la gestión del tiempo.

Refiere Rizo (2020). "el rol del estudiante en los procesos de aprendizaje bajo modalidad virtual con el apoyo de las TIC lo identifica como un sujeto activo, autogestor de sus procesos de enseñanza y aprendizaje con alto compromiso de responsabilidad frente al desarrollo de actividades relacionadas con su formación académica, personal y profesional; con capacidad de optimizar el tiempo y los recursos a su alcance teniendo en cuenta que, en lo relacionado con las TIC, deberá actualizarse permanentemente" p. 34.

Habilidades digitales del docente y del estudiante

El nuevo rol innovador del docente se caracteriza por ser un facilitador del aprendizaje, adaptándose

a las demandas de la educación del siglo XXI. Los docentes ya no son únicamente transmisores de conocimiento, sino que ahora actúan como mentores, guías y mediadores en el proceso educativo. Utilizan tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y la realidad aumentada, para enriquecer las experiencias de aprendizaje.

Establecen estrategias que busquen promover el pensamiento crítico, la creatividad y la colaboración entre los estudiantes, se enfocan en el desarrollo integral de los alumnos, fomentando habilidades socioemocionales y valores éticos, se mantienen actualizados y en constante formación, adoptando prácticas pedagógicas flexibles y adaptativas a las nuevas necesidades.

Rizo (2020). "Es importante, resaltar que el nuevo rol innovador del docente radica principalmente en que guía y motiva al estudiante para que este pueda completar con éxito el proceso de aprendizaje." p. 32

El fortalecimiento de competencias digitales es esencial en la era actual, donde la tecnología desempeña un papel crucial en casi todos los aspectos de la vida, en el ámbito educativo es crucial en la educación moderna. Implica capacitar a los maestros en el uso efectivo de herramientas tecnológicas para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Ello incluye habilidades para manejar plataformas educativas en línea, crear contenido digital, utilizar recursos multimedia, y fomentar la colaboración en entornos virtuales, permitiéndoles adaptarse a las demandas de una sociedad cada vez más digitalizada, promoviendo una educación más inclusiva y accesible. Este desarrollo profesional continuo asegura que los docentes puedan guiar a sus estudiantes en el uso responsable y crítico de la tecnología, preparándolos para enfrentar los desafíos del mundo moderno y aprovechar al máximo el potencial de la tecnología.

Como lo refiere Martínez y Garcés (2020). "el desarrollo y fortalecimiento de competencias digitales en los docentes resultan imperativos." P.10.

Diversas plataformas educativas

Una plataforma educativa es un entorno virtual que facilita la enseñanza y el aprendizaje mediante herramientas y recursos digitales. Permite a los docentes crear y gestionar cursos en línea, compartir materiales educativos y realizar actividades interactivas. Los estudiantes pueden acceder a los contenidos, participar en discusiones, enviar tareas y recibir retroalimentación. También incluye funciones de seguimiento y evaluación del progreso, promoviendo un aprendizaje flexible, personalizado y accesible.

Algunas de las más utilizadas se enlistan

Plataforma	Descripción
Moodle.	Una plataforma de código abierto muy popular para la creación y gestión de cursos en línea
Google Classroom	Parte del paquete G Suite for Education, es intuitiva y facilita la gestión de clases y tareas.

Blackboard.	Utilizada por muchas instituciones educativas para la gestión de cursos y la comunicación entre estudiantes y docentes
Canvas	Ofrece una interfaz amigable y herramientas para la creación de cursos y la evaluación del progreso de los estudiantes.
Edmodo	Una plataforma que conecta a estudiantes, docentes y padres, permitiendo la colaboración y el intercambio de recursos.
Schoology	Combina la gestión de cursos con herramientas de comunicación y colaboración.
Khan Academy	Ofrece recursos educativos gratuitos en una variedad de materias, con un enfoque en el aprendizaje autodirigido.
Coursera	Proporciona cursos en línea de universidades y empresas de todo el mundo, con opciones tanto gratuitas como de pago

Elaboración propia con base en la teoría fundamentada

Funciones de la plataforma Blackboard

La plataforma Educativa Blackboard cuenta con herramientas que fortalecen el aprendizaje y la interacción docente – estudiante – contenidos, como las siguientes:

Algunas herramientas más utilizadas en la plataforma Blackboard:

Herramienta	Función
Actividades	Permite a los docentes crear y gestionar tareas y exámenes.
Calendario	Herramienta para programar y seguir fechas importantes y plazos.
Centro de calificaciones	Para evaluar y registrar el progreso de los estudiantes.
Mensajes	Facilita la comunicación entre estudiantes y docentes.
Tableros de debate	Espacios para discusiones y colaboraciones en línea.
Rúbricas	Herramientas para la evaluación detallada y transparente.
Portafolios	Permite a los estudiantes crear y compartir portafolios digitales.
Colección de contenidos	Almacena y organiza materiales educativos

Elaboración propia con base en revisión bibliográfica

Interacción docente – estudiante – contenidos en Blackboard

La interacción en Blackboard se facilita mediante diversas herramientas como tableros de debate, mensajería y portafolios digitales. Los tableros de debate permiten la discusión y colaboración en línea entre estudiantes y docentes. La mensajería interna facilita la comunicación directa y rápida. Además, los portafolios digitales ofrecen a los estudiantes una manera de compartir su trabajo y recibir retroalimentación. Estas herramientas, junto con la integración de contenido multimedia y actividades interactivas, crean un entorno de aprendizaje dinámico y participativo.

Aspecto cognitivo en ambientes virtuales de aprendizaje

El aspecto cognitivo en Blackboard se fortalece a través de diversas herramientas y recursos que promueven el aprendizaje activo y crítico. Los cursos en línea permiten a los estudiantes acceder a una amplia variedad de materiales educativos, como artículos, videos y actividades interactivas. Las evaluaciones y exámenes en línea ayudan a consolidar el conocimiento y a desarrollar habilidades de

pensamiento crítico. Los tableros de debate fomentan la discusión y el intercambio de ideas, lo que enriquece la comprensión y la capacidad de análisis.

Por otra parte, las rúbricas y los portafolios digitales proporcionan retroalimentación detallada, permitiendo a los estudiantes reflexionar sobre su propio aprendizaje y mejorar continuamente. En conjunto, estas herramientas crean un entorno de aprendizaje dinámico y cognitivamente estimulante.

La comunicación

La comunicación en Blackboard es vital para crear un entorno educativo efectivo y colaborativo. Facilita el intercambio de información y la resolución de dudas a través de herramientas como mensajería interna y tableros de debate, permitiendo una interacción fluida entre estudiantes y docentes, mejora el seguimiento y la retroalimentación, ayudando a los estudiantes a entender mejor los contenidos y a mejorar su rendimiento.

Aunado a ello, fomenta la colaboración y el aprendizaje entre pares, promoviendo un sentido de comunidad en el aula virtual, por lo que se considera que una buena comunicación en esta plataforma educativa es clave para el éxito académico y el desarrollo de habilidades sociales y cognitivas.

La retroalimentación en plataformas educativas

La retroalimentación en plataformas educativas es fundamental para el proceso de aprendizaje. Proporciona a los estudiantes una guía clara sobre su desempeño, destacando sus fortalezas y áreas de mejora. Este feedback oportuno y detallado ayuda a los estudiantes a corregir errores, afianzar conocimientos y desarrollar habilidades críticas. Además, fomenta la autoconfianza y la motivación, al permitirles ver su progreso y comprender mejor el contenido. Para los docentes, la retroalimentación es una herramienta valiosa para ajustar estrategias de enseñanza y personalizar el apoyo a cada estudiante. En conjunto, la retroalimentación eficaz mejora la calidad educativa y promueve un aprendizaje más dinámico y efectivo.

Tal como lo precisan, Aliaga y Dávila (2021). "La culminación o entrega de estos precisa de una retroalimentación constructiva y enriquecedora que motive al estudiante a superar sus dificultades. Las instrucciones son atractivas cuando muestran el camino claro y seguro hacia el aprendizaje; van acompañadas de nuevos contenidos que ayudan a comprender al estudiante aquello que se le propone como reto de aprendizaje." p. 44.

La importancia de la velocidad de respuesta

La respuesta oportuna de los docentes en Blackboard es crucial para mantener un flujo de comunicación efectivo y apoyar el aprendizaje de los estudiantes. Una respuesta rápida y adecuada ayuda a resolver dudas y problemas en tiempo real, evitando que los estudiantes se sientan frustrados o

desmotivados.

Demuestra el compromiso del docente con el proceso educativo, fortaleciendo la relación y confianza entre ambos. La retroalimentación inmediata también permite a los estudiantes ajustar su enfoque y mejorar su rendimiento académico de manera continua.

Metodología

Un estudio cuasiexperimental es similar a un estudio experimental en términos de su objetivo de identificar relaciones causales entre variables. Sin embargo, la principal diferencia radica en que los estudios cuasiexperimentales no utilizan la asignación aleatoria de participantes a los grupos de estudio, en nuestro caso fue muestra por conveniencia.

Al validar el análisis al entorno de la institución educativa que imparte clases de forma virtual, se efectuaron dos pilotajes antes del instrumento final para poder validar la información y esperar que los resultados aportaran hallazgos relevantes al estudio, se utilizaron los softwares, como el paquete estadístico para ciencias sociales (SPSS) Versión 27 y el de modelación de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (SMART PLS-SEM) Versión 3.02

Para conocer las características de los estudiantes se realizó un cuestionario de 15 ítems a 340 encuestados, obteniendo 29 valores perdidos, por lo que la muestra poblacional fue de $n=311$., El argumento científico tiene como base los siguientes hallazgos obtenidos como parte del análisis descriptivo mostrado en la fórmula 1.

$$n = \frac{Nz^2p}{d^2(N-1)+z^2pq} = 310 \quad (1)$$

Donde:

N= Total de la población= 1,600

p= Probabilidad de aceptación=95%

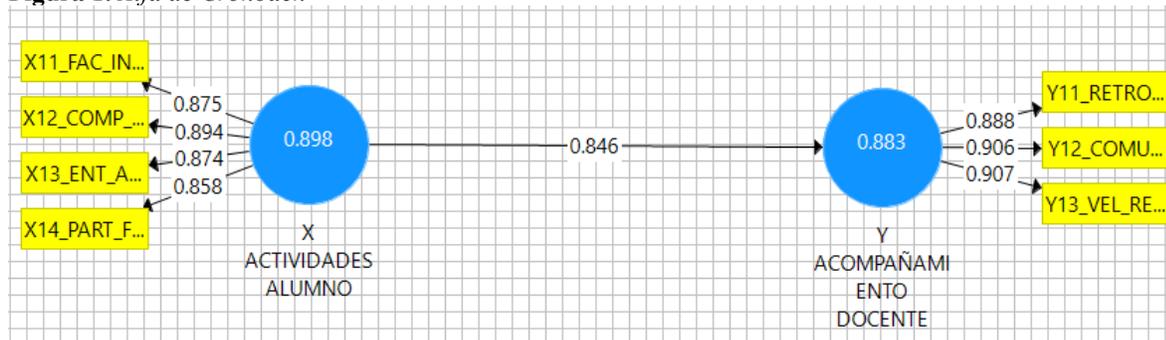
q= Probabilidad de no aceptación= 5%

N-1= Total de la población -1

z= Nivel de confianza (1.96)

d= Error de estimación tolerable

Figura 1. Alfa de Cronbach



Elaboración propia tomada de software SMART. PLS-SEM V.3.01

Tabla 1. Alfa de Cronbach por dimensión

	Alfa de Cronbach	Nº de elementos	Media
Actividades Alumno	0.898	4	3.458
Acompañamiento Docente	0.884	3	3.481

Nota: Elaboración propia en SPSS V.27

Tabla 2. Estadísticas por ítems de "Actividades Alumno"

ítems	N	Media	SD
¿Blackboard le facilitó la interacción con la plataforma?	311	3.395	1.498
¿Blackboard le facilitó la comprensión del contenido de su curso?	311	3.527	1.311
¿Blackboard le facilitó el envío de actividades?	311	3.530	1.390

Nota: Elaboración propia en SPSS V.27

Tabla 3. Estadísticas por ítems de "Acompañamiento Docente"

ítems	N	Media	SD
¿Blackboard le facilitó la lectura de la retroalimentación realizada por el tutor a sus actividades?	311	3.459	1.296
¿Blackboard le facilitó la comunicación con el tutor?	311	3.446	1.283
¿Blackboard le facilitó la velocidad de respuesta al interactuar con ella?	311	3.540	1.269

Nota: Elaboración propia en SPSS V.27

El análisis de confiabilidad de consistencia del instrumento con el estadístico Alfa de Cronbach resultó ser aceptable en los ítems de las variables de control y la variable de proceso al obtener ambas un valor superior de $\alpha=0.70$

Resultados

Con respecto al Análisis de Normalidad de la Varianza, (ANOVA), que nos indica en una relación lineal simple a determinar si hay evidencia suficiente para afirmar que existe una relación significativa entre la variable independiente y la variable dependiente, y por ende, se establece que el modelo de regresión lineal es válido y útil.

Tabla 4. Análisis de Normalidad de la varianza (ANOVA)

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	308.649	1	308.649	900.654	<0.001 ^b
	Residuo	105.893	309	0.343		
	Total	414.542	310			

Nota: Variable dependiente: Y=Acompañamiento Docente; X= Actividades Alumno (b). Elaboración propia en SPSS V.27

El modelo de regresión lineal simple es válido debido a que al hacer referencia del estadístico Durbin-Watson cumple con el umbral de 1.5 a 2.5, cumple el valor crítico de la distribución F de Fisher, el Coeficiente de determinación de Pearson (R^2) y la relación con la bondad de ajuste, muestra que el 74.5% de la variabilidad de la variable dependiente Y_Acompañamiento_Docente puede explicarse por el modelo.

Tabla 5. Modelo de regresión

Modelo	R	R ²	R ² ajuste.	Error Est. de Estimación	Durbin- Watson	Estadísticos de cambio				
						R ²	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	0.863 ^a	0.745	0.744	0.585	1.742	0.745	900.654	1	309	<0.001

Nota: Variable dependiente: Y=Acompañamiento Docente; X= Actividades Alumno (a). Elaboración propia en SPSS V.27

Al efectuar la prueba de hipótesis, se logran apreciar tres resultados que el Factor de Inflación de la Varianza VIF = 1: No hay colinealidad entre la variable independiente, es decir que NO están altamente correlacionadas, lo que pudiera afectar negativamente la estabilidad, una beta $\beta=0.863$ con efecto fuerte en la relación del modelo y ambas variables resultaron altamente significativas al presenta un P Valor < .05 y una Tde student > 1.96. Por lo tanto, se acepta la Hipótesis de Investigación H1 y se rechaza la Hipótesis Nula H0, Al rechazar H0, se acepta que hay suficiente evidencia para apoyar la hipótesis alternativa H1., Esto significa que la relación, diferencia o efecto propuesto en H1 es plausible según los datos del estudio.

Tabla 6. Efecto directo del constructo

Efecto Directo	Beta	M	SD	Valor-p	Estadístico-t	Sig.(p<0.05)
Actividades Alumno -> Acompañamiento docente	0.846	0.848	0.019	0.000	45.230	Sí

Nota. M= Promedio; SD= Desviación Estándar. Elaboración propia en *Smart PLS-Sem* V.3.02

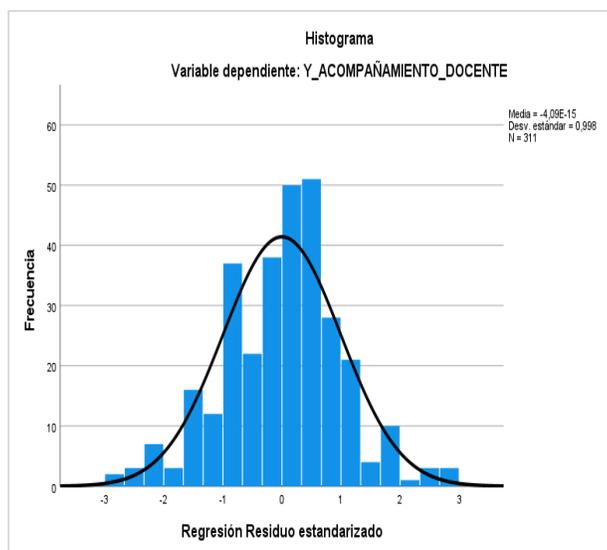
Tabla 7. Coeficientes

Modelo	Coeficiente no Estand.		Coeficiente. Estand. β	t	Sig.	IC 95% para B		Correlaciones			Colinealidad		
	B	Desv. Error				Lim inf.	Lim sup.	Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF	
1	(Constante)	0.585	0.102	5.729	<0.001	0.383	0.786						
	X_Actividades Alumno	0.839	0.028	30.011	<0.001	0.784	0.894	0.863	0.863	0.863	1.00	1.00	

Nota: Variable dependiente: Y=Acompañamiento Docente. Elaboración propia en SPSS V.27

Al revisar el gráfico como resultado de nuestra corrida para validar el supuesto de normalidad, referimos que la premisa de que los datos de la variable dependiente se distribuyeron de manera aproximada conforme a una distribución normal y al lado se muestra la prueba de Kolmogorov-Smirnov que determinó que la muestra es normal.

Figura 2. Regresión residuo estandarizado



Elaboración propia tomada de software SPSS V.27

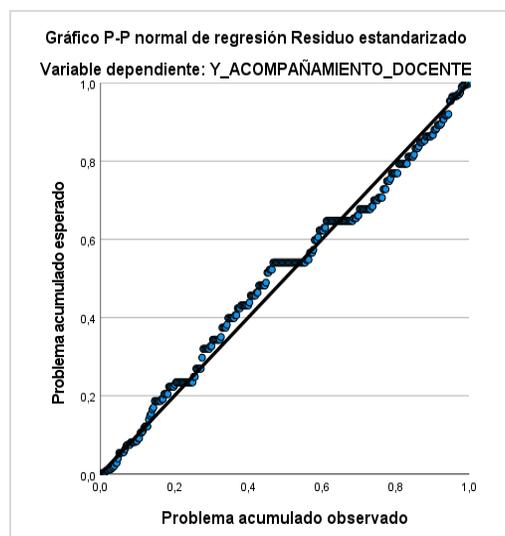
Tabla 8. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Actividades	Acompañamiento	
		Alumno	Docente	
N		311	311	
Parámetros normales ^{ab}	Media	3.454	3.482	
	Desv. Estandar	1.189	1.156	
Máximas diferencias extrema	Absoluta	0.149	0.168	
	Positivo	0.097	0.095	
	Negativo	-0.149	-0.168	
Estadístico de prueba		0.149	0.168	
Sig.asin.(bilateral) ^c		<0.001	<0.001	
Sig. Monte Carlo (bilateral) ^d	Sig.	0.000	0.000	
	IC 99%	Lim Inf.	0.000	0.000
		Lim Sup.	0.000	0.000

Nota: La distribución de prueba normal (a). Se calcula a partir de datos (b). Corrección de significación de Lilliefors (c). El método de Lilliefors basado en las muestras de 10000 Monte Carlo con la semilla de inicio. Elaboración propia en SPSS V.27

Conforme al supuesto de linealidad que establece que la relación entre la variable independiente (predictora) y la variable dependiente (respuesta) debe ser lineal, es decir, que se puede describir adecuadamente mediante una línea con comportamiento recto.

Figura 3. Gráfico P-P Normalidad



Elaboración propia tomada de software SPSS V.27

Con respecto al índice de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es una medida que evalúa la adecuación de las variables para el análisis factorial que resulta $KMO \geq 0.90$ excelente y la comunalidad de 0.70 indica que el 70% de la varianza de una variable es explicada por los factores comunes en un análisis factorial. Esto significa que la variable está bastante bien representada por los factores extraídos, aunque un 30% de su varianza se debe a factores específicos o al error.

Tabla 9. Resultados KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0.937
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado 1707,838
	gl 21
	Sig. <.001

Elaboración propia en SPSS V.27

Tabla 10. Comunalidades

Items	Inicial	Extracción
¿Blackboard le facilitó la interacción con la platarma?	1.000	0.719
¿Blackboard le facilitó la comprensión del contenido de su curso?	1.000	0.784
¿Blackboard le facilitó el envío de actividades?	1.000	0.713
¿Blackboard le facilitó la lectura de la retroalimentación realizada por el tutor a sus actividades?	1.000	0.726
¿Blackboard le facilitó la comunicación con el tutor?	1.000	0.739
¿Blackboard le facilitó la velocidad de respuesta al interactuar con ella?	1.000	0.64

Elaboración propia en SPSS V.27

Conclusiones

El modelo gráfico presentado logra explicar el 74.5% del efecto del acompañamiento docente desde la percepción del alumno en la plataforma Blackboard. Además, se revela un coeficiente estandarizado $\beta = 0.846$, lo que indica una fuerte influencia de la variable independiente *Actividades del Alumno*. Estos resultados respaldan la hipótesis de investigación H1, que establece una relación significativa entre las actividades del alumno y el acompañamiento docente.

Mediante la modelación de ecuación estructural se efectuó el análisis de regresión lineal simple, al estudio en el acompañamiento docente desde la percepción del alumno en la plataforma Blackboard, que reportó que la interacción efectiva entre el docente y el estudiante desempeña un papel clave en la mejora del aprendizaje en entornos virtuales. Se confirma que un acompañamiento adecuado no solo favorece la autonomía del estudiante, sino que también fortalece la motivación académica, la participación activa y el rendimiento en el aula digital. Cabe mencionar que el modelo cumple con los supuestos de normalidad, linealidad y homocedasticidad, garantizando la validez de la regresión lineal utilizada. Los hallazgos logran destacar un promedio de “Estoy de Auerdo” a las facilidades con las aseveración que respectan a los ítems en los constructos de las variables X_Actividades alumno & Y_Acompañamiento docente, los valores observados en las respuestas cumplen con la validez y fiabilidad del rigor de la disciplina científica, en su condición constante y regulada.

Para futuras investigaciones, se recomienda profundizar en la relación entre la formación docente en herramientas digitales y su impacto en la percepción de los estudiantes sobre su aprendizaje.

Referencias

- Aliaga, C. y Dávila, O. (2021). La plataforma Blackboard: una herramienta para el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Hamut'ay*, 8(1), 42-58. <http://dx.doi.org/10.21503/hamu.v8i1.2237>
- Baque-Castro, G., Calderón-Chinga, G., Campuzano-López, J. & Barcía-Briones, M. (2021). El rol docente y el estrés de la modalidad virtual. *Pol. Con.* (Edición núm. 54) Vol. 6, No 2, Febrero 2021, pp. 1016-1026. <https://doi.org/10.23857/PC.V6I2.2333>
- Bautista-Boada, F. (2021). Teoría del Procesamiento de la Información Mediada por la Blackboard para la Enseñanza del Inglés. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 1(1), 108-116. <https://doi.org/10.37843/rted.v1i1.260>
- Berrones-Yaulem, L., Bautista-Samaniego, J., Tapia-Brito, D. & Moposita-Vásquez, D. (2023). Explorando el aprendizaje ubicuo: Características, desafíos y experiencias en la era digital. *Dominio de las Ciencias*, 9(3), pp. 1875-1895. <https://doi.org/10.23857/dc.v9i3>
- Blackboard Inc. (2018). Guía de funciones de la aplicación Blackboard. https://help.blackboard.com/es-es/Blackboard_App/Feature_Guide
- Gómez-García, M., Lagunes-Domínguez, A., Ortiz-Padilla, M.E. & Umaña-Mata, A.C. (2023). Tecnologías educativas y escenarios digitales. Tendencias en los posgrados universitarios. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 26(1), 55-69. <https://doi.org/10.6018/reifop.545421>
- Martínez-Garcés, J., & Garcés-Fuenmayor, J. (2020). Competencias digitales docentes y el reto de la educación virtual derivado de la covid-19. *Educación y Humanismo*, 22(39), 1-16.

- <https://doi.org/10.17081/eduhum.22.39.4114>
- Meza, E. & Esponisa, F. (2023). Uso de Blackboard y aprendizaje efectivo en una institución de educación superior. *Revista Científica YACHAQ*. 6(2), <https://doi.org/10.46363/yachaq.v6i2.3>
- Prado (2020). Enfoque axiológico en la Educación Superior mediante la interacción de los estudiantes en el Entorno Virtual de Aprendizaje. *Revista e-Ciencias de la Información*, 11(1), <http://dx.doi.org/10.15517/eci.v11i1.41379>
- Rizo. M. (2020). Rol del docente y estudiante en la educación virtual. *Revista Multi-Ensayos*, 6(12) <https://doi.org/10.5377/multiensayos.v6i12.10117>
- Saborío-Taylor, S. (2024). Influencia Educativa en la Era Digital: Puntos Clave desde la Perspectiva de la Docencia 5.0. *Revista Innovaciones Educativas*, 26, <https://doi.org/10.22458/ie.v26iespecial.5321>
- Serna, R. y Alvites-Huamaní, C. (2021). Plataformas Educativas: Herramientas digitales de mediación de aprendizajes en educación. *Hamut'ay*, 8 (3), pág. 66-74, <http://dx.doi.org/10.21503/hamu.v8i3.2347>
- Vega, C., Sánchez, M. , Rosano, G, & Amador, S. (2021). Competencias docentes, una innovación en ambientes virtuales de aprendizaje en educación superior. *Revista Apertura*, 13(2), pp. 6-21. <http://doi.org/10.32870/Ap.v13n2.2061>
- Vital, M. (2021). Plataformas Educativas y herramientas digitales para el aprendizaje. *Vida Científica: Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 4*, 9(18) pp. 9-12. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa4/issue/archive>
- Zempoalteca, B., Martínez, J. & Guzmán, T. (2023). Competencia digital docente para la mediación en ambientes virtuales mixtos. *Revista Apertura*. 15(1). Universidad de Guadalajara. Pp.102 - 121. <http://doi.org/10.32870/Ap.v15n1.2276>



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN



Mapeo de Literatura sobre el Impacto de los LLM en la Gestión del Conocimiento: Tendencias y Desafíos

(Literature Mapping on the Impact of LLMs in Knowledge Management: Trends and Challenges)

Iván Miguel García-López^{*1} ; Jessica Nájera-Ochoa²

¹ Universidad La Salle – Facultad de administración (México), ivanmiguelgarcialopez@gmail.com

² Universidad La Salle – Facultad de administración (México), jnajerao@yahoo.com.mx

* Autor de Contacto

Resumen

Cómo citar:

García-López, I. M., & Nájera-Ochoa, J. Mapeo de Literatura sobre el Impacto de los LLM en la Gestión del Conocimiento: Tendencias y Desafíos. *Vinculatégica EFAN*, 11(4). <https://doi.org/10.29105/vtga11.4-1149>

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 15 de marzo del 2025

Aceptado: 25 de abril del 2025

Publicado: 31 de juliodel 2025

La inteligencia artificial ha revolucionado la gestión del conocimiento y la toma de decisiones en empresas e instituciones educativas. Este mapeo de literatura analiza el impacto de los Modelos de Lenguaje de Gran Tamaño (LLMs) en la eficiencia operativa, los desafíos éticos y los enfoques de gestión del conocimiento en la era de la IA. Los estudios revisados destacan que los LLMs pueden mejorar la productividad, optimizar procesos y facilitar el acceso a la información, transformando la manera en que organizaciones y universidades manejan el conocimiento. Sin embargo, persisten riesgos relacionados con sesgos algorítmicos, privacidad y falta de transparencia en la toma de decisiones automatizadas, lo que exige regulaciones claras y estrategias de implementación responsables. A pesar de su creciente adopción, la literatura carece de estudios longitudinales que permitan evaluar su impacto a largo plazo en la gestión del conocimiento. A partir de estos hallazgos, se sugiere profundizar en la evaluación del impacto organizacional de los LLMs, desarrollar estrategias para mitigar sesgos y promover la integración ética de estas tecnologías en entornos educativos y empresariales. La regulación y el diseño de marcos éticos serán esenciales para equilibrar innovación, equidad y seguridad en el uso de la IA.

Palabras clave: *inteligencia artificial, gestión del conocimiento, modelos de lenguaje.*
Códigos JEL: *M15, O33, Q55.*



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista Vinculatégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Abstract

Artificial intelligence has revolutionized knowledge management and decision-making in businesses and educational institutions. This literature mapping analyzes the impact of Large Language Models (LLMs) on operational efficiency, ethical challenges, and knowledge management approaches in the AI era. The reviewed studies highlight that LLMs can enhance productivity, optimize processes, and facilitate information access, transforming how organizations and universities manage knowledge. However, risks related to algorithmic biases, privacy, and lack of transparency in automated decision-making persist, requiring clear regulations and responsible implementation strategies. Despite their growing adoption, the literature lacks longitudinal studies to assess their long-term impact on knowledge management. Based on these findings, further research is suggested to evaluate the organizational impact of LLMs, develop strategies to mitigate biases, and promote the ethical integration of these technologies in educational and business environments. Regulation and the design of ethical frameworks will be essential to balance innovation, fairness, and security in AI use.

Key words: *artificial intelligence, knowledge management, language models.*
JEL Codes: *M15, O33, Q55.*

Introducción

En la era digital, la inteligencia artificial (IA) ha transformado la forma en que las organizaciones gestionan el conocimiento y optimizan la toma de decisiones estratégicas. Dentro de este panorama, los Modelos de Lenguaje de Gran Tamaño (LLMs, por sus siglas en inglés) han redefinido la interacción humano-computadora, facilitando el procesamiento y la generación de lenguaje natural con niveles de precisión sin precedentes (Zhang et al., 2023). Su creciente adopción en sectores empresariales y educativos ha impulsado el interés por comprender su impacto en la eficiencia operativa y en los desafíos éticos emergentes (Deng & Joshi, 2024).

El avance de los LLMs ha generado nuevas oportunidades para la automatización y optimización de la gestión del conocimiento, permitiendo a las organizaciones capturar, distribuir y utilizar información de manera más efectiva para mejorar su desempeño y competitividad (Aggarwal et al., 2023). No obstante, su implementación también plantea interrogantes sobre transparencia, equidad, privacidad y responsabilidad en la toma de decisiones automatizadas (Deng & Joshi, 2024). A medida que estas tecnologías se consolidan en el ámbito corporativo y académico, surge la necesidad de examinar cómo pueden mejorar la productividad organizacional sin comprometer principios éticos y normativos (Adel et al., 2024).

Este mapeo de literatura explora tres áreas clave dentro de la discusión académica sobre LLMs: (1) la gestión del conocimiento en la era de la IA, (2) los desafíos éticos asociados a la inteligencia artificial y (3) las estrategias y modelos de gestión del conocimiento en entornos organizacionales. A diferencia de estudios previos que han abordado estos temas de manera aislada, esta investigación busca identificar tendencias, relaciones y vacíos en la literatura, proporcionando una visión integral sobre el impacto de los LLMs en la administración del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas (Cheong, 2024).

A pesar de estos avances, el problema actual que se presenta es una falta de consenso sobre cómo implementar los LLMs de forma ética y eficaz en la gestión del conocimiento organizacional, lo cual plantea un problema clave: ¿cómo garantizar que estas tecnologías impulsen la eficiencia sin comprometer principios de equidad, transparencia y regulación? Este vacío justifica la necesidad de una revisión estructurada de la literatura que permita proponer lineamientos para su adopción responsable.

El objetivo de este estudio es analizar el impacto de los LLMs en la transformación de la gestión del conocimiento en organizaciones y universidades, evaluando simultáneamente los desafíos éticos y regulatorios que acompañan su adopción.

A pesar de estos avances, existe una falta de consenso sobre cómo implementar los LLMs de

forma ética y eficaz en la gestión del conocimiento organizacional, lo cual plantea un problema clave: ¿cómo garantizar que estas tecnologías impulsen la eficiencia sin comprometer principios de equidad, transparencia y regulación? A partir de esta problemática, el presente estudio se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo están impactando los LLMs la gestión del conocimiento en instituciones educativas y empresas, y cuáles son los desafíos éticos y regulatorios asociados? Bajo esta premisa, se propone la hipótesis de que la implementación de LLMs mejora la eficiencia operativa en la gestión del conocimiento, pero su aplicación conlleva riesgos éticos que requieren marcos normativos claros para garantizar una adopción responsable.

Marco Teórico

Se exploran tres ejes centrales en la investigación actual sobre LLMs y su aplicación en la gestión del conocimiento: (1) la evolución de la gestión del conocimiento en la era de la IA, (2) los desafíos éticos emergentes en la implementación de IA y (3) las estrategias y modelos de gestión del conocimiento en entornos organizacionales.

Evolución de la Gestión del Conocimiento en la Era de la IA

La gestión del conocimiento se ha definido tradicionalmente como el proceso de identificación, captura, organización y distribución del conocimiento dentro de una organización con el fin de mejorar su eficiencia y su capacidad de innovación (Nonaka & Takeuchi, 1995). En este contexto, la adopción de LLMs ha cambiado radicalmente la forma en que se almacenan, analiza y utilizan grandes volúmenes de información, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la automatización de procesos organizacionales (Pérez-Rodríguez et al., 2022).

A lo largo de la literatura reciente, se han identificado tendencias que destacan el papel de la IA en la optimización de procesos de aprendizaje organizacional, permitiendo la personalización del acceso a la información y la mejora de estrategias de formación interna (Bekmanova et al., 2021). Estudios han demostrado que la integración de IA en la gestión del conocimiento puede facilitar la identificación de brechas de conocimiento y la recomendación de recursos específicos, aumentando la eficiencia operativa (Head et al., 2023).

No obstante, se han planteado desafíos en la estructuración de sistemas de gestión del conocimiento basados en IA, especialmente en relación con la interpretación y validación de la información generada automáticamente (Jiao et al., 2022). La literatura ha explorado diferentes enfoques para mitigar estos problemas, enfatizando la necesidad de desarrollar modelos híbridos que combinen la IA con la supervisión humana para garantizar la calidad y la precisión de la información (Sáiz-Manzanares et al., 2023).

A pesar de sus beneficios, la implementación de IA en la gestión del conocimiento no está exenta de riesgos, particularmente en términos de dependencia tecnológica y pérdida de control sobre la información. Investigaciones recientes han advertido sobre la posibilidad de que los LLMs puedan reforzar sesgos en la organización del conocimiento, limitando la diversidad de perspectivas y restringiendo la capacidad de adaptación organizacional (Sutikno & Aisyahrani, 2023). Estos desafíos destacan la necesidad de seguir explorando modelos que equilibren automatización, control humano y ética en la administración del conocimiento.

Desafíos Éticos en la Implementación de IA

La integración de LLMs en la gestión del conocimiento ha intensificado el debate sobre sus implicaciones éticas, particularmente en torno a la transparencia, la privacidad y la equidad en la toma de decisiones automatizadas (Giabbanelli et al., 2023). Un punto de discusión clave en la literatura es el sesgo algorítmico, ya que los modelos de IA pueden reflejar desigualdades preexistentes en los datos con los que fueron entrenados, perpetuando discriminación en la distribución del conocimiento (Duong et al., 2023).

La opacidad en el funcionamiento de los LLMs también ha generado inquietudes sobre la rendición de cuentas y la responsabilidad en la toma de decisiones automatizadas. Algunos estudios han propuesto enfoques que promuevan una mayor explicabilidad en los modelos de IA, permitiendo que los usuarios comprendan mejor cómo se generan los resultados y evitando la dependencia ciega en algoritmos opacos (Zhang et al., 2023).

Además, la literatura ha abordado la privacidad y protección de datos en la gestión del conocimiento, considerando que la recopilación y el almacenamiento masivo de información pueden representar riesgos significativos para la seguridad de la información organizacional (Head et al., 2023). Se han sugerido estrategias para mitigar estos riesgos, como la implementación de filtros de contenido, auditorías periódicas y mecanismos de supervisión ética en el desarrollo y aplicación de LLMs (Jiao et al., 2022).

Otro aspecto emergente en la investigación es el uso de LLMs en la generación de contenido y su impacto en la veracidad de la información. La capacidad de estos modelos para producir textos altamente convincentes plantea el riesgo de difusión de desinformación y manipulación de datos, lo que puede afectar la toma de decisiones en entornos organizacionales (Bekmanova et al., 2021). La literatura ha señalado la necesidad de establecer normativas que regulen la confiabilidad del contenido generado por IA, garantizando que su aplicación en la gestión del conocimiento sea segura y ética (Deng & Joshi, 2024).

Estrategias y Modelos de Gestión del Conocimiento

Los modelos de gestión del conocimiento han evolucionado para incorporar herramientas digitales avanzadas que optimizan la captura, almacenamiento y uso de la información organizacional (Pérez-Rodríguez et al., 2022). En la literatura, se han identificado varios enfoques que han sido fundamentales para estructurar la administración del conocimiento en organizaciones contemporáneas.

La espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), describe la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito a través de procesos de socialización, externalización, combinación e internalización. Este modelo ha sido ampliamente aplicado en la gestión del conocimiento empresarial, pero con la introducción de IA, se ha planteado la necesidad de adaptarlo a entornos digitales y automatizados (Adel et al., 2024).

En estudios recientes, se ha explorado el papel de herramientas basadas en IA para la transferencia de conocimiento, facilitando la colaboración en entornos de trabajo remotos y distribuidos (Avsec et al., 2022). Además, la incorporación de big data y técnicas de analítica avanzada ha permitido extraer patrones valiosos de grandes volúmenes de información, mejorando la toma de decisiones estratégicas en la gestión del conocimiento (Field, 2022).

A medida que las organizaciones adoptan modelos híbridos de gestión del conocimiento, surge la pregunta sobre cómo equilibrar la automatización con la intervención humana. La literatura ha identificado la necesidad de diseñar sistemas de gestión del conocimiento que combinen la eficiencia de la IA con la supervisión humana, asegurando la calidad y confiabilidad de la información almacenada (Jiao et al., 2022).

Método

Este estudio se basa en un mapeo de literatura para explorar el impacto de los LLMs en la gestión del conocimiento, la eficiencia operativa y los desafíos éticos emergentes en contextos empresariales y educativos. El mapeo de literatura no impone restricciones metodológicas estrictas, sino que permite una exploración más flexible de las tendencias, vacíos y relaciones entre estudios en un campo de investigación en desarrollo (Kitchenham & Charters, 2007). El objetivo de este mapeo es identificar patrones clave en la literatura, analizar cómo los LLMs están influyendo en la administración del conocimiento y evaluar qué aspectos han sido menos explorados en la investigación actual.

Participantes

La selección de literatura se realizó a partir de dos bases de datos académicas de alto impacto: Scopus y Web of Science (WoS), debido a su cobertura en publicaciones científicas sobre inteligencia

artificial, ética computacional y gestión del conocimiento. Se analizaron en total 351 documentos publicados entre enero de 2020 y enero de 2025, distribuidos en 184 registros extraídos de Scopus y 167 de WoS. Estos documentos provienen de 126 revistas científicas y actas de congresos indexados, con una combinación de artículos originales, conferencias arbitradas y reportes técnicos de organismos especializados. Se aplicaron filtros por área temática (Computer Science, Business, Social Sciences), por idioma (inglés y español) y por tipo de publicación (peer-reviewed).

Técnica e Instrumento

Para el análisis de la literatura recopilada, se adoptó un enfoque cualitativo basado en análisis temático, el cual permitió identificar patrones conceptuales, tensiones emergentes y lagunas de investigación en torno a la implementación de Modelos de Lenguaje de Gran Escala (LLMs) en la gestión del conocimiento organizacional. Este método cualitativo ha sido validado en estudios similares sobre inteligencia artificial y transformación digital en entornos universitarios y corporativos (Alshami et al., 2023).

Se utilizaron dos bases de datos indexadas y de amplio reconocimiento internacional: **Scopus** y **Web of Science (WoS)**. En ambos casos, se aplicaron las mismas cadenas de búsqueda, iniciando con términos generales en la primera iteración (ej. "Large Language Models") y refinando progresivamente con operadores booleanos y filtros temáticos. El orden de aplicación fue:

1. **Primera cadena:** "Large Language Models" OR "Open Large Language Models" OR "OLLM" OR "Generative AI" OR "Foundation Models"
2. **Segunda cadena** (combinada con la anterior): "Knowledge Management" OR "Business Intelligence" OR "Organizational Systems" OR "Strategic Decision-Making"
3. **Tercera cadena** (para enfoque ético): "AI Ethics" OR "Algorithmic Bias" OR "Transparency in AI" OR "Privacy and Data Governance"

Estas cadenas de búsqueda se diseñaron estratégicamente para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada, abarcando las dimensiones clave de impacto tecnológico, gestión del conocimiento y desafíos ético-regulatorios en el uso de LLMs. La combinación de términos mediante el operador booleano AND permitió delimitar resultados relevantes en función de tres ejes temáticos: (1) el tipo de modelo (LLMs, OLLMs, Foundation Models), (2) el contexto de aplicación (gestión del conocimiento, toma de decisiones) y (3) la dimensión ética (sesgo algorítmico, transparencia, gobernanza de datos). Este diseño de búsqueda está alineado con metodologías recomendadas para revisiones exploratorias en campos interdisciplinarios (Benítez et al., 2019; Kitchenham et al., 2010). Las cadenas fueron aplicadas inicialmente en la base Scopus y posteriormente en Web of Science (WoS), entre los años 2020 y 2024, con filtros por documentos revisados por pares en áreas temáticas

de Computer Science, Business y Social Sciences. La búsqueda se realizó entre febrero y marzo de 2025. Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1. *Análisis de artículos*

Base de datos	Tota documentos	de Artículos científicos	Conferencias académicas	Reportes técnicos	Otros (tesis, capítulos)
Scopus	184	92 (50%)	59 (32%)	20 (11%)	13 (7%)
WoS	167	85 (51%)	49 (29%)	18 (11%)	15 (9%)
Total	351	177 (50.4%)	108 (30.8%)	38 (10.8%)	28 (8.0%)

Nota. Elaboración propia con base en resultados obtenidos de bases de datos Scopus y Web of Science (2024).

Esta estrategia permitió recuperar literatura relevante, reciente y representativa, sin limitarse a una evaluación cuantitativa, sino enfocándose en una comprensión cualitativa de las temáticas, como se recomienda en investigaciones con énfasis exploratorio y temático en contextos emergentes de la IA (Dwivedi et al., 2023). La información recolectada fue organizada en matrices de análisis y categorizada mediante codificación abierta, axial y selectiva, en línea con los principios del análisis temático.

Este enfoque permitió responder al objetivo de identificar marcos regulatorios y tensiones éticas en la aplicación de OLLMs en procesos estratégicos de gestión universitaria, lo cual fundamentará la elaboración de propuestas normativas adaptadas al contexto educativo superior.

Procedimiento

El proceso de análisis y categorización de la literatura se llevó a cabo en tres etapas fundamentales. En primer lugar, se realizó una exploración inicial de publicaciones relevantes para identificar los temas predominantes en la literatura reciente sobre LLMs y gestión del conocimiento. Posteriormente, se clasificaron los estudios según su enfoque, diferenciando aquellos que abordaban la gestión del conocimiento desde una perspectiva técnica, estratégica o ética. Esta categorización permitió establecer intersecciones entre estudios y detectar vacíos en la investigación existente (Kitchenham & Charters, 2007). Finalmente, se realizó una síntesis de hallazgos clave, identificando patrones comunes en la literatura. Entre los principales resultados, se observó que los LLMs tienen el potencial de transformar la toma de decisiones estratégicas, pero también presentan riesgos asociados a la opacidad algorítmica. Asimismo, se identificó una tendencia emergente hacia la necesidad de desarrollar marcos regulatorios más sólidos y estrategias de implementación responsables en las organizaciones que adoptan estas tecnologías.

Resultados

El análisis de la literatura revela que los LLMs están transformando diversos sectores, especialmente en la gestión del conocimiento, la eficiencia operativa y la ética en inteligencia artificial. A través de este mapeo de literatura, se han identificado tendencias clave, desafíos emergentes y áreas de investigación aún en desarrollo.

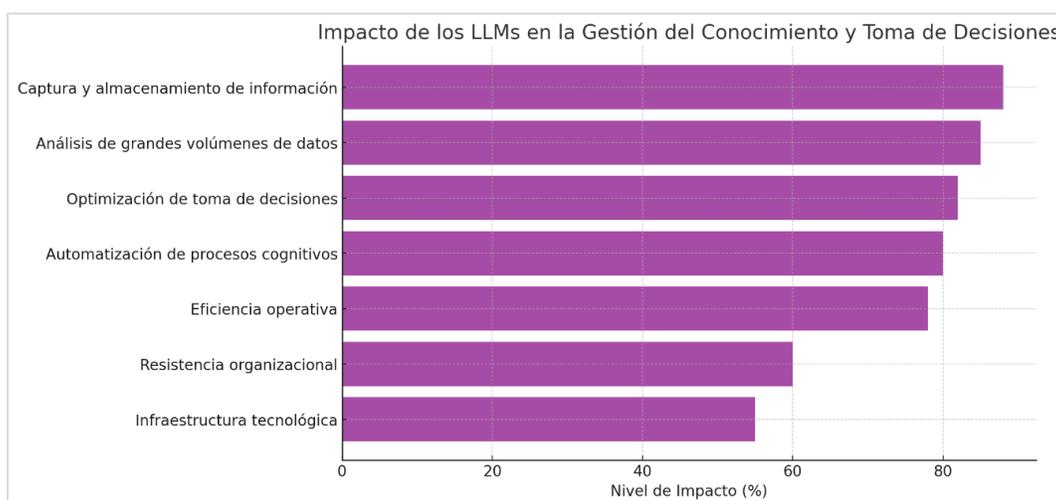
Los hallazgos pueden agruparse en cuatro áreas principales de impacto: (1) Optimización de la toma de decisiones y la administración del conocimiento, (2) Transformación de la educación superior mediante personalización y automatización, (3) Desafíos éticos y regulatorios en la implementación de LLMs y (4) Productividad empresarial y eficiencia operativa.

Optimización de la toma de decisiones y la administración del conocimiento

Los LLMs han emergido como herramientas fundamentales en la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas en empresas y organizaciones educativas. La literatura sugiere que estas tecnologías facilitan la captura, almacenamiento y análisis de grandes volúmenes de información, lo que permite mejorar la eficiencia operativa y agilizar la planificación organizacional (Smith, 2020).

Estudios recientes destacan que la automatización de procesos cognitivos mediante LLMs permite una mejor integración del conocimiento dentro de las empresas, optimizando la manera en que se toman decisiones basadas en datos (Field, 2022) (Figura 1). Sin embargo, persisten desafíos en términos de infraestructura tecnológica y resistencia organizacional, lo que sugiere que la adopción de estas herramientas depende de factores internos, como la cultura corporativa y la capacidad de adaptación tecnológica (Avsec et al., 2022).

Figura 1. Impacto de logs LLMs en la Gestión del Conocimiento y Toma de Decisiones.



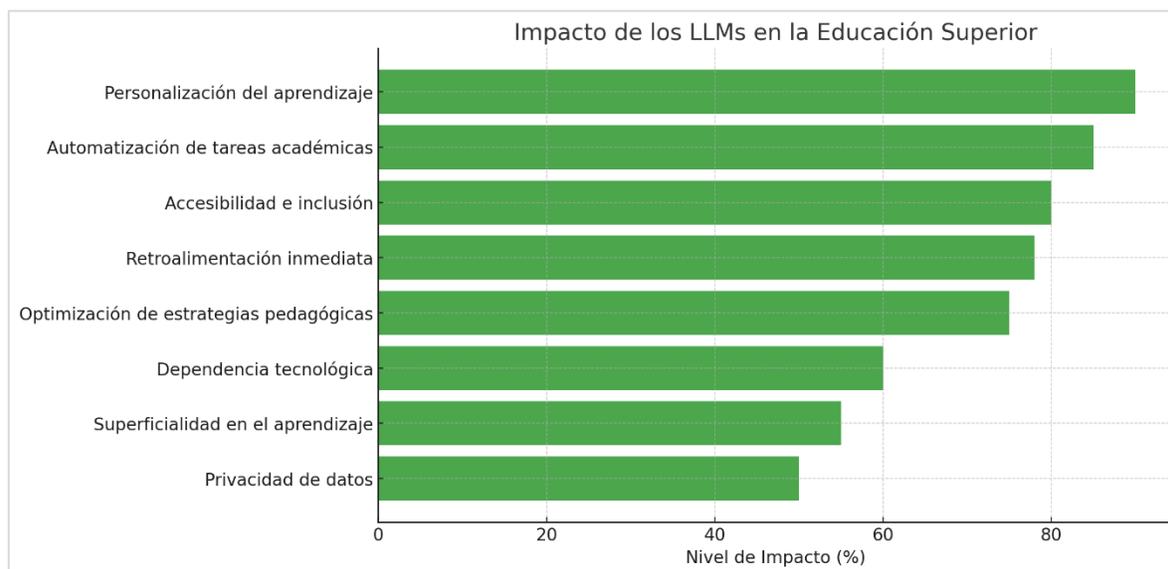
Otro punto de interés en la literatura es la comparación entre los LLMs y otras tecnologías de inteligencia artificial, donde se evalúa su impacto en la toma de decisiones estratégicas en relación con sistemas tradicionales de IA (Sáiz-Manzanares et al., 2023). Esta línea de investigación aún requiere mayor exploración para determinar las condiciones óptimas de implementación de LLMs en diferentes sectores.

Transformación de la educación superior mediante personalización y automatización

El impacto de los LLMs en la educación superior ha sido ampliamente discutido en la literatura, con un énfasis en su capacidad para personalizar el aprendizaje y automatizar procesos académicos (Johnson, 2022). Se ha identificado que estos modelos pueden adaptar contenidos educativos según las necesidades individuales de los estudiantes, mejorando la accesibilidad y la equidad en el aprendizaje (Lee et al., 2022; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Uno de los aspectos más explorados es la automatización de tareas académicas, como la corrección de exámenes y la retroalimentación inmediata, lo que permite a los docentes concentrarse en estrategias pedagógicas más complejas (Avsec et al., 2022; Lister et al., 2021). Además, los estudios destacan el potencial de los LLMs para facilitar el acceso a la educación a personas con discapacidades, contribuyendo a la inclusión en distintos niveles académicos (Sáiz-Manzanares et al., 2023) (Figura 2).

Figura 2. *Impacto de los LLMs en la Educación Superior.*



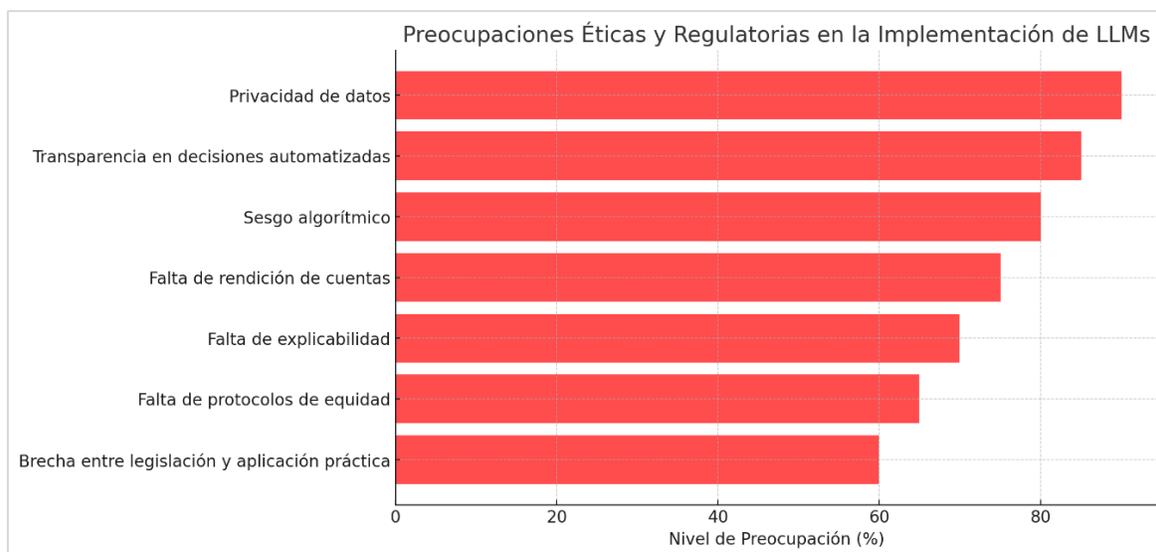
A pesar de estos beneficios, la literatura advierte sobre riesgos asociados con la dependencia tecnológica y la superficialidad en el aprendizaje. Investigaciones recientes han señalado la necesidad

de capacitar a los docentes en el uso de estas herramientas para garantizar que su implementación no reemplace la enseñanza tradicional, sino que la complemente (Camacho-Zuñiga et al., 2024). Asimismo, el debate sobre la ética en la personalización del aprendizaje sigue abierto, ya que la optimización de contenidos a través de IA plantea interrogantes sobre la equidad en el acceso a recursos digitales y la privacidad de los datos de los estudiantes (Pérez-Rodríguez et al., 2022).

Desafíos éticos y regulatorios en la implementación de LLMs

Uno de los temas más recurrentes en la literatura es la necesidad de establecer marcos éticos y normativas claras para la implementación de LLMs en entornos académicos y empresariales. Investigaciones recientes resaltan preocupaciones en torno a la privacidad de los datos, la transparencia en la toma de decisiones automatizadas y el sesgo algorítmico (Brown et al., 2020) (Figura 3).

Figura 3. Preocupaciones Éticas y Regulatorias en la Implementación de LLMs.



La falta de mecanismos de rendición de cuentas y explicabilidad en los modelos de IA sigue siendo un desafío importante. Se ha observado que muchas instituciones no cuentan con protocolos claros para garantizar la equidad y la supervisión de los resultados generados por IA, lo que podría dar lugar a decisiones sesgadas o discriminatorias (Lister et al., 2021; Sáiz-Manzanares et al., 2023).

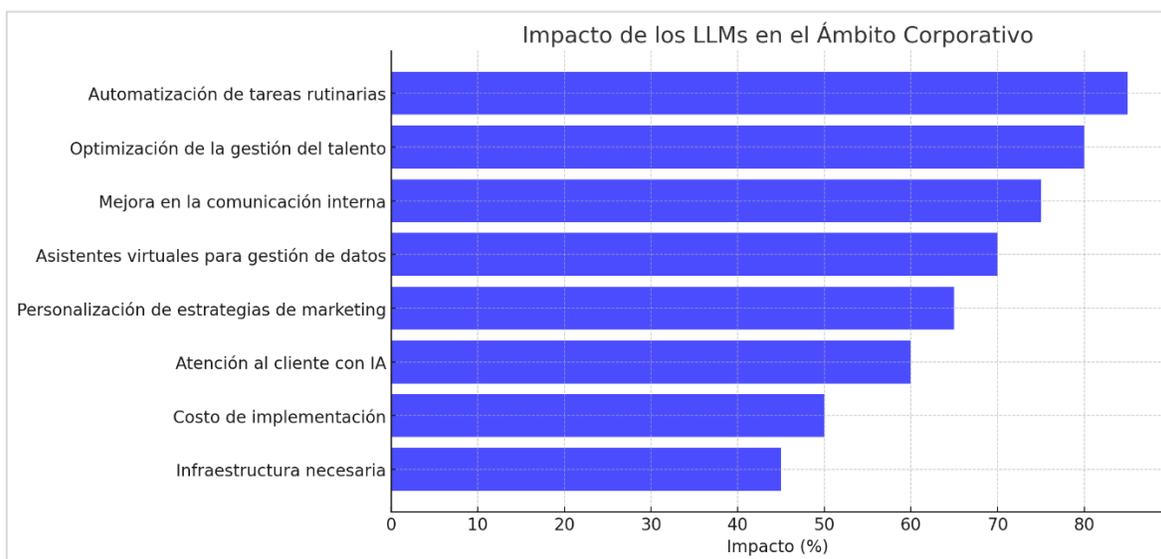
Además, estudios han señalado la reproducción de sesgos en los datos de entrenamiento de los LLMs, lo que podría perpetuar desigualdades estructurales si no se implementan estrategias de mitigación adecuadas (Jiao et al., 2022). Este problema se vuelve especialmente relevante en sectores como la educación y los recursos humanos, donde la equidad en la toma de decisiones es crucial (Delgado, 2024).

Las investigaciones sugieren la urgencia de desarrollar regulaciones que definan criterios claros para el uso de LLMs, garantizando su implementación de manera justa y transparente (Zhang et al., 2023). Sin embargo, aún existe una brecha entre la legislación y la aplicación práctica de estos marcos normativos en las organizaciones.

Productividad empresarial y eficiencia operativa

En el ámbito corporativo, los LLMs han sido implementados con éxito en la automatización de tareas rutinarias y en la optimización de la gestión del talento (Aggarwal et al., 2023). Investigaciones han demostrado que estos modelos pueden reducir significativamente la carga operativa, permitiendo a los empleados enfocarse en actividades de mayor valor estratégico (Duong et al., 2023) (Figura 4).

Figura 4. Impacto de los LLMs en el Ámbito Corporativo.



Otro impacto relevante es la mejora en la comunicación interna dentro de las empresas, donde los LLMs actúan como asistentes virtuales que optimizan el flujo de información y reducen la carga cognitiva en la gestión de datos y documentación (Smith, 2020). Además, se ha explorado el papel de los LLMs en la personalización de estrategias de marketing y atención al cliente, generando contenido adaptado a los intereses de los consumidores (Gulati et al., 2024).

Sin embargo, el costo de implementación y la necesidad de infraestructura adecuada siguen siendo barreras importantes para muchas organizaciones. La literatura señala que las empresas deben evaluar cuidadosamente los recursos necesarios y los posibles desafíos técnicos antes de adoptar estas tecnologías a gran escala (Bommasani et al., 2021).

Discusión

El análisis de la literatura evidencia que los LLMs están desempeñando un papel clave en la gestión del conocimiento, la eficiencia operativa, la educación superior y los desafíos éticos en inteligencia artificial. A partir de este mapeo de literatura, se han identificado tendencias emergentes, áreas de debate y vacíos en la investigación.

Los hallazgos permiten analizar cuatro aspectos clave: (1) Gestión del conocimiento y eficiencia operativa, (2) Desafíos éticos en la implementación de LLMs, (3) Modelos de gestión del conocimiento y su evolución y (4) Impacto de la IA en la accesibilidad y preservación del conocimiento.

Gestión del conocimiento y eficiencia operativa

La gestión del conocimiento ha evolucionado de un enfoque basado en documentos y bases de datos a un modelo más dinámico, impulsado por herramientas de inteligencia artificial y automatización. Estudios recientes sugieren que las organizaciones que implementan estrategias de gestión del conocimiento pueden reducir costos operacionales entre 20% y 25% y mejorar la toma de decisiones estratégicas (Vorecol, 2023).

Además, la digitalización del conocimiento corporativo a través de sistemas inteligentes y modelos predictivos permite a las empresas operar con mayor eficiencia y minimizar la dependencia del conocimiento tácito de los empleados (Brown et al., 2020). Esta tendencia es fundamental en industrias con alta rotación de personal o en sectores donde la rapidez en la toma de decisiones es crítica.

No obstante, persisten desafíos en la implementación de estos modelos. La resistencia organizacional al cambio y la falta de infraestructura tecnológica han sido señaladas como barreras para la adopción de herramientas avanzadas de IA en la gestión del conocimiento (Camacho-Zuñiga et al., 2024). Estos hallazgos subrayan la importancia de una estrategia de adopción gradual, acompañada de formación y adaptación de procesos internos para maximizar la eficiencia operativa.

Desafíos éticos en la implementación de LLMs

La integración de LLMs en diversos sectores ha generado preocupaciones éticas y regulatorias, relacionadas principalmente con la privacidad de los datos, la transparencia y la equidad en la toma de decisiones automatizadas.

Uno de los mayores riesgos es la amplificación de sesgos algorítmicos. Estudios han demostrado que los LLMs pueden replicar prejuicios presentes en los datos de entrenamiento, lo que puede generar respuestas discriminatorias o reforzar desigualdades sociales (Deng & Joshi, 2024).

Este fenómeno se ha documentado en aplicaciones de reclutamiento automatizado, donde los modelos han favorecido ciertos perfiles sobre otros de manera sesgada.

Además, la falta de explicabilidad en los modelos de IA sigue siendo un problema crucial. La literatura enfatiza la importancia de desarrollar algoritmos más transparentes, que permitan a los usuarios comprender cómo se generan las decisiones automatizadas (Bommasani et al., 2021). Sin estos mecanismos de supervisión, el uso de LLMs en sectores como la educación y la salud podría derivar en decisiones no auditables y con consecuencias éticas imprevistas.

Para abordar estos desafíos, se ha propuesto la creación de marcos regulatorios más estrictos, que incluyan auditorías algorítmicas y criterios de supervisión humana en la implementación de LLMs (Jiao et al., 2022). Sin embargo, la literatura indica que la regulación de IA aún es incipiente y varía considerablemente entre países, lo que dificulta la aplicación de normativas homogéneas en distintos entornos empresariales y académicos.

Modelos de gestión del conocimiento y su evolución

Los modelos tradicionales de gestión del conocimiento han sido reemplazados por enfoques más colaborativos, que incorporan herramientas basadas en la nube y tecnologías de big data. Investigaciones recientes destacan que las plataformas digitales de gestión del conocimiento han permitido una mayor flexibilidad en el acceso a la información, facilitando la colaboración en equipos distribuidos globalmente (Gulati et al., 2024).

Asimismo, la adopción de big data y machine learning ha permitido a las empresas transformar grandes volúmenes de información en insights accionables, mejorando la toma de decisiones estratégicas (Pérez-Rodríguez et al., 2022). Este cambio ha sido particularmente relevante en sectores como las finanzas y la educación, donde la personalización del contenido y la optimización de procesos dependen de la capacidad de los sistemas para analizar datos en tiempo real.

Un enfoque emergente es el uso de modelos híbridos, que combinan la gestión estructurada del conocimiento con sistemas de aprendizaje automático. Según Zhang et al. (2023), estos modelos han demostrado ser más efectivos para la personalización del aprendizaje dentro de las empresas, permitiendo adaptar el contenido de formación según las necesidades individuales de los empleados.

Sin embargo, la literatura señala que la adopción de estos modelos sigue siendo desigual. Mientras que grandes corporaciones han logrado integrar soluciones avanzadas de IA en la gestión del conocimiento, muchas pequeñas y medianas empresas enfrentan dificultades en la implementación debido a limitaciones presupuestarias y falta de personal capacitado en IA (Ramírez Autrán, 2023).

Impacto de la IA en la accesibilidad y preservación del conocimiento

La inteligencia artificial ha revolucionado la preservación del conocimiento corporativo, garantizando que la información crítica sea accesible en cualquier momento y lugar. Empresas líderes han implementado modelos de IA generativa y soluciones en la nube para mejorar la competitividad y productividad, optimizando la gestión de información en tiempo real (Giabbanelli et al., 2023).

Uno de los avances más significativos ha sido el desarrollo de sistemas de búsqueda semántica, que permiten recuperar información de manera más precisa y rápida (Zhang et al., 2023). Estos sistemas han demostrado ser particularmente útiles en sectores donde la velocidad y precisión en la búsqueda de datos son esenciales, como la investigación científica y el sector legal.

Otro hallazgo clave es la reducción de la dependencia del conocimiento tácito, es decir, aquel que reside exclusivamente en la experiencia de los empleados. A través de la automatización de procesos y la captura de información en sistemas digitales, las organizaciones pueden preservar el conocimiento a largo plazo y minimizar el impacto de la rotación de personal (Deng & Joshi, 2024).

No obstante, este enfoque también presenta desafíos. La literatura advierte sobre el riesgo de perder el componente humano en la transmisión del conocimiento, ya que la digitalización no siempre captura aspectos subjetivos como la intuición y la creatividad en la resolución de problemas (Head et al., 2023). Para mitigar este riesgo, se han propuesto modelos que combinen IA con mentorías humanas, asegurando que la automatización no reemplace por completo la interacción humana en la formación y desarrollo profesional.

Conclusiones y recomendaciones para estudios futuros

El presente mapeo de literatura permitió identificar tendencias clave y desafíos en la implementación de Modelos de Lenguaje de Gran Tamaño (LLMs) y su impacto en la gestión del conocimiento en la educación superior y el ámbito empresarial. Los hallazgos destacan tres áreas fundamentales: la automatización y personalización del aprendizaje, los desafíos éticos y regulatorios, y la evolución de los modelos de gestión del conocimiento. Los LLMs han demostrado su eficacia en la optimización de procesos, la toma de decisiones y la personalización educativa, aunque su adopción sigue enfrentando barreras organizacionales, técnicas y normativas. La necesidad de marcos regulatorios sólidos es evidente para abordar riesgos como sesgos algorítmicos, privacidad de datos y falta de transparencia en los procesos automatizados. Asimismo, la transformación de los modelos tradicionales de gestión del conocimiento hacia plataformas basadas en IA ha facilitado la accesibilidad y la eficiencia en la administración de la información en entornos empresariales y académicos.

A pesar de los avances, existen vacíos en la investigación, especialmente en relación con el impacto a largo plazo de los LLMs en la toma de decisiones organizacionales, la comparación entre

distintos modelos de IA y la mitigación de sesgos en el aprendizaje automatizado. Si bien la inteligencia artificial mejora el acceso y la preservación del conocimiento, su implementación debe equilibrar la automatización con la supervisión humana para garantizar decisiones éticas alineadas con valores educativos y organizacionales.

El estudio presenta limitaciones que deben considerarse para futuras investigaciones. La revisión se centró en literatura reciente (2020-2025), lo que podría haber excluido desarrollos emergentes. Además, la categorización temática de los artículos pudo influir en la interpretación de tendencias, y la falta de análisis empírico limitó la comprensión de casos específicos de implementación. También se priorizó literatura en inglés y español, restringiendo la diversidad de perspectivas sobre la regulación y aplicación de los LLMs en distintas regiones. Estas limitaciones resaltan la necesidad de estudios complementarios con enfoques empíricos y comparativos.

A partir de los vacíos identificados, se proponen varias líneas de investigación futura. Es crucial realizar estudios de caso en entornos educativos y empresariales para comprender barreras y estrategias de adopción, así como evaluaciones comparativas de distintos modelos de LLMs en términos de precisión, sesgo y aplicabilidad. También se requiere un análisis detallado de los marcos regulatorios emergentes para equilibrar innovación y protección de derechos. Investigaciones sobre la percepción y adopción de los LLMs pueden ayudar a identificar factores que influyen en su aceptación y resistencia. Además, estudios longitudinales permitirán evaluar su impacto en la eficiencia operativa y la retención del conocimiento. Finalmente, diseñar modelos híbridos que integren inteligencia artificial con estrategias tradicionales de mentoría y aprendizaje organizacional podría ofrecer un enfoque más equilibrado y efectivo para la gestión del conocimiento en empresas y universidades.

Los resultados del mapeo confirman parcialmente la hipótesis propuesta: los LLMs tienen un alto potencial para mejorar la eficiencia operativa y optimizar la gestión del conocimiento, tanto en el ámbito académico como empresarial. Sin embargo, los riesgos éticos asociados —como la opacidad algorítmica y la reproducción de sesgos— justifican la necesidad urgente de marcos regulatorios sólidos y estrategias de adopción responsables. Por tanto, se reafirma que cualquier implementación de LLMs debe acompañarse de procesos de supervisión humana, gobernanza ética y formación institucional.

Referencias

- Adel, A., Ahsan, A., & Davison, C. (2024). ChatGPT Promises and Challenges in Education: Computational and Ethical Perspectives. *Education Sciences*, *14*(8), 814.
<https://doi.org/10.3390/educsci14080814>
- Aggarwal, A., Tam, C. C., Wu, D., Li, X., & Qiao, S. (2023). Artificial Intelligence–Based

- Chatbots for Promoting Health Behavioral Changes: Systematic Review. *Journal of Medical Internet Research*, 25, e40789. <https://doi.org/10.2196/40789>
- Alshami, A., Elsayed, M., Ali, E., Eltoukhy, A. E. E., & Zayed, T. (2023). Harnessing the Power of ChatGPT for Automating Systematic Review Process: Methodology, Case Study, Limitations, and Future Directions. *Systems*, 11(7), 351. <https://doi.org/10.3390/systems11070351>
- Avsec, S., Jagiełło-Kowalczyk, M., & Żabicka, A. (2022). Enhancing Transformative Learning and Innovation Skills Using Remote Learning for Sustainable Architecture Design. *Sustainability (Switzerland)*, 14(7). Scopus. <https://doi.org/10.3390/su14073928>
- Bekmanova, G., Ongarbayev, Y., Somzhurek, B., & Mukatayev, N. (2021). Personalized training model for organizing blended and lifelong distance learning courses and its effectiveness in Higher Education. *Journal of Computing in Higher Education*, 33(3), 668-683. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s12528-021-09282-2>
- Benítez, I., Van De Vijver, F., & Padilla, J. L. (2019). A Mixed Methods Approach to the Analysis of Bias in Cross-cultural Studies. *Sociological Methods & Research*, 51(1), 237-270. <https://doi.org/10.1177/0049124119852390>
- Bommasani, R., Hudson, D. A., Adeli, E., Altman, R., Arora, S., von Arx, S., Bernstein, M. S., Bohg, J., Bosselut, A., Brunskill, E., Brynjolfsson, E., Buch, S., Card, D., Castellon, R., Chatterji, N., Chen, A., Creel, K., Davis, J. Q., Demszky, D., ... Liang, P. (2021). *On the Opportunities and Risks of Foundation Models* (Versión 3). arXiv. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2108.07258>
- Brown, T. B., Mann, B., Ryder, N., Subbiah, M., Kaplan, J., Dhariwal, P., Neelakantan, A., Shyam, P., Sastry, G., Askell, A., Agarwal, S., Herbert-Voss, A., Krueger, G., Henighan, T., Child, R., Ramesh, A., Ziegler, D. M., Wu, J., Winter, C., ... Amodei, D. (2020). *Language Models are Few-Shot Learners* (Versión 4). arXiv. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2005.14165>
- Camacho-Zuñiga, C., Rodea-Sánchez, M. A., López, O. O., & Zavala, G. (2024). Generative AI guidelines by/for engineering undergraduates. *2024 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)*. <https://doi.org/10.1109/EDUCON60312.2024.10578870>
- Cheong, B. C. (2024). Transparency and accountability in AI systems: Safeguarding wellbeing in the age of algorithmic decision-making. *Frontiers in Human Dynamics*, 6, 1421273. <https://doi.org/10.3389/fhumd.2024.1421273>
- Deng, X. N., & Joshi, K. D. (2024). Promoting ethical use of generative AI in education. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*. <https://doi.org/10.1145/3685235.3685237>
- Duong, C. D., Vu, T. N., & Ngo, T. V. N. (2023). Applying a modified technology acceptance model to explain higher education students' usage of ChatGPT: A serial multiple mediation model with knowledge sharing as a moderator. *International Journal of Management Education*, 21(3). Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100883>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Wang, Y., Alalwan, A. A., Ahn, S. J. (Grace), Balakrishnan, J., Barta, S., Belk, R., Buhalis, D., Dutot, V., Felix, R., Filieri, R., Flavián, C., Gustafsson, A., Hinsch, C., Hollensen, S., Jain, V., Kim, J., Krishen, A. S., ... Wirtz, J. (2023). Metaverse marketing: How the metaverse will shape the future of consumer research and practice. *Psychology & Marketing*, 40(4), 750-776. <https://doi.org/10.1002/mar.21767>
- Field, A. (2022). Mining the ambient commons: Building interdisciplinary connections between environmental knowledge, AI and creative practice research. *Interdisciplinary Science Reviews*, 47(2), 185-198. Scopus. <https://doi.org/10.1080/03080188.2022.2036408>
- Giabbanelli, P. J., Tawfik, A. A., & Wang, B. (2023). Designing the next generation of map assessment systems: Open questions and opportunities to automatically assess a student's knowledge as a map. *Journal of Research on Technology in Education*, 55(1), 79-93. Scopus. <https://doi.org/10.1080/15391523.2022.2119449>

- Gulati, A., Saini, H., Singh, S., & Kumar, V. (2024). "ENHANCING LEARNING POTENTIAL: INVESTIGATING MARKETING STUDENTS' BEHAVIORAL INTENTIONS TO ADOPT CHATGPT". *Marketing Education Review*. Scopus. <https://doi.org/10.1080/10528008.2023.2300139>
- Head, C. B., Jasper, P., McConnachie, M., Raftree, L., & Higdon, G. (2023). Large language model applications for evaluation: Opportunities and ethical implications. *New Directions for Evaluation*. <https://doi.org/10.1002/ev.20556>
- Jiao, P., Ouyang, F., Zhang, Q., & Alavi, A. H. (2022). Artificial intelligence-enabled prediction model of student academic performance in online engineering education. *Artificial Intelligence Review*, 55(8), 6321-6344. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s10462-022-10155-y>
- Johnson, B. (2022). Metacognition for artificial intelligence system safety – An approach to safe and desired behavior. *Safety Science*, 151. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105743>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*. 2.
- Kitchenham, B., Pretorius, R., Budgen, D., Pearl Brereton, O., Turner, M., Niazi, M., & Linkman, S. (2010). Systematic literature reviews in software engineering – A tertiary study. *Information and Software Technology*, 52(8), 792-805. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.03.006>
- Lee, J., Soleimani, F., Irish, I., Hosmer, J., Soyly, M. Y., Finkelberg, R., & Chatterjee, S. (2022). Predicting Cognitive Presence in At-Scale Online Learning: MOOC and For-Credit Online Course Environments. *Online Learning Journal*, 26(1), 58-79. Scopus. <https://doi.org/10.24059/olj.v26i1.3060>
- Lister, K., Coughlan, T., Kenny, I., Tudor, R., & Iniesto, F. (2021). Taylor, the disability disclosure virtual assistant: A case study of participatory research with disabled students. *Education Sciences*, 11(10). Scopus. <https://doi.org/10.3390/educsci11100587>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Pérez-Rodríguez, R., Lorenzo-Martin, R., Trinchet-Varela, C. A., Simeón-Monet, R. E., Miranda, J., Cortés, D., & Molina, A. (2022). Integrating Challenge-Based-Learning, Project-Based-Learning, and Computer-Aided Technologies into Industrial Engineering Teaching: Towards a Sustainable Development Framework. *Integration of Education*, 26(2), 198-215. Scopus. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.107.026.202202.198-215>
- Ramírez Autrán, R. (2023). Sesgos y discriminaciones sociales de los algoritmos en Inteligencia Artificial: Una revisión documental. *Entretextos*, 15(39), 1-17. <https://doi.org/10.59057/iberoleon.20075316.202339664>
- Sáiz-Manzanares, M. C., Marticorena-Sánchez, R., Martín-Antón, L. J., Díez, I. G., & Almeida, L. (2023). Perceived satisfaction of university students with the use of chatbots as a tool for self-regulated learning. *Heliyon*, 9(1), Article 1.
- Smith, H. (2020). Algorithmic bias: Should students pay the price? *AI & SOCIETY*, 35(4), 1077-1078. <https://doi.org/10.1007/s00146-020-01054-3>
- Sutikno, T., & Aisyahrani, A. I. B. (2023). Non-fungible tokens, decentralized autonomous organizations, Web 3.0, and the metaverse in education: From university to metaversity. *Journal of Education and Learning*, 17(1), 1-15. Scopus. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v17i1.20657>
- Zhang, J., Ji, X., Zhao, Z., Hei, X., & Choo, K. R. (2023). Ethical Considerations and Policy Implications for Large Language Models: Guiding Responsible Development and Deployment. *ArXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2308.02678>



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

VinculaTégica
EFAN

La Innovación como herramienta fundamental para mantener la Calidad y Sostenibilidad de las Organizaciones

(Innovation as a fundamental tool to maintain the Quality and Sustainability of Organizations)

Corina Tello-Fomperosa¹; Juan Pablo Munguía-Tiburcio² y Martha Eugenia Aguilera-Molina³

¹ Universidad Veracruzana – Facultad de Contaduría y Negocios (México), cotello@uv.mx

² Universidad Veracruzana – Facultad de Contaduría y Negocios (México), jmunguia@uv.mx

³ Universidad Veracruzana – Facultad de Contaduría y Negocios (México), maguilera@uv.mx

* Autor de Contacto

Resumen

Cómo citar:

Tello-Fomperosa, C., Munguía-Tiburcio, J. P., & Aguilera-Molina, M. E. La Innovación como herramienta fundamental para mantener la Calidad y Sostenibilidad de las Organizaciones. *Vinculatégica EFAN*, 11(4).

<https://doi.org/10.29105/vtga11.4-1152>

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 31 de marzo del 2025

Aceptado: 03 de junio del 2025

Publicado: 31 de julio del 2025

Este trabajo tuvo como objetivo describir la importancia de impulsar la innovación como pieza clave para mantener la Calidad y Sostenibilidad de las Organizaciones, contribuyendo al bienestar de la sociedad en su conjunto y al desarrollo económico de los Países. Se realizó una investigación bajo una metodología de enfoque cualitativa, con diseño no experimental y su alcance descriptivo, realizando una descripción holística de la innovación, como aspecto clave no sólo para los países avanzados, ya que existen importantes iniciativas y programas dentro de países en desarrollo como puede ser el caso de México, en donde se reflejan una serie de esfuerzos gubernamentales y regionales para fomentarla y promoverla. Se buscó demostrar que existen diversos aspectos de la innovación, como la introducción de nuevos productos y métodos de producción, la apertura de nuevos mercados y la creación de nuevas formas de organización industrial, destacando como principales hallazgos tres aspectos primordiales que emergen: la importancia de la innovación en el desarrollo económico, los esfuerzos gubernamentales para apoyarla y los casos regionales que ejemplifican esta tendencia de nuevas formas de organización industrial. Concluyendo que la innovación no solo se relaciona con la incorporación de tecnología, sino que abarca una gama más amplia de actividades que contribuyen al avance económico.

Palabras clave: Innovación, Calidad, Sostenibilidad.

Códigos JEL: O31, 032 y 033

Abstract

This work aimed to describe the importance of promoting innovation as a key piece to maintain the Quality and Sustainability of Organizations, contributing to the well-being of society as a whole and the economic development of Countries. A qualitative approach research was carried out, with a non-experimental design and its descriptive scope, making a holistic description of Innovation, as a key aspect not only for advanced countries, since there are important initiatives and programs within developing countries such as the case of Mexico, where a series of government and regional efforts to encourage and promote it are reflected. It sought to demonstrate that there are various aspects of innovation, such as the introduction of new products and production methods, the opening of new markets and the creation of new forms of industrial organization, highlighting three main aspects that emerge: the importance of innovation in economic development, government efforts to support it and regional cases that exemplify this trend of new forms of industrial organization. Concluding that innovation is not only related to the incorporation of technology, but encompasses a broader range of activities that contribute to economic advancement.

Key words: Innovation, Quality, Sustainability.

JEL Codes: O31, 032 y 033



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista VinculaTégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introducción

Este estudio tiene como objetivo general analizar cómo la innovación y la gestión tecnológica impactan la competitividad de las empresas, así como identificar los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones en la era digital.

La motivación detrás de este trabajo surge de la observación de que la innovación se ha convertido en un factor esencial para el desarrollo de los países avanzados, y va más allá de la simple incorporación de tecnología. Según Aranda, De La Fuente y Becerra (2010), la innovación no solo implica la introducción de nuevas tecnologías, sino que también implica prever las necesidades del mercado, detectar nuevos productos, procesos y servicios de mayor calidad, y generar nuevas prestaciones con el menor costo posible.

En este sentido, se busca analizar cómo las empresas pueden gestionar el conocimiento de manera creativa para satisfacer las demandas del mercado. Solleiro (2002) señala que la innovación, implica la habilidad de gestionar el conocimiento de manera creativa para satisfacer las demandas del mercado, lo que permite a las empresas diferenciarse de sus competidores y construir ventajas competitivas reales. Además, Perrin (2001) destaca que la innovación es un proceso intensivo que involucra conocimiento tecnológico, organizacional, recursos y mercado, y que su éxito radica en su aplicación exitosa en el comercio y en el proceso productivo, abarcando acciones científicas, tecnológicas, organizacionales, financieras y comerciales.

Es entonces, después de analizar las definiciones anteriores, que podemos decir, que esto implica la necesidad de entender también la cultura de la innovación tecnológica de las Empresas, la cual se define como el conjunto de valores, actitudes y prácticas compartidos por los miembros de la organización, que fomenta y promueve la búsqueda constante de nuevos conocimientos, la adopción de tecnologías avanzadas y la implementación exitosa de innovaciones en productos, procesos o servicios.

El análisis se justifica por la creciente importancia de la gestión de la innovación tecnológica (GIT) como factor crucial para la competitividad empresarial en un entorno globalizado, iniciativas, que van desde premios nacionales hasta fondos de apoyo sectorial, demuestra un enfoque integral hacia la promoción de la innovación en México.

De los principales problemas a los que se enfrentan las empresas, no mencionados en la literatura anterior, podemos destacar, la actitud escéptica hacia la innovación y el temor al fracaso, la falta de recursos humanos cualificados y la comunicación deficiente con instituciones generadoras de conocimiento. Para que las empresas puedan afrontar esas problemáticas, es importante la implementación de una cultura de gestión tecnológica, la cual impacta el valor de las empresas,

impulsa la capacitación continua y fomenta un espíritu emprendedor encaminado a la constante adaptación de la empresa para su sostenibilidad. Por lo anterior podríamos hacer el siguiente cuestionamiento, ¿La sostenibilidad de las empresas depende únicamente de ellas como ente económico independiente y/o requiere de otros factores externos para alcanzarla?

La Administración del Conocimiento (KM) se presenta como un enfoque estratégico para identificar, capturar, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de una organización, con el objetivo de mejorar su desempeño y capacidad de innovación. Además, el documento aborda el proceso de gestión tecnológica en las empresas, desde la identificación y evaluación de tecnologías hasta su implementación sistemática y protección mediante políticas de propiedad intelectual. Se explora la influencia de la tecnología en la capacidad competitiva de las empresas, especialmente las de menor envergadura en un entorno empresarial cada vez más dinámico y riguroso. El estudio también profundiza en la importancia de la integración de recursos tecnológicos, examinando cómo las Tecnologías de la Información (TI) impactan las estructuras organizativas, los flujos de información y la eficiencia operativa, (Villaprado y López, 2015). Finalmente, se exploran las tendencias tecnológicas contemporáneas en la administración, tanto en el sector privado como en el público, destacando el papel de tecnologías como Machine Learning, Deep Learning, Big Data, Internet de las Cosas (IoT), Robotics Process Automation (RPA) e Inteligencia Artificial (IA). Se examina también cómo el Análisis de Redes Sociales (ARS) se ha convertido en una herramienta esencial para comprender la complejidad de la realidad social y las dinámicas de poder en las organizaciones.

La hipótesis principal del trabajo es que la adopción de una cultura de innovación tecnológica, acompañada de una gestión eficiente de los recursos tecnológicos y del conocimiento, es un factor determinante para la calidad, el éxito y la sostenibilidad de las empresas en el entorno empresarial actual. Es decir, la relación esperada entre variables es inobjetable, ya que, no se puede llegar a la calidad, éxito y sostenibilidad de la empresa, sin antes agotar la implementación de un sistema que integre la búsqueda de tecnologías innovadoras, así como, de los recursos necesarios para la gestión tecnológica y, por último, y no menos importante, la capacitación permanente del personal estratégico, táctico y operativo.

Como objetivos específicos, el documento busca: Analizar el impacto de la cultura de la innovación tecnológica en las empresas, evaluar el rol de la gestión de la innovación tecnológica en el desarrollo empresarial, identificar las barreras y los facilitadores de la innovación tecnológica en las organizaciones, estudiar la importancia de la Administración del Conocimiento (KM) en las empresas, explorar el proceso de gestión tecnológica en las organizaciones, analizar la integración de recursos tecnológicos en las empresas, identificar y describir las nuevas tecnologías para la

administración empresarial y examinar las tendencias tecnológicas contemporáneas en la administración pública.

Método

Esta investigación es de enfoque cualitativo, con diseño no experimental y su alcance es descriptivo, por lo que se llevó a cabo un análisis de información, de forma bibliográfica y documental.

Técnica e Instrumento

Para realizar la presente investigación, se llevó a cabo un análisis de información relacionada a la Innovación como herramienta fundamental para mantener la Calidad y Sostenibilidad de las Organizaciones, este análisis se hizo considerando criterios de referencia, tales como, relevancia, alcance, autoridad, credibilidad, actualidad, objetividad y exactitud en su contenido bibliográfico y documental, considerando libros, revistas, publicaciones, páginas de internet, libros electrónicos, revistas electrónicas, entre otras fuentes de datos, relacionados con el tema de innovación, calidad y sostenibilidad de las Organizaciones, todos ellos citados en el cuerpo del texto del documento y relacionados en las referencias bibliográficas.

Procedimiento

Para recolectar esta información se visitó tanto de manera presencial como también mediante su página virtual, <https://www.uv.mx/bvirtual/> , la Unidad de Servicios Bibliotecarios y de Información (USBI) de la Universidad Veracruzana, localizada en el campus Mocambo del municipio de Boca del Río, perteneciente al estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, con el objetivo de consultar los libros, revistas y trabajos de tesis relacionados la Innovación como herramienta fundamental para mantener la Calidad y Sostenibilidad de las Organizaciones.

Otra parte de la investigación se recopiló de internet, para ello, se utilizaron los siguientes motores de búsqueda: Google.com, Scholar.google.es (Google Académico) y Microsoft Edge.

Resultados

Antes de adentrarse a describir los resultados del trabajo de investigación, es importante mencionar conceptos, con el objetivo de lograr una comprensión más clara del término “Innovación” “innovación tecnológica” y “cultura de innovación tecnológica” en las empresas, como herramienta fundamental para mantener la Calidad y Sostenibilidad de las Organizaciones.

Conceptos clave

Empecemos analizando el concepto de “cultura”, la cual puede entenderse según Triandis (2018), como el conjunto de conocimientos que comparte un colectivo, con una historia en común, dentro de la misma estructura social.

Por otro lado, Schumpeter (2017) definió la innovación como el proceso mediante el cual se introducen nuevas combinaciones de recursos productivos para crear nuevos productos o mejorar los existentes, lo que resulta en cambios significativos en los mercados y en la economía en su conjunto. Para Schumpeter, la innovación era el motor principal del crecimiento económico y el progreso de la sociedad, impulsado por emprendedores que buscaban oportunidades y estaban dispuestos a asumir riesgos para introducir cambios disruptivos en el mercado.

Por último, la Real Academia Española (RAE), define a la tecnología como "Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico". Sin embargo, es necesario profundizar un poco más en los dos últimos temas, innovación y tecnología, ya que son la base sobre la cual trabajaremos para entender el tipo de cultura en particular que requieren las empresas, que las impulse al éxito y competitividad en el entorno empresarial.

En este contexto, la tecnología se manifiesta en una variedad de formas, desde objetos tangibles como maquinarias y equipos, hasta registros digitales como procedimientos y bancos de datos, pasando por la capacitación y desarrollo de habilidades en el personal (humanware) y la estructura organizativa de las empresas (orgware), (Ochoa et al, 2007).

Sin embargo, la implementación exitosa de la tecnología va más allá de la mera adquisición de dispositivos o sistemas. Para que una tecnología sea verdaderamente efectiva, es crucial que se integre de manera adecuada en todos los aspectos de la organización, desde la capacitación del personal hasta la optimización de los procesos organizativos. De esta manera, se garantiza que la tecnología no solo sea una herramienta, sino una fuerza transformadora que impulsa el éxito y la competitividad de las empresas en un entorno empresarial cada vez más exigente. Por lo tanto, debemos enfatizar la importancia de entender a la tecnología no solo como un conjunto de dispositivos, sino como un proceso integral de aplicación de conocimientos para alcanzar metas específicas.

El tema de innovación, al igual que lo hicimos con el de tecnología, debe atenderse más a detalle, ya que la innovación se ha convertido en un factor esencial para el desarrollo de los países avanzados, y va más allá de simplemente incorporar tecnología. Según Aranda, De La Fuente y Becerra (2010), la innovación no solo implica la introducción de nuevas tecnologías, sino que también implica prever las necesidades del mercado, detectar nuevos productos, procesos y servicios de mayor calidad, y generar nuevas prestaciones con el menor costo posible.

La Real Academia de la Lengua define la innovación como la acción de introducir modificaciones para la creación o modificación de un producto y su introducción en el mercado.

La OCDE, E. (2007), a través del Manual de Oslo, destaca que la innovación es fundamental para el crecimiento de la producción y la productividad, pero aún existe una comprensión deficiente de sus actividades e impactos económicos. La OCDE (2018), a través del Manual Frascati (2015), define la innovación como la transformación de una idea en un producto o servicio comercializable, un procedimiento operativo nuevo o mejorado, o un nuevo método de proporcionar un servicio social, enfocándose en la innovación empresarial.

Después de analizar las definiciones anteriores, podemos decir, que la cultura de innovación tecnológica en las empresas se define como: el conjunto de valores, actitudes y prácticas compartidos por los miembros de la organización, que fomenta y promueve la búsqueda constante de nuevos conocimientos, la adopción de tecnologías avanzadas y la implementación exitosa de innovaciones en productos, procesos o servicios. Esta cultura implica una disposición proactiva hacia el cambio, la experimentación y la asunción de riesgos en pos de mejorar y mantener la competitividad en un entorno empresarial dinámico. La innovación se ha convertido en un aspecto clave para los países avanzados, sin embargo, existen importantes iniciativas y programas dentro de países emergentes o en desarrollo como puede ser el caso de México, donde el impulso a la innovación se ha consolidado como una pieza clave para el desarrollo económico del país, lo que se refleja en una serie de esfuerzos gubernamentales y regionales para fomentarla y promoverla. En este análisis, se destacan tres aspectos principales que emergen, siendo estos, la importancia de la innovación en el desarrollo económico, los esfuerzos gubernamentales para apoyarla y los casos regionales que ejemplifican esta tendencia. La importancia de la innovación en el desarrollo económico es fundamental, ya que impulsa el crecimiento y la prosperidad material. Existen diversos aspectos de la innovación, como la introducción de nuevos productos y métodos de producción, la apertura de nuevos mercados y la creación de nuevas formas de organización industrial. Estos elementos subrayan cómo la innovación no solo se relaciona con la incorporación de tecnología, sino que abarca una gama más amplia de actividades que contribuyen al avance económico (Aranda et al, 2010).

Tabla 1: *Historico de algunas iniciativas del gobierno mexicano para promover la innovación en el sector empresarial*

Iniciativa	Descripción
Premio Nacional de Tecnología	Iniciativa para reconocer y premiar los esfuerzos en innovación y creatividad en el ámbito tecnológico.
Fondos Sectoriales	Creación de fondos para facilitar el acceso a recursos financieros para proyectos de investigación, innovación y desarrollo tecnológico.
Fondo de Garantías	Fondo para apoyar proyectos de innovación y desarrollo tecnológico.
Subprograma Avance	Programa para impulsar la innovación y el desarrollo tecnológico

	(Secretaría de Economía / CONACYT).
Fondo Sectorial de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo Económico	Fondo para promover proyectos de ciencia y tecnología que contribuyan al desarrollo económico (SE-CONACYT).
Premios y reconocimientos a nivel local	Algunos estados como Nuevo León y Chihuahua han establecido premios para fomentar la innovación a nivel local.
Premio "TECNOS" en Nuevo León	Iniciativa del estado de Nuevo León que reconoce y premia los esfuerzos en innovación.
Premio "Chihuahua" en Chihuahua	Iniciativa del estado de Chihuahua que reconoce y premia los esfuerzos en innovación en tecnología y ciencias biológicas.

Fuente: Creación propia con información tomada de Secretaría de Economía / CONACYT, 2008, SDE/Gobierno del Estado de Nuevo León, 1993 y del Instituto Chihuahuense De La Cultura/Gobierno del Estado de Chihuahua, 1981.

Como se puede apreciar en la tabla, el gobierno mexicano, históricamente, se ha preocupado por implementar una variedad de iniciativas para fomentar la innovación, que van desde premios y reconocimientos hasta fondos de apoyo sectorial. Estas iniciativas buscan aumentar la competitividad de las empresas mexicanas, elevar su capacidad de innovar, adaptar y difundir avances tecnológicos. Es importante resaltar que estas acciones se complementan con esfuerzos a nivel estatal, como los premios "TECNOS" en Nuevo León y "Chihuahua" en el estado homónimo, lo que muestra un enfoque integral hacia la promoción de la innovación en México.

Una vez analizados los conceptos anteriores, se puede enfatizar que la innovación tecnológica impulsa la competitividad empresarial en México a través de diversos mecanismos, que abarcan desde la adopción de nuevas tecnologías hasta la mejora de procesos y el desarrollo de nuevos productos y servicios. A continuación, se detallan algunos de los aspectos más relevantes: Desarrollo Económico y Productividad: La innovación tecnológica es fundamental para el crecimiento económico, ya que impulsa la creación de nuevos productos, métodos de producción y la apertura de nuevos mercados. Esto se traduce en una mayor productividad y competitividad de las empresas mexicanas. Diferenciación y Ventaja Competitiva: La innovación permite a las empresas diferenciarse de sus competidores y construir ventajas competitivas reales. Al gestionar el conocimiento de manera creativa, las empresas pueden satisfacer las demandas del mercado de forma más eficiente. Cultura de Innovación: La creación de una cultura de innovación dentro de las empresas es esencial para fomentar la búsqueda constante de nuevos conocimientos, la adopción de tecnologías avanzadas y la implementación exitosa de innovaciones en productos, procesos o servicios. Esta cultura implica una disposición proactiva hacia el cambio y la experimentación. Apoyo Gubernamental: El gobierno mexicano ha implementado diversos esfuerzos para promover la innovación en el sector empresarial, con el objetivo de aumentar la competitividad y elevar la capacidad de innovar, adaptar y difundir avances tecnológicos. Estos esfuerzos incluyen iniciativas como el Premio Nacional de Tecnología y la creación de fondos sectoriales. Programas de Apoyo: Existen diversos programas gubernamentales y regionales que buscan facilitar el acceso a recursos financieros y promover la ejecución de proyectos

de investigación, innovación y desarrollo tecnológico en empresas mexicanas. Ejemplos de estos programas son el Fondo de Garantías, el Subprograma Avance y el Fondo Sectorial de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo Económico. También existen premios y reconocimientos para fomentar la innovación a nivel local en estados como Nuevo León y Chihuahua. Gestión de la Innovación Tecnológica (GIT): La GIT es crucial para la competitividad empresarial en un entorno globalizado. La gestión eficaz de la tecnología permite a las empresas adaptarse a los cambios del mercado, mejorar sus procesos y productos, y reducir costos. Es importante destacar que el éxito de una empresa depende de su capacidad para administrar eficazmente la tecnología existente y sus recursos. Superación de Barreras: Las empresas en México a menudo enfrentan desafíos como la actitud escéptica hacia la innovación y el temor al fracaso. Es fundamental cambiar esta mentalidad y ver la innovación como un proceso continuo que puede ser mejorado con el tiempo. Además, se requiere mejorar la formación continua del personal y establecer canales de comunicación efectivos con instituciones educativas y de investigación para fomentar la innovación. Valor Agregado y Resultados Financieros: La implementación de una cultura de gestión tecnológica en las empresas impacta positivamente el valor de la misma y genera una inercia de capacitación constante y un espíritu emprendedor orientado a la adaptación continua. Las empresas que adoptan una mayor tecnología tienden a tener salarios más altos y mayores ganancias. Administración del Conocimiento (KM): La KM es un enfoque estratégico que busca identificar, capturar, almacenar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de una organización para mejorar su desempeño y su capacidad de innovación. La KM se centra en la creación de una cultura organizacional que valore y promueva el intercambio de conocimiento entre los miembros de la organización, con el objetivo de generar valor y ventajas competitivas. Existe una distinción entre datos, información y conocimiento, por lo que abordaremos dos definiciones clave para comprender esta relación. Según "Knowledge Management: a Strategic Agenda" (Quintas et al, 1997), la información se compone de datos y hechos organizados, mientras que el conocimiento abarca verdades, creencias, perspectivas y metodologías. Por otro lado, David B. Harris (1996), establece que los datos, cuando se procesan y se les otorga un contexto, se convierten en información, y cuando esta información se integra con la experiencia de una persona, se transforma en conocimiento.

Discusión

De acuerdo a lo descrito en párrafos anteriores se puede resaltar que la innovación tecnológica es un motor fundamental para la competitividad empresarial en México. Su impulso requiere de una cultura organizacional que fomente la innovación, el apoyo gubernamental a través de programas y financiamiento, y una gestión eficaz de la tecnología y el conocimiento. Superar las barreras a la

innovación y fomentar la colaboración entre empresas e instituciones educativas son aspectos clave para lograr un desarrollo económico y social sostenible.

Para que las PyMEs logren mantener su calidad y sostenibilidad en el entorno empresarial deben afrontar varios desafíos al adoptar tecnología, que les permita alcanzar su crecimiento y competitividad. Estos desafíos se pueden clasificar en varias áreas clave: Limitaciones financieras: Muchas PyMEs tienen dificultades para invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías debido a su limitada capacidad económica. Esto las obliga a depender de tecnologías existentes en el mercado, que pueden carecer de características distintivas y liderazgo. Esta situación a menudo resulta en una subutilización de recursos. Integración de métodos administrativos: Las PyMEs a menudo carecen de métodos administrativos eficaces que les permitan evaluar objetivamente los resultados de sus esfuerzos tecnológicos. Esta falta de sistemas integrados dificulta la toma de decisiones informadas y la identificación de áreas de mejora, lo que perpetúa el ciclo de subinversión en desarrollo tecnológico. Brecha de automatización: Existe una brecha significativa en el nivel de automatización entre las PyMEs y las grandes corporaciones. Las microempresas tienen un nivel de automatización menor en comparación con las empresas más grandes. Esta disparidad se debe principalmente a la necesidad de maquinaria especializada y costosa para los procesos productivos, en contraste con la accesibilidad de herramientas informáticas estándar para los procesos administrativos. Actitud escéptica y temor al fracaso: Muchas empresas, incluyendo las PyMEs, ven la investigación y el desarrollo como actividades intangibles y riesgosas, lo que desalienta la inversión en innovación. Este temor al fracaso y la percepción de la innovación como algo ajeno a sus operaciones diarias pueden obstaculizar la adopción de nuevas tecnologías. Falta de recursos humanos cualificados: La carencia de personal con las habilidades necesarias para implementar y gestionar nuevas tecnologías dificulta su adopción efectiva. Comunicación deficiente con instituciones de conocimiento: La falta de colaboración con fuentes externas de conocimiento, como universidades e institutos de investigación, limita la capacidad de las PyMEs para innovar. Resistencia al cambio: La introducción de nuevas tecnologías puede generar resistencia al cambio por parte de los trabajadores, lo que dificulta la adopción exitosa de nuevas herramientas y procesos. Es necesario abordar esta resistencia mediante capacitación y comunicación efectiva para asegurar una transición fluida. Necesidad de inversiones a largo plazo: La implementación de nuevas tecnologías a menudo requiere inversiones a largo plazo, lo que puede ser un desafío para las PyMEs con recursos limitados. La falta de una visión a largo plazo puede impedir que las PyMEs aprovechen los beneficios de la innovación tecnológica. Subutilización de tecnología existente: Debido a las limitaciones financieras, las PyMEs dependen de las tecnologías existentes en el mercado, lo que puede resultar en una subutilización de sus recursos. Esta dependencia a menudo impide que las PyMEs se diferencien de sus competidores, lo que a su

vez afecta su competitividad. Falta de evaluación de resultados: La ausencia de sistemas integrados para evaluar los resultados de sus esfuerzos tecnológicos impide la toma de decisiones informadas y la identificación de áreas de mejora.

Tabla 2: Nivel de automatización entre empresas de diferentes dimensiones.

Dimensión de la Empresa	Nivel de Automatización	Diferencia Relativa
Microempresas	21.8%	-
Empresas de mayor tamaño	36.1%	14.3% más que microempresas

Fuente: Creación propia con información tomada de un estudio realizado por Ollivier (2007), resalta una brecha significativa en el nivel de automatización entre empresas de distintas dimensiones.

La tabla evidencia una clara diferencia en el nivel de automatización entre microempresas y empresas más grandes, lo que destaca la necesidad de apoyar a las PyMEs en su adopción de tecnología para reducir esta brecha y mejorar su competitividad.

A continuación, se describe un análisis de la tabla 2:

Disparidad en la Automatización: Existe una diferencia notable del 14.3% en el nivel de automatización entre las microempresas y las empresas de mayor tamaño. Microempresas: Las microempresas presentan un nivel de automatización del 21.8%, lo que indica una menor adopción de tecnologías automatizadas en comparación con las empresas de mayor tamaño. Empresas de mayor tamaño: Las empresas de mayor tamaño alcanzan un nivel de automatización del 36.1%, reflejando una mayor inversión y adopción de tecnologías automatizadas en sus procesos.

Estos descubrimientos están alineados con los estudios realizados por Dodgson en Canadá, quien, tras una exhaustiva encuesta en 4,200 establecimientos manufactureros en 2001, subrayó el liderazgo de las grandes empresas en la adopción de tecnologías automatizadas (Pedroza y Sánchez, 2005). La disparidad en la automatización entre los procesos administrativos y productivos se atribuye principalmente a la accesibilidad de herramientas informáticas estándar, como las computadoras personales y los programas de gestión, que son comunes y aplicables a todas las empresas. En contraste, los procesos productivos suelen requerir maquinaria especializada y costosa, así como personal altamente capacitado. Sin embargo, para mejorar la eficiencia en la fabricación, se plantea la integración de los sistemas administrativos con los productivos (Stroeken, 2001).

En relación al Contexto y las Razones de la Disparidad, se describen a continuación algunos aspectos clave:

Accesibilidad a Herramientas Informáticas. - La adopción de herramientas informáticas estándar como computadoras personales y programas de gestión es común y aplicable a todas las empresas, lo que facilita la automatización de procesos administrativos.

Costos y Especialización. - Los procesos productivos suelen requerir maquinaria especializada y costosa, así como personal altamente capacitado, lo que puede ser una barrera para las microempresas y las PyMEs. La automatización en la producción es más compleja y costosa, lo que explica la brecha con las empresas de mayor tamaño que tienen más capacidad de inversión.

Liderazgo de Grandes Empresas. - Estudios realizados en Canadá han confirmado que las grandes empresas lideran la adopción de tecnologías automatizadas, lo que refleja una tendencia general en la industria. A continuación, se describen algunas Implicaciones:

Brecha Tecnológica. - La diferencia en los niveles de automatización subraya una brecha tecnológica entre las empresas de diferentes tamaños, lo que puede influir en su competitividad y eficiencia.

Necesidad de Inversión. - Para mejorar la eficiencia en la fabricación, se plantea la integración de los sistemas administrativos con los productivos, lo que requiere una mayor inversión en tecnología y capacitación.

Desafíos para las PyMEs. - Las PyMEs enfrentan desafíos significativos debido a sus limitaciones económicas y la falta de acceso a tecnologías avanzadas, lo que requiere estrategias específicas para promover su adopción tecnológica.

Integración de Sistemas. - Se sugiere la integración de sistemas administrativos y productivos para mejorar la eficiencia general en la fabricación. Derivado de lo anterior las PyMEs enfrentan una combinación de desafíos financieros, administrativos y culturales al adoptar tecnología. Superar estas barreras requiere de una gestión estratégica, inversión en capacitación, colaboración con instituciones de conocimiento y una mentalidad abierta a la innovación. Por lo anterior se proponen las siguientes estrategias para la gestión del conocimiento (KM) y los recursos tecnológicos (RT) que las PyMEs pueden implementar para mantener la Calidad y Sostenibilidad en el entorno empresarial:

Tabla 3: Estrategias clave para la gestión del conocimiento (KM).

Estrategia de Gestión del Conocimiento	Descripción
Identificación del Conocimiento	Comprender lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes y empleados. Esto incluye tanto el conocimiento explícito (documentado) como el tácito (experiencia y habilidades).
Captura y Almacenamiento	Capturar y almacenar el conocimiento de manera organizada y accesible. Esto puede incluir la creación de bases de datos de conocimiento, manuales de procedimientos y sistemas de gestión documental.
Compartir el Conocimiento	Fomentar una cultura de colaboración y comunicación donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus conocimientos. Esto se puede lograr mediante reuniones periódicas, plataformas de colaboración en línea y programas de mentoría.

Utilización del Conocimiento	Asegurar que el conocimiento almacenado se utilice activamente para la toma de decisiones, la resolución de problemas y la innovación. Esto puede requerir la integración del conocimiento en los procesos de negocio y la capacitación de los empleados.
Evaluación de Tecnologías KM	Al evaluar las tecnologías que soportan la KM, considerar: Funcionalidad, Usabilidad, Integración, Escalabilidad, Seguridad y Costo.
Principios Generales para la KM	Según Thomas H. Davenport (1996), algunos principios clave incluyen: La inversión en KM, soluciones híbridas (personas y tecnología), el compromiso de los gerentes, incentivos para el intercambio, la naturaleza continua del proceso, contratos de conocimiento claros, y la mejora de los procesos comerciales.

Fuente: Creación propia con retroalimentación obtenida de Valerio, G. (2002). Herramientas tecnológicas para administración del conocimiento. Transferencia, Centro de Sistemas de Conocimiento, Tecnológico de Monterrey.

La tabla evidencia una visión clara de las estrategias esenciales para la gestión del conocimiento, destacando la importancia de identificar, capturar, compartir, utilizar y evaluar el conocimiento dentro de una organización, con un enfoque tanto en los aspectos tecnológicos como en los humanos. La implementación de estas estrategias, en conjunto con una cultura de innovación y colaboración, permitirá a las organizaciones mejorar su competitividad y adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución. En cuanto a las estrategias clave para la gestión de los recursos tecnológicos (RT) que las PyMEs pueden implementar para mantener la calidad y sostenibilidad en el entorno empresarial, a continuación, se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 4: *Estrategias para la gestión de los recursos tecnológicos (RT) que las PyMEs pueden implementar para mantener la Calidad y Sostenibilidad en el entorno empresarial).*

Estrategia de Gestión de Recursos Tecnológicos (RT)	Descripción	Impacto en Calidad y Sostenibilidad
Selección y Adquisición de Tecnología	Evaluar cuidadosamente las necesidades de la empresa antes de adquirir nueva tecnología. Considerar la escalabilidad, compatibilidad y el costo-beneficio.	Asegura que la tecnología adquirida sea la más adecuada, evitando gastos innecesarios y maximizando la eficiencia operativa.
Implementación y Adaptación	Capacitar al personal para el uso correcto de las nuevas herramientas y adaptar la tecnología a las necesidades específicas de la PyME.	La capacitación adecuada garantiza que la tecnología se utilice de manera óptima, mejorando la calidad de los productos y servicios y la eficiencia.
Mantenimiento y Actualización	Establecer un plan de mantenimiento preventivo para asegurar el correcto funcionamiento de los equipos y sistemas..	Las actualizaciones mejoran el rendimiento y la seguridad, manteniendo la calidad de los procesos y reduciendo el impacto ambiental por la eficiencia energética.
Seguridad de la Información	Implementar medidas de seguridad informática para proteger los datos de la empresa de amenazas cibernéticas.	Es esencial para la sostenibilidad y la confianza del cliente.
Gestión de Datos	Utilizar sistemas de gestión de bases de datos para organizar, almacenar y gestionar datos, permite optimizar los procesos y	Facilita la toma de decisiones basadas en

	la información de la empresa de manera eficiente.	mejorar la calidad de los productos y servicios.
Colaboración y Comunicación	Utilizar herramientas de comunicación y colaboración en línea para facilitar el intercambio de información entre los miembros del equipo y los socios comerciales.	Mejora la eficiencia de los procesos, reduce la duplicación de esfuerzos y facilita la toma de decisiones en equipo.
Innovación y Adaptación Tecnológica	Monitorear las nuevas tendencias tecnológicas y evaluar su potencial para mejorar la empresa.	La innovación es clave para la sostenibilidad a largo plazo y la mejora continua de la calidad.
Evaluación y Mejora Continua	Realizar evaluaciones periódicas del uso de los recursos tecnológicos para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización.	El enfoque en la mejora continua es fundamental para la calidad y la sostenibilidad en el tiempo.
Vinculación con Instituciones de Investigación	Establecer alianzas con universidades e institutos de investigación para acceder a conocimientos y recursos especializados en tecnología.	Permite a las PyMEs acceder a las últimas innovaciones y conocimientos, mejorando su capacidad de innovación y su calidad.
Automatización de Procesos	Identificar tareas rutinarias que pueden ser automatizadas utilizando software o robótica (RPA).	Optimiza los procesos, reduce errores y mejora la eficiencia.
Adopción de tecnologías emergentes	Implementación de tecnologías como la inteligencia artificial (IA), el Internet de las cosas (IoT), la computación en la nube y el blockchain mejora la eficiencia, la toma de decisiones y la transparencia en los procesos.	Estas tecnologías ofrecen nuevas oportunidades para mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad. Su adopción puede contribuir a la sostenibilidad y diferenciación de la empresa en el mercado.

Fuente: Creación propia con retroalimentación obtenida de Gerard Gaynor (1999), "Manual de Gestión en Tecnología. Una estrategia para la competitividad de las empresas.", Tomo I, Editorial McGraw-Hill. Colombia.

Esta tabla proporciona una visión clara de las estrategias esenciales para la gestión de los recursos tecnológicos, destacando la importancia de la selección adecuada, la implementación efectiva, el mantenimiento continuo, la seguridad, la gestión de datos, la colaboración y la innovación. La implementación de estas estrategias, en conjunto con una cultura de mejora continua y adaptación, permitirá a las PyMEs mantener la calidad y sostenibilidad en el entorno empresarial.

Podemos concluir que para que las Organizaciones puedan mantener la Calidad y Sostenibilidad en el entorno empresarial, es necesario una cultura de innovación tecnológica en las empresas, donde la tecnología es un proceso integral y no solo un conjunto de dispositivos. La innovación, más allá de la tecnología, implica anticipar las necesidades del mercado y mejorar productos y servicios. La Gestión de la Innovación Tecnológica (GIT) es crucial, aunque las empresas a menudo enfrentan escepticismo y temor al fracaso. La Administración del Conocimiento (KM) emerge como un enfoque para mejorar el rendimiento y la innovación, abarcando aspectos tecnológicos, culturales y organizativos. Los Recursos Tecnológicos (RT), que incluyen hardware, software y redes, son esenciales para la eficiencia y competitividad. Prácticamente, las empresas deben cultivar una cultura de innovación y gestionar el conocimiento, además de invertir en

capacitación y adoptar nuevas tecnologías. Los gobiernos deben fomentar la adopción de tecnologías para mejorar la eficiencia y la transparencia. Sin duda, la tecnología es un motor de cambio y herramienta esencial para la competitividad y la innovación es vital para el crecimiento. También es cierto que las nuevas tecnologías han revolucionado tanto la administración empresarial como pública. Por lo anterior, es de gran importancia la gestión del conocimiento y la necesidad de integrar la tecnología en todas las operaciones.

Referencias

- Aranda, H., De La Fuente, M., & Becerra, M. (2010). Propuesta metodológica para evaluar la gestión de la innovación tecnológica (GIT) en pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Mexicana de Agronegocios*, Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C. Torreón, México. <https://www.redalyc.org/pdf/141/14111976008.pdf>
- Harris, D. (1996). *Creating a knowledge centric information technology environment* (Harris Training & Consulting Services). Inc., Seattle, WA, September. <https://core.ac.uk/download/pdf/290489152.pdf>
<https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/reving/article/view/2739/0>
- Instituto Chihuahuense de la Cultura. Gobierno del Estado de Chihuahua. 1981. Premio Chihuahua. Consultado 12 enero, 2009. <https://www.chihuahua.gob.mx/principal> .
- Gerard Gaynor (1999), “Manual de Gestión en Tecnología. Una estrategia para la competitividad de las empresas.”, Tomo I, Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- OCDE (2018). Manual de Frascati 2015: Guía para la Recopilación y Presentación de Información sobre la Investigación y el Desarrollo Experimental. <https://doi.org/10.1787/9789264310681-es>
- OCDE (2007). Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Recuperado de http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual_de_Oslo.
<https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Ochoa Ávila, Migdely B, Valdés Soa, Mario, & Quevedo Aballe, Yovanni. (2007). Innovación, tecnología y gestión tecnológica. *ACIMED*, 16(4) Recuperado en 18 de febrero de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000008&lng=es&tlng=es.
- Ollivier Fierro, J. (2009). El problema de rezago tecnológico de las microempresas industriales y alternativas de solución. *Contaduría y Administración*, 221. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2007.606>
- Pedroza, Á. y J. Sánchez. 2005. *Procesos de Innovación Tecnológica en la Pequeña y Mediana Empresa*. Universidad de Guadalajara. CUCEA. México
- Perrin, B. (2001) *Cómo evaluar y no evaluar la innovación*. Publicado en SCRIBD. <http://www.scribd.com/doc/7227747/evaluar-innovacion>
- Quintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (1997). Knowledge management: A strategic agenda. *Long Range Planning*, 30(3), 385-391. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)90252-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90252-1)
- Schumpeter, J. A. (2017). *The Theory of Economic Development*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315135564>
- SE-CONACYT 2002/01. Fondo Sectorial de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo Económico. Términos De Referencia. Convocatoria. Consultado 10 febrero 2009. http://www.conacyt.mx/Fondos/Sectoriales/ECONOMIA/200201/ECONOMIA_TerminosReferencia_2002-01.pdf

- Secretaría de Desarrollo Económico. Gobierno del Estado de Nuevo León. 1993. Premio TECNOS. <http://www.tecnos.org/ganadores/index.html>
- Secretaría de Economía/Conacyt. Términos de Referencia Convocatoria, 2008. (http://www.conacyt.mx/Fondos/Sectoriales/ECONOMIA/2008-01/FondoInnovacionTecnologica_Terminos-Referencia_2008-01.pdf)
- Solleiro, J.L. (2002). El Programa Especial de Ciencia y Tecnología 2001-2006 (Pecyt) y el Sistema Nacional de Innovación, Aportes, Mayo-Agosto, Año/Vol. VII, Número 020, Benemérita Universidad Autónoma De Puebla. Puebla, México. pp. 41-53. Consultado en <https://www.redalyc.org/pdf/376/37602004.pdf>
- Stroeken, J. H. M. 2001. The adoption of IT by SME's: the Dutch case. Journal of Enterprising Culture 9(1):129-152. <https://doi.org/10.1142/S0218495801000080>
- Triandis, H. C. (2018). Individualism and Collectivism. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429499845>
- Valerio, G. (2002). Herramientas tecnológicas para administración del conocimiento. Transferencia, Centro de Sistemas de Conocimiento, Tecnológico de Monterrey, Año 15 (Nº 57 enero), 19-21. https://d.documentop.com/queue/herramientas-tecnologicas-para-administracion-del-conocimiento_59f8a7991723dddf2b984c70.html
- Villaprado, O., & López, M. (2015). La influencia de la tecnología en la administración. Contribuciones a la economía. Revista Contribuciones a la Economía. Consultado en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9163389>



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

VinculaTégica
EFAN

Más allá de la filantropía: la sostenibilidad y el impacto social de las fundaciones empresariales

Beyond philanthropy: The sustainability and social impact of corporate foundations)

María del Carmen Navarrete-Torres*¹; Cecilia García Muñoz-Aparicio²

¹ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco – División Académica de Ciencias Económico Administrativas (México), mallynav@yahoo.com.mx

² Universidad Juárez Autónoma de Tabasco – División Académica de Ciencias Económico Administrativas (México),

flamingos1999@hotmail.com

* Autor de Contacto

Resumen

Las Organizaciones filantrópicas corporativas, con diversas estructuras y objetivos, incluyen una serie de actividades que abarcan ámbitos variados como la educación, la salud, la cultura, la ciencia y el desarrollo comunitario. Sus acciones se distinguen por una vocación de servicio que incluye desde la simple asistencia, promoción del desarrollo de capacidades, el empoderamiento de individuos y comunidades, y la construcción de un tejido social más relacionado al panorama del desarrollo socioeconómico, trascendiendo su rol tradicional de filantropía. El objetivo del estudio es examinar los planes de sostenibilidad y los mecanismos de medición de impacto e identificar las mejores prácticas, los desafíos que enfrentan estas organizaciones y el cumplimiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se llevará a cabo una investigación documental de las organizaciones más relevantes en México. La metodología comprende la revisión y análisis de informes anuales, documentación de programas y proyectos, y otras fuentes secundarias. Se analizan los enfoques de sostenibilidad adoptados, los indicadores de impacto utilizados y su correspondencia con los ODS. Se concluye con la identificación de una diversidad de enfoques y prácticas en las fundaciones mexicanas, además, destacan los retos que enfrentan estas organizaciones para alcanzar un impacto social transformador y de largo plazo.

Palabras clave: Fundaciones, empresa, responsabilidad social

Códigos JEL: L31, M14, Q56

Abstract

Corporate philanthropic organizations, with diverse structures and objectives, include a range of activities spanning areas as diverse as education, health, culture, science, and community development. Their actions are distinguished by a vocation for service, ranging from simple assistance to promoting capacity building, empowering individuals and communities, and building a social fabric more closely aligned with socioeconomic development, transcending their traditional role as philanthropy. The objective of this study is to examine sustainability plans and impact measurement mechanisms, identify best practices, the challenges these organizations face, and their compliance with the Sustainable Development Goals (SDGs). A desk-based research study will be conducted on the most relevant organizations in Mexico. The methodology includes the review and analysis of annual reports, program and project documentation, and other secondary sources. The sustainability approaches adopted, the impact indicators used, and their correspondence with the SDGs are analyzed. The article concludes by identifying a diversity of approaches and practices within Mexican foundations and highlights the challenges these organizations still face in achieving transformative, long-term social impact.

Key words: bc Foundations, business, social responsibility

JEL Codes: L31, M14, Q5

Cómo citar:

Navarrete-Torres, M. del C., & García Muñoz-Aparicio, C. Más allá de la filantropía: la sostenibilidad y el impacto social de las fundaciones empresariales. *Vinculatégica EFAN*, 11(4). <https://doi.org/10.29105/vtga11.4-1168>

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 07 de abril del 2025

Aceptado: 14 de mayo del 2025

Publicado: 31 de julio de 2025



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista VinculaTégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introducción

Los organismos privados no lucrativos establecidas por iniciativa empresarial, a menudo denominadas **instituciones filantrópicas corporativas**, obtienen sus fondos mediante aportaciones económicas o en especie provenientes de la empresa fundadora o su grupo, o bien a través de los beneficios generados por acciones transferidas por la compañía. En otras palabras, si bien estas entidades poseen una independencia jurídica y establecen lazos estratégicos, económicos y de gestión significativos con la empresa que las originó (Villar et al., 2014), su fuerte conexión puede llevar a considerarlas como **brazos operativos con fines sociales del propio corporativo**, llegando incluso a incorporar en su denominación el nombre familiar de los dueños o la marca de la empresa con la que están vinculadas (Rojas y Morales, 2008).

En el ámbito de las fundaciones empresariales, los objetivos, cuya creación, se orienta principalmente hacia la consecución del bien público, representan, de acuerdo con la perspectiva de Alberg-Seberich (2010), un mecanismo formalizado a través del cual los promotores corporativos articulan su interés y compromiso con una determinada causa social o con el progreso de una comunidad específica. Estos objetivos definen, incluso en la planificación de las actividades a implementar, la consideración de las percepciones, demandas y requerimientos provenientes de los diversos *stakeholders* o grupos de interés con los que la entidad mantiene relaciones (Rey, 2007). La constitución de estas organizaciones institucionales refleja el plan estratégico de las compañías por estructurar e incidir en los cambios sociales, como resultado inherente de sus complejas interrelaciones con los diversos agentes sociales. De esta manera, se establecen como un instrumento complementario para la operación de la gestión socialmente responsable. (Fundación Promigas & Fundación DIS, 2012).

Las entidades sin fines de lucro son símbolos relevantes en cualquier sociedad. Ofrecen ayuda a los grupos que más lo necesitan brindándoles oportunidades de inclusión, educación, y salud. Por otra parte, suponen una importante fuente de ingresos y empleo, además de contribuir al desarrollo de una sociedad. Dentro del grupo de entidades sin ánimo de lucro se encuentra la figura de las fundaciones. Este tipo de organización se constituyen con la misión de aportar algo a la sociedad. Pero para poder cumplir sus objetivos necesitan una fuente de financiamiento.

A partir de la Agenda 2030, los ODS han establecido un marco global para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos, con metas específicas que deben alcanzarse antes del año 2030 (ONU, 2015). En este contexto, las fundaciones empresariales desempeñan un papel clave al implementar programas que contribuyen directamente al logro de estos objetivos, como educación de calidad (ODS 4), salud y bienestar (ODS 3), reducción de las desigualdades (ODS 10) y acción por el clima (ODS 13). Su contribución trasciende la filantropía tradicional, al alinearse con un enfoque de sostenibilidad

y corresponsabilidad social (Sachs et al., 2022). En este marco, surge la necesidad de analizar de qué manera las fundaciones empresariales están respondiendo a los desafíos sociales, económicos y ambientales contemporáneos a través de su vinculación con la Agenda 2030.

En este trabajo, se examinan las fundaciones empresariales en México, que realizan actividades comerciales y destinan los ingresos obtenidos al cumplimiento de su labor social. Se analizan los planes de sostenibilidad en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), proporcionando una visión para entender su contribución a estos objetivos, a la par fomenta una reflexión sobre su papel en un contexto de mayores exigencias éticas y de sostenibilidad en los planos institucional, académico y social. La importancia de abordar esta problemática radica en que el cumplimiento de la Agenda 2030 requiere una acción coordinada entre sectores, y las fundaciones empresariales representan un puente valioso entre el sector privado y las necesidades sociales, cuya eficacia debe analizarse y fortalecerse.

Marco Teórico

La fundación se define como una entidad jurídica de naturaleza no lucrativa y no gubernamental, dotada de un patrimonio específico y establecida con la finalidad primordial de abordar necesidades sociales identificadas. En el contexto particular de la iniciativa privada, estas organizaciones, constituidas por empresas, se orientan hacia el beneficio público y operan como entidades legalmente independientes de sus empresas fundadoras, aunque manteniendo con ellas lazos estratégicos y financieros significativos.

Dentro del ámbito corporativo y en relación con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), las fundaciones empresariales son conceptualizadas desde tres dimensiones: en primer lugar, su mera existencia y constitución se interpreta como una acción intrínseca de responsabilidad y compromiso social; en segundo lugar, se les asigna el rol de eje central para la planificación y ejecución de los programas de RSE; y, en tercer lugar, se evalúan éticamente bajo la premisa del "deber ser". En aras de lograr una sinergia efectiva entre la empresa y su fundación (Fundación DIS y Fundación Promigas, 2018), se postula que la empresa matriz reconoce su responsabilidad primaria por los impactos generados, si bien la fundación puede complementar esfuerzos en función de sus roles específicos. Asimismo, se enfatiza que la fundación no debe instrumentalizarse en relación con los intereses únicamente del negocio, sino que debe ocupar una posición que se refleje en su gestión empresarial, armonizando el beneficio público con la construcción de valor para la sostenibilidad empresarial.

Investigaciones como la de Westhues y Einwiller (2006) comentan que las fundaciones empresariales agregan un valor social al funcionar como medios de comunicación entre la empresa y las solicitudes de la sociedad, fomentando canales y vínculos con los diversos grupos externos. De esta manera, integran una doble misión: una de tipo social, vinculada a una causa específica (medio ambiente, cultural, educativa), y otra de tipo organizacional, relacionada con su posicionamiento en el mercado y capitalización de imagen

del negocio (Fundación Promigas y Fundación DIS, 2012, p. 20). Vargas (2007) identifica directrices para orientar las modalidades en que las fundaciones empresariales responden a los desafíos sociales y a su relación con la empresa de origen:

- (1) La creación de efectos para la reducción de desigualdades sociales, actuando como entes benefactores sin ánimo de suplantar las funciones de otros actores, incluyendo la empresa matriz o el Estado, sino complementando su labor.
- (2) El fomento de ventajas comparativas para las empresas fundadoras y la promoción del aspecto social dentro de estas para coadyuvar a la sostenibilidad
- (3) El impulso de nuevas tecnologías y modelos de gestión empresariales en el ámbito social
- (4) El fomento de cadenas de valor de alto impacto mediante la relación fundación-empresa.

En este contexto, la aprobación social de los compromisos con la caridad, la filantropía y el voluntariado (Heydemann y Toepler, 2006) ha propiciado un tratamiento fiscal preferencial por parte del Estado hacia las fundaciones, llegando incluso a gestionar recursos que podrían corresponder a la esfera pública. Por consiguiente, la eficiencia en la gobernanza operativa constituye un imperativo para estas entidades, independientemente de si actúan de forma autónoma o a través de apoyos y subsidios gubernamentales (Bethmann et al., 2019).

En conclusión, las fundaciones empresariales representan opciones institucionales que trascienden al del interés corporativo por los asuntos comunitarios. Al mismo tiempo, pueden actuar como un nexo entre el Estado y la sociedad, agregando valor social y fortaleciendo vínculos que inciden en la sostenibilidad. Paralelamente, generan un efecto significativo en la reputación, el posicionamiento en el mercado y, por ende, la certificación empresarial, derivado de su comportamiento proactivo. Desde una perspectiva intrínseca, pueden identificarse como áreas especializadas y congruentes con el negocio para resolver las demandas y expectativas de los *stakeholders*, reconocidas como canales formales para la gestión de la imagen corporativa.

Fundaciones en México

En el ámbito de los estudios sobre la sociedad civil, Insunza y Hevia (2006) la conceptualizan como un entramado de relaciones interpersonales que gozan de una autonomía relativa frente a las lógicas del Estado y del mercado. Dentro de esta red, identifican dos tipos principales de actores: individuos y colectivos. Los **actores individuales**, es decir, los ciudadanos, participan en la esfera pública a través de mecanismos tanto internos (como peticiones o revisiones de información en línea) como externos (manifestaciones o acciones de presión). Su involucramiento suele ser esporádico, motivado por situaciones específicas que les afectan directamente. Por otro lado, los **actores colectivos**, que comprenden la sociedad civil organizada (asociaciones civiles, grupos académicos, organizaciones de padres, ejidatarios, profesionistas, entre otros),

ejercen su participación mediante actividades de influencia política (cabildeo), su integración en órganos colegiados y su acción a través de diversos sectores de la sociedad.

En una línea similar, Salamon y Sokolowski (2004) describen a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), o el denominado tercer sector, como un conjunto diverso de entidades formales e informales, registradas o no, que se caracterizan por su naturaleza privada (al no formar parte de la estructura estatal), la ausencia de distribución de beneficios económicos entre sus miembros y directivos, la carencia de un propósito comercial, la no búsqueda del poder político o el control del Estado, su autogobierno y su dependencia del apoyo voluntario de individuos. En este sentido, las OSC se distinguen por la diversidad de sus objetivos, la pluralidad de sus estrategias y la complejidad de su funcionamiento interno.

Dentro de este amplio espectro de OSC, las **fundaciones** constituyen un tipo particular de organización. A nivel global, la red OECD netFWD (2016) las define como entidades independientes y no gubernamentales que utilizan sus recursos privados para financiar o ejecutar programas propios destinados a promover el progreso social, cultural, económico, ambiental, científico y otros fines benéficos de carácter público, ya sea a nivel local, regional o internacional.

Es importante señalar que, en México, el término "fundación" no alude a una figura jurídica específica para la creación de entidades sin fines de lucro, a diferencia de lo que ocurre en gran parte de América Latina. En el país, las formas legales más comunes para constituir organizaciones de este tipo son las asociaciones civiles (AC) y las instituciones de asistencia privada (IAP). En menor medida, también existen instituciones de beneficencia pública (IBP), asociaciones de beneficencia pública (ABP) y sociedades civiles. Por lo tanto, las entidades que adoptan el nombre de "fundación" suelen ser, en su forma legal, AC o IAP. Así, la denominación "fundación" no implica necesariamente que la organización sea una entidad donante o que posea recursos propios, ya que pueden dedicarse a la búsqueda de financiamiento a través de proyectos u otros mecanismos. Por otro lado, existen numerosas organizaciones que implementan sus propios programas o que operan de forma mixta, es decir, financiando a terceros y ejecutando sus propias iniciativas.

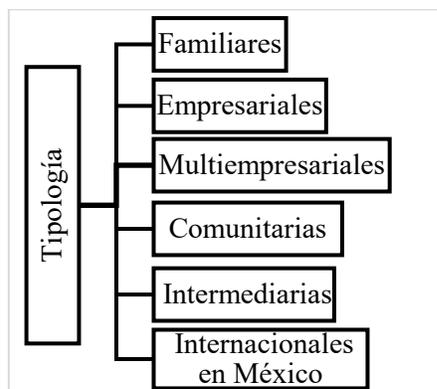
Por lo anterior, se puede establecer una tipología que incluya:

- a) **Fundaciones donantes**, cuyo objetivo principal es canalizar recursos a otras organizaciones
- b) **Fundaciones operativas**, que desarrollan y ejecutan sus propios programas, destinando sus recursos a la consecución de los fines de dichos programas
- c) **Fundaciones mixtas**, que combinan ambas funciones, destinando una parte de sus recursos a donaciones y otra a la operación de sus propios programas.

Por lo antes mencionado se puede definir a las fundaciones como **“Organizaciones sin fines de lucro que tienen recursos propios o un flujo continuo de recursos, sea por parte de una empresa, una familia o un grupo de donantes”** (Butcher, 2013). En la figura 1 se presentan las tipologías propuestas por diversas

instituciones y centros de investigación relevantes en el estudio de las organizaciones de la sociedad civil en México y a nivel internacional, como el CEMEFI, el CIESC AC, WINGS y Comunalía.

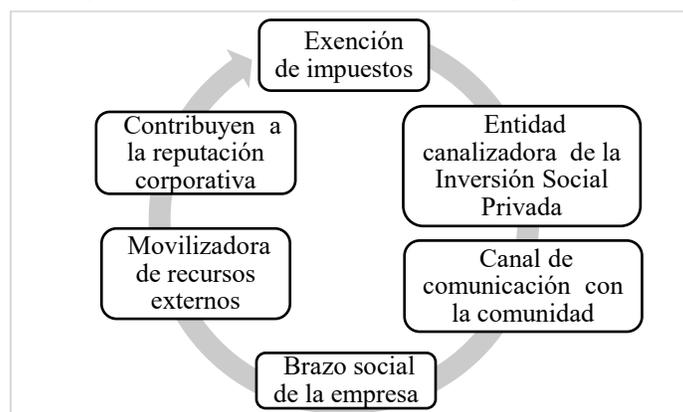
Figura 1 *Tipos de fundaciones*



Fuente: CEMEFI, (2010) y WINGS, (2015).

La fundación empresarial ofrece varios beneficios que impactan en la responsabilidad social corporativa, como se muestra en la figura 2

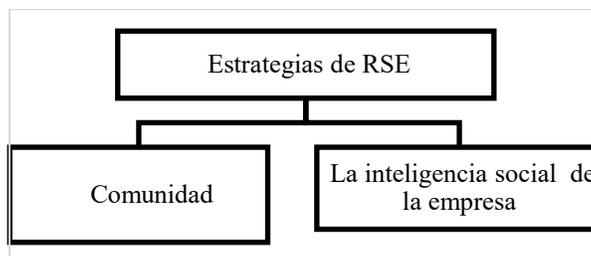
Figura 2 *Beneficios de las fundaciones empresariales*



Fuente: Villar, Butcher, Gandini & Sordo, (2014).

La creación de las fundaciones se basa en el interés de lograr una mayor integración con la estrategia de RSE, y se basa en diferentes aspectos, entre los cuales se mencionan en la figura 3.

Figura 3 *Aspectos*



Fuente: Villar, Butcher, Gandini & Sordo, (2014).

Las fundaciones empresariales que están registradas como donatarias autorizadas deben elegir uno o más rubros de las opciones presentadas por el Sistema de Administración Tributaria, (s.f.). En la tabla 1 se muestran los diferentes rubros.

Tabla 1 Rubros de clasificación

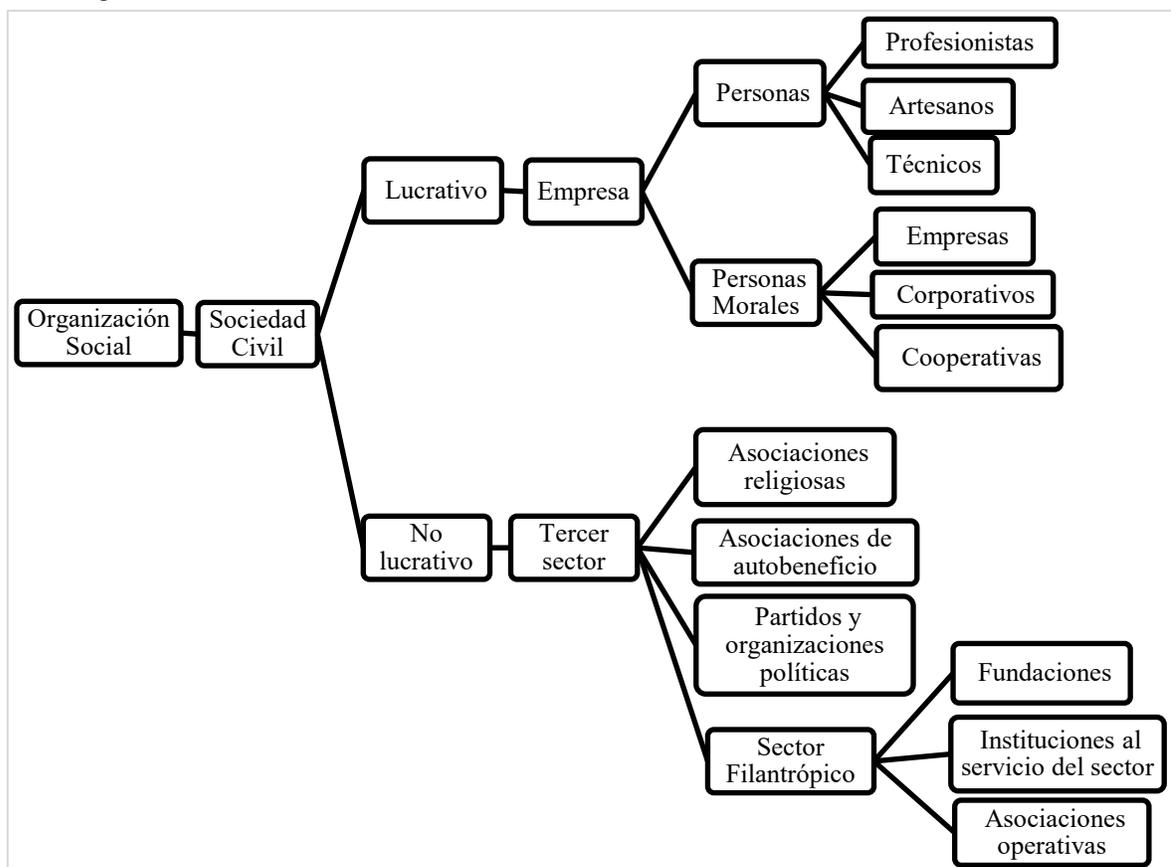
Organizaciones Civiles y Fideicomisos	
1	Asistenciales
2	Educativos
3	Para la investigación científica
4	Culturales
5	Becantes
6	Ecológicos
7	Para la reproducción de especies en protección y peligro de extinción
8	De apoyo económico de otras donatarias autorizadas
9	Para obras o servicios públicos
10	Propietarios de bibliotecas privadas con acceso al público en general
11	Propietarios de museos privados con acceso al público en general
12	Autorizados para recibir donativos deducibles en los términos de los convenios suscritos por México para evitar la doble tributación

Fuente: Villar, Butcher, Gandini & Sordo, (2014).

La organización social

Una organización social se define como un sistema estructurado de individuos o grupos que interactúan de manera regular para alcanzar objetivos compartidos. Estas entidades se caracterizan por la existencia de normas, roles y jerarquías que supervisan las relaciones entre sus miembros y coordinan sus acciones. La diversidad de organizaciones sociales abarca desde pequeñas comunidades locales y grupos de interés hasta grandes instituciones formales, incluyendo empresas, gobiernos, organizaciones no gubernamentales y movimientos sociales. Su estudio resulta fundamental para comprender la dinámica de las sociedades humanas, los procesos de cambio social, la distribución del poder y la forma en que las personas se asocian para satisfacer sus necesidades y aspiraciones colectivas. En la figura 4, se muestra la posición de las fundaciones dentro de sector filantrópico.

Figura 4 *La organización social*

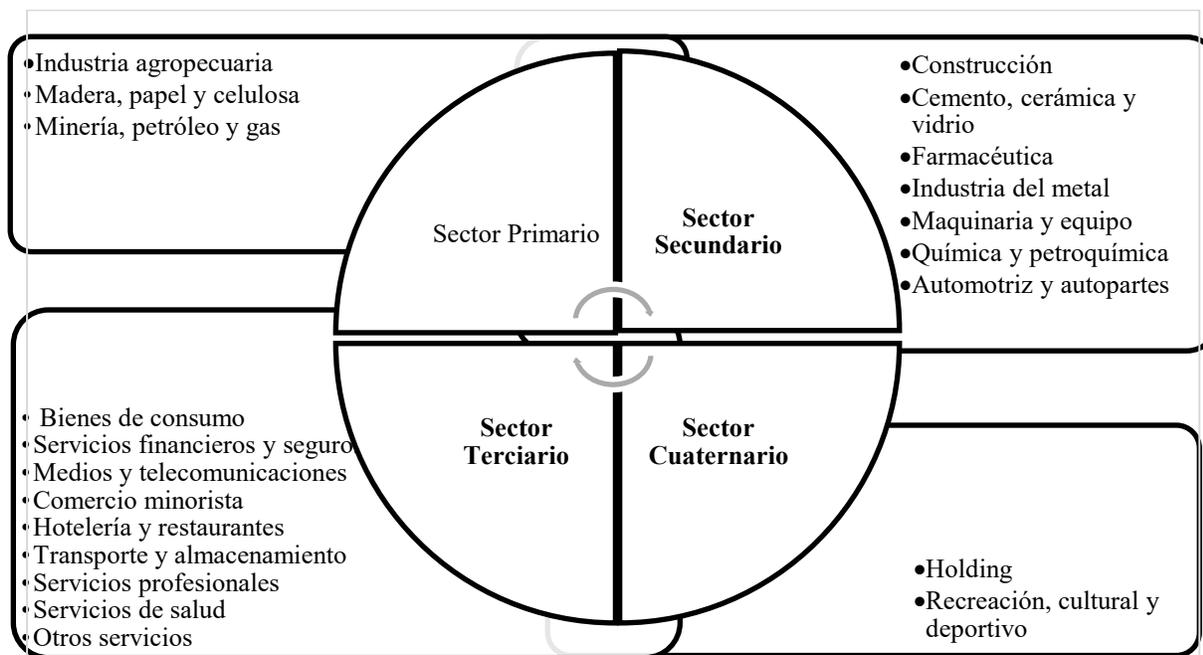


Fuente: CEMEFI, (2023).

ODS y fundaciones

En la actualidad, la agenda global para el desarrollo sostenible, las fundaciones empresariales son los ejes para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Su capacidad para movilizar recursos financieros, su conocimiento especializado en diversas áreas de intervención social y su estrecha vinculación con el sector empresarial les otorgan una posición estratégica para impulsar iniciativas que contribuyan a erradicar la pobreza, promover la educación de calidad, fomentar el crecimiento económico inclusivo, proteger el medio ambiente y fortalecer la paz y la justicia, entre otros objetivos. Al alinear sus estrategias y proyectos con los ODS, las fundaciones empresariales no solo amplifican su impacto social, sino que también fortalecen su legitimidad y su contribución al desarrollo sostenible a largo plazo, generando valor compartido para la empresa, la sociedad y el planeta. En la figura 5 se presentan los sectores a los que pertenecen las empresas con fundaciones.

Figura 5 Sectores a los que pertenecen las empresas con FE



Fuente: Villar, Butcher, Gandini & Sordo, (2014).

Las fundaciones empresariales pueden contribuir al cumplimiento de los compromisos que incluyen a las personas a partir de las áreas educativas, de consolidación de capacidades, de obtención de ingresos y desarrollo productivo, y de salud, que incluye vivienda y seguridad alimentaria, que busquen la prestación de servicios de calidad y mejoren las condiciones de vida de las poblaciones beneficiarias. Las estrategias de generación de capacidades son, de acuerdo con la Fundación DIS y la Fundación Promigas (2012), un medio para “asegurar la apropiación y comprensión por parte de las comunidades, de su papel y responsabilidad frente a su propio desarrollo” (p. 44); asimismo permiten que “los procesos sociales sean sostenibles al terminar la intervención y, consecuentemente, permiten eliminar la dependencia de los programas de la fundación y de la empresa” (p. 44).

Las acciones de índole productivo, de generación de ingresos o programas de emprendimiento contribuyen a reducir la pobreza y a promover el desarrollo humano, técnico y empresarial. En este entorno, la colaboración de las fundaciones se puede desde asesorías técnicas, orientación para el acceso a recursos financieros y generación de capacidades colectivas (OCDE netFWD, 2016).

Los programas educativos y de formación de jóvenes contribuyen a la generación e igualdad de oportunidades, así como a la disminución de brechas de ingresos o de género. Con estas acciones se aporta al avance de indicadores sociales tales como: el índice de desarrollo humano, al ser una medida que combina la esperanza de vida, el ingreso y el nivel educativo de las personas (Villar, 2015).

Método

En la presente investigación se utilizó la investigación cualitativa de tipo documental descriptiva, lo cual permitió profundizar en las fundaciones empresariales seleccionadas. El universo de las organizaciones sociales sin fines de lucro en México es de 46,403 registradas actualmente, de las cuales aproximadamente 131 son fundaciones empresariales del sector no lucrativo. La población de estudio consistió en 18 fundaciones empresariales mexicanas, seleccionadas en función de su representatividad dentro del sector empresarial y su impacto social, así como su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Las fundaciones seleccionadas abarcan diversas áreas de intervención, tales como salud, educación, desarrollo social y económico, medio ambiente y cultura.

Baena (1980) quién comenta que “la **investigación documental** es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos. La conceptualización de Rojas (2011) sobre las fuentes de información resulta particularmente pertinente y comprehensiva. Este autor define, de manera general, a las entidades que proveen datos relevantes para la investigación abarcando una amplia gama de elementos que incluyen individuos, instituciones, documentos de diversa índole, objetos materiales, repertorios bibliográficos, publicaciones especializadas, trabajos de tesis, bases de datos estructuradas y recursos electrónicos disponibles en la web (p. 281). Esta definición, por su amplitud y actualidad, fundamenta la metodología con la que se estudiara la presente investigación, proporcionando una base conceptual sólida para la posterior exploración y categorización detallada de las fuentes de información específicas que serán consideradas en el desarrollo del estudio.

Resultados

El panorama de las fundaciones en México refleja un compromiso creciente del sector privado con el desarrollo social y la inversión de impacto. Estas organizaciones operan como vehículos estratégicos para canalizar recursos hacia diversas causas, que van desde la educación y la salud hasta el medio ambiente y el desarrollo comunitario. En la tabla 2, se presenta una visión general de algunas de las fundaciones empresariales.

Tabla 2 *Empresas mexicanas con fundaciones*

Empresa	Fundación	Sector	Área de Impacto
Grupo Carso	Fundación Carlos Slim	Conglomerado	Educación, salud, desarrollo social, cultura, medio ambiente, migrantes, seguridad vial, justicia, empleo, deporte, apoyo en desastre.
Grupo Televisa	Fundación Televisa	Medios de comunicación	Educación, cultura, desarrollo social
Walmart de México	Fundación Walmart de México	Comercio minorista	Combate al hambre, desarrollo de comunidades, voluntariado

Grupo Salinas Cemex	Fundación Azteca Cemex	Conglomerado	Educación, salud, medio ambiente, desarrollo social Desarrollo sostenible, infraestructura comunitaria
BBVA México	Fundación BBVA México	Servicios financieros	Educación, cultura, emprendimiento
HSBC México	Fundación HSBC México	Servicios financieros	Educación, medio ambiente, desarrollo comunitario
Cinépolis	Fundación Cinépolis	Entretenimiento	Salud visual, educación a través del cine, entretenimiento con sentido, enfoque en sectores vulnerables
Farmacias Similares	Fundación del Dr. Simi	Salud	Apoyo a comunidades vulnerables, programas de salud, educación y asistencia social
Grupo Herdez	Fundación Herdez	Alimentación	Proyectos sociales, educativos, culturales, científicos y tecnológicos en el campo alimentario
Grupo Gigante	Fundación Gigante	Diversificado	Educación, salud, apoyo en desastres naturales
Alsa, SAB de CV	Fundación Alsea	Restaurantes	Inclusión social, educación, salud y apoyo al emprendimiento en comunidades marginadas
Coca-Cola FEMSA	Fundación Coca-Cola México	Refresquera	Sostenibilidad ambiental y social, apoyo en comunidades rurales
Uninet, S.A. de C.V.	Fundación Telmex Telcel	Telecomunicaciones	Educación y salud visual
Genera	Fundación Compartamos	Servicios Financieros	Desarrollo social y económico, apoyo a proyectos productivos, capacitación de emprendedores
Corporativo Kosmos	Fundación Pablo Landsmanas	Alimentación	Apoyo a la salud, educación y seguridad alimentaria.

Fuente: Expok, (2025), INDESOL, (2017) y Forbes México, (2015).

El análisis de las empresas que deciden establecer fundaciones revela un conjunto de características distintivas que van más allá de la mera filantropía. Estas organizaciones exhiben una madurez en su enfoque de responsabilidad social, buscando institucionalizar su compromiso con la sociedad.

En este sentido, las fundaciones más efectivas tienden a estar respaldadas por corporativos con una estructura organizacional sólida, programas bien definidos y mecanismos de evaluación de impacto, lo que les permite generar resultados medibles y sostenibles.

A partir de esta información, se puede observar que las fundaciones con mayor alcance tienden a diversificar sus áreas de intervención, alineándose con múltiples ODS de forma transversal. Esta diversificación, además de responder a una lógica de impacto integral, permite ampliar su influencia en distintas comunidades y sectores vulnerables. En la tabla 3, se presentan los principales aspectos de estas empresas.

Tabla 3 Características de las empresas con fundaciones

Características
Van más allá de sus actividades comerciales.
Son fuente de recursos para organizaciones sociales, que atienden a las Necesidades de la comunidad
Generan un compromiso con la RSE
Se enfocan en un área de acción específica relacionada con el sector en el que opera la empresa matriz
Crean beneficios para la empresa y la sociedad
Sus acciones están vinculadas con la misión y valores empresariales
Generan transparencia

Fuente: Butcher, (2013).

En la tabla 4 se presentan empresas con operaciones significativas en el país que han demostrado un compromiso explícito con la Agenda 2030, estableciendo fundaciones empresariales cuyos objetivos y programas se encuentran estratégicamente alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Esta convergencia entre la acción filantrópica corporativa y los desafíos globales refleja una tendencia creciente hacia la inversión social de impacto, donde las empresas buscan contribuir de manera tangible a la construcción de un futuro más equitativo y sostenible, integrando consideraciones sociales y ambientales.

Tabla 4 Empresas con fundaciones alineadas a las ODS

Empresa	Fundaciones	ODS	Objetivos
CEMEX	Fundación Cemex	ODS 13: Acción por el clima	Compromiso, estrategia y acción en materia climática
BANCO AZTECA	Fundación Azteca	ODS 1: Fin de la pobreza	Solución financiera de impulso a la supervivencia y crecimiento de los negocios.
GRUPO HERDEZ	Fundación Herdez	ODS 2: Hambre cero	Seguridad alimentaria, Proyectos productivos y comercialización
Grupo Modelo	Fundación Grupo Modelo	ODS 6: Agua limpia y saneamiento	Meta global de gestión hídrica
CITIBANAMEX	Fomento Social Banamex	ODS 9: Industria inclusiva, innovación e infraestructura resiliente	Financiamiento ambiental

Fuente: Pacto Global. (2021) y La Red Mexicana del Pacto Mundial. (2021).

Empresas mexicanas que no tienen fundación, pero contribuyen a las ODS

En la tabla 5, se presenta un panorama de empresas que, si bien no cuentan con una fundación empresarial formalmente constituida, demuestran un compromiso activo con la Agenda 2030 a través de la implementación de diversas estrategias y programas directamente integrados a su modelo de negocio y a sus prácticas de responsabilidad social corporativa. Estas iniciativas, que abarcan desde la adopción de prácticas productivas sostenibles y la promoción de la inclusión laboral hasta el apoyo a proyectos

comunitarios y la inversión en energías renovables, muestran una integración progresiva de los principios de sostenibilidad en la estrategia corporativa, incluso en ausencia de una fundación formal.

Tabla 5. *Empresas mexicanas alineadas a las ODS*

Empresa	ODS	Objetivo
MULTICERAS	ODS 1: Fin de la pobreza	Programa de Desarrollo de Proveedores
PETSTAR SAPI DE CV.	ODS 12: Producción y consumo responsable	Segunda vida a los envases PET
AMÉRICA MÓVIL	ODS 10: Reducción de las desigualdades	Reducción de la brecha digital y accesibilidad a la tecnología como herramientas para la transformación de la vida de las personas
ARCA	ODS 6: Agua limpia y saneamiento	Regresar el 100% del agua que utilizamos en el proceso de manufactura de nuestras bebidas
CONTINENTAL HEINEKEN	ODS 12: Producción y consumo responsable	Reforestación / Restauración
SCOTIABANK	ODS 13: Acción por el clima	Compromiso y acción para la mitigación del cambio climático
GRUPO XCARET	ODS 14: Vida submarina	Conservación de la biodiversidad: evaluación y monitoreo de las comunidades de peces y del caracol rosado
NESTLÉ	ODS 4: Educación de calidad	Educación dual
AEROMÉXICO	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico	Protocolo y capacitación para prevenir el delito de la trata de personas
PESCA AZTECA	ODS 14: Vida submarina	Reducir la contaminación de residuos sólidos en Mazatlán para conservar el ecosistema marino.

Fuente: Elaboración propia a partir de, La Red Mexicana del Pacto Mundial. (2021).

No obstante, persisten brechas significativas entre fundaciones con mayor consolidación institucional y aquellas con acciones más limitadas en alcance, estructura y capacidad de evaluación. Algunas entidades continúan utilizando modelos filantrópicos convencionales, careciendo de un enfoque estructurado para alinearse con los ODS y de herramientas sistemáticas para evaluar sus resultados, lo que restringe su capacidad de generar un impacto significativo. Esta disparidad pone de relieve la necesidad de fomentar procesos de profesionalización y estandarización que permitan elevar la eficacia de estas iniciativas.

En conjunto, los hallazgos permiten responder al objetivo general del estudio, al ofrecer una visión general de cómo las fundaciones empresariales contribuyen a los ODS desde diferentes enfoques y niveles de madurez organizativa. Además, se visibilizan oportunidades para fortalecer la articulación entre empresa, fundación y desarrollo sostenible, promoviendo modelos de intervención más efectivos y sostenibles.

Conclusión

La expansión y la consolidación de las fundaciones empresariales se conocen, por su capacidad para incluir un compromiso de largo plazo en beneficio de la colectividad. Esta directriz estratégica facilita la

integración con las expectativas de los diversos *stakeholders*, lo que no solo favorece su reconocimiento como entidades legítimas dentro de la estructura social, sino que también produce un efecto sinérgico positivo en el robustecimiento de la imagen y la reputación de las corporaciones a las que se encuentran vinculadas o directamente asociadas.

La adopción de la sustentabilidad como un principio rector organizacional, establecida por la agenda global, subraya la creciente conciencia del empresariado respecto a estas problemáticas. Sin embargo, la valoración del impacto de las fundaciones empresariales ofrece una perspectiva complementaria y susceptible de un análisis más exhaustivo. Estas entidades formales, intrínsecamente ligadas al conglomerado empresarial y centradas en el abordaje de causas sociales, poseen la capacidad estratégica de integrar sus iniciativas filantrópicas con la estrategia corporativa, influyendo positivamente en la percepción de legitimidad de la empresa matriz.

Asimismo, la intervención de las fundaciones en la responsabilidad social empresarial constituye un valioso activo intangible. Las capacidades inherentes a estas organizaciones contribuyen significativamente a la generación de valor de marca, impactando la diferenciación y la competitividad empresarial. Al funcionar como un eslabón social entre la empresa y su entorno, las fundaciones facilitan la comprensión y la gestión de expectativas complejas, permitiendo la transferencia a la dirección corporativa de un acervo de conocimientos y percepciones provenientes de diversos *stakeholders* y actores internos, que de otro modo podrían permanecer implícitos o subestimados. En última instancia, la acción sinérgica o diferenciada de la fundación y la empresa representa una vía fundamental para impulsar la sustentabilidad dentro de los límites de la normativa y la legitimidad social, considerando tanto su ámbito de actuación como la percepción del contexto operativo.

Se evidenció que las fundaciones de mayor efectividad tienden a contar con prácticas consolidadas, tales como la integración clara de los ODS en su misión, la implementación de sistemas para medir su impacto, y una planificación estratégica enfocada en objetivos a largo plazo. En contraste, existen fundaciones que siguen enfoques más sociales y no cuentan con una conexión directa con indicadores de desarrollo sostenible, lo cual restringe su capacidad para generar un impacto significativo. Esta heterogeneidad plantea desafíos importantes para la consolidación de un modelo de filantropía empresarial más efectivo, medible y alineado con las metas globales.

Si bien la metodología documental utilizada permitió realizar un análisis amplio y sistemático de fuentes secundarias relevantes, es importante reconocer que su alcance interpretativo se limita a la información disponible públicamente. En este sentido, futuras investigaciones podrían complementar este enfoque con técnicas cualitativas o mixtas, que permitan explorar con mayor detalle la implementación, el impacto y la percepción social de las fundaciones, así como su contribución específica a cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Referencias

- Alberg-Seberich M. (2010). Foundations, Corporate. In Anheier H., Toepler S. (Eds.) International encyclopedia of civil society. New York, NY: Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-93996-4_151.
- Baena, G. (1980). *Instrumentos de investigación: Manual para elaborar trabajos de investigación y tesis profesionales* (4.ª ed.). México: Editores Mexicanos Unidos.
- Bethmann, S., Meneses, C., & Aninat, M. (2019). Guía para la gobernanza efectiva de fundaciones y corporaciones en Chile. Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez y Fundación San Carlos de Maipo. <https://cefis.uai.cl/assets/uploads/2020/08/guia-para-la-gobernanza-efectiva-de-fundaciones-y-corporaciones-en-chile-2019-.pdf>
- Centro Mexicano para la Filantropía. [CEMEFI]. (2010), Fundaciones y entidades donantes en México, CEMEFI, México.
- Centro Mexicano para la Filantropía A.C. [CEMEFI]. (2023). Compendio estadístico del sector no lucrativo 2023. <https://www.cemefi.org/centrodedocumentacion/11568.pdf>
- Expok. (15 de enero de 2025). *14 fundaciones empresariales en México que hacen la diferencia*. ExpokNews. <https://www.expoknews.com/14-fundaciones-empresariales-en-mexico-que-hacen-la-diferencia/>
- Forbes México. (22 de enero de 2015). *Las empresas más benefactoras en México*. Forbes México. <https://forbes.com.mx/las-empresas-mas-benefactoras-en-mexico/>
- Fundación Promigas & Fundación DIS. (2012). Las Fundaciones Empresariales en Colombia: Una aproximación a su estructura y dinámicas. https://www.fundaciondis.org/docs_gestrategica/Presentaci%C3%B2n%20Fundaciones%20Empresariales%20en%20Colombia_Fund_DIS_2012.pdf
- Heydemann, S., & Toepler, S. (2006). Foundations and the challenge of legitimacy in comparative perspective. *The legitimacy of philanthropic foundations: United States and European perspectives*, 3-26.
- Instituto Nacional de Desarrollo Social. [INDESOL]. (19 de mayo de 2017). *Fundaciones empresariales presentan oferta de acceso a fondos para Organizaciones de la Sociedad Civil*. gob.mx. <https://www.gob.mx/indesol/prensa/fundaciones-empresariales-presentan-oferta-de-acceso-a-fondos-para-organizaciones-de-la-sociedad-civil>
- Insunza, Vera, E. y Hevia, D. F. (2006). *Relaciones sociedad civil-Estado en México. Un ensayo de interpretación*. Cuadernos Para La Democratización. Programa Interinstitucional de Investigación-Acción sobre Democracia, Sociedad Civil y Derechos Humanos
- La Red Mexicana del Pacto Mundial. (2021). Las empresas mexicanas por la Agenda 2030 en la Década de Acción. Red México. <https://pactoglobal.org.mx/las-empresas-mexicanas-por-la-agenda-2030-en-la-decada-de-accion/>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. (A/RES/70/1). https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. [OCDE netFWD]. (2016). *Colaboración entre fundaciones y el gobierno: Evidencias desde México*. Centro de Desarrollo de la OCDE.
- Pacto Global México. (2021). *21 empresas mexicanas concluyeron su formación en el programa*. <https://pactoglobal.org.mx/21-empresas-mexicanas-concluyeron-su-formacion-en-el-programa-sdg-ambition-de-un-global-compact/>
- Rey, García, M. (2007). La gestión de las fundaciones en el siglo XXI: retos, tendencias y una hoja de ruta. *Revista española del tercer sector*, (6), 37-54.
- Rojas, Crotte, I. R., (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de Educar*, 12(24), 277-297.

- <http://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>
- Sachs, J., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., & Woelm, F. (2022). *Sustainable Development Report 2022: From crisis to sustainable development. The SDGs as roadmap to 2030 and beyond*. Cambridge University Press. <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2022/2022-sustainable-development-report.pdf>
- Sistema de Administración Tributaria. [SAT]. (s.f.). Donatarias Autorizadas. Servicio de Administración Tributaria. http://omawww.sat.gob.mx/donatariasautorizadas/paginas/padron_directorio.html
- Vargas, M. (2007). Tendencias y oportunidades para fundaciones empresariales en Venezuela. En Directorio Alianza Social (5.^a ed., pp. 32–39). VenAmCham. http://www.venamcham.org/wp-content/uploads/2017/06/directorio_5ta_edicion.pdf
- Villar, R., Butcher, J., Gandini, L. & Sordo, S. (2014). *Fundaciones empresariales en México: un estudio exploratorio*. Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, AC. <https://www.ciesc.org.mx/documentos/fem/FEM.pdf>
- Villar, R. (2015). *Recursos privados para la transformación social. Filantropía e inversión social privada en América Latina hoy*. <https://sinapse.gife.org.br/download/recursos-privados-para-la-transformacion-social-filantropia-e-inversion-social-privada-en-america-latina-hoy>
- Worldwide Initiative for Grantmaker Support. [WINGS]. (2015). Glossary. <https://wingsweb.org/?page=glossary>
- Westhues, M. y Einwiller, S. (2006). Corporate Foundations: Their Role for Corporate Social Responsibility. *Corporate Reputation Review*, 9, 144-153.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

VinculaTégica
EFAN

La inteligencia emocional como predictor del desempeño en ventas: Un análisis bibliométrico

(Emotional Intelligence as a Predictor of Sales Performance: A Bibliometric Analysis)

Antonio Muñiz-Medina*¹ 

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), antonio020980@gmail.com

* Autor de Contacto

Resumen

Este análisis bibliométrico examina la relación entre inteligencia emocional (IE) y el desempeño en ventas a partir de 51 artículos publicados entre 2005 y 2025, recuperados de Dimensions y Lens, utilizando VOSviewer para el análisis visual y filtros temáticos para la depuración de la muestra. El estudio identifica patrones conceptuales, evolución temporal y los trabajos más citados en esta línea de investigación. Los hallazgos muestran que la IE se asocia con un mejor desempeño comercial, aunque la evidencia no es concluyente ni uniforme. A partir de esta base, se propone un enfoque diferenciado: entender la IE no como un factor decisivo en todos los contextos de venta, sino como una ventaja cuyo impacto depende del tipo de venta. Si bien puede ser beneficiosa en cualquier profesión —al favorecer la autorregulación emocional, la colaboración y el manejo del estrés—, su relevancia en ventas se intensifica cuando la interacción exige adaptación constante, lectura emocional y toma de decisiones en tiempo real, como ocurre en las ventas consultivas. En cambio, en contextos más estructurados y repetitivos —como la venta de mostrador—, su influencia puede ser limitada o incluso irrelevante.

Palabras clave: *Inteligencia emocional, Desempeño en ventas, Venta consultiva, Venta adaptativa, Ventas B2B*

Códigos JEL: *M31, J24, D91, M12, M10.*

Abstract

This bibliometric analysis examines the relationship between emotional intelligence (EI) and sales performance based on 51 articles published between 2005 and 2025, retrieved from Dimensions and Lens, using VOSviewer for visual analysis and thematic filters for sample refinement. The study identifies conceptual patterns, temporal trends, and the most frequently cited works within this line of research. Findings indicate that EI is associated with improved sales performance, although the evidence is neither conclusive nor consistent. Building on this, the study proposes a differentiated approach: understanding EI not as a decisive factor across all sales contexts, but as an advantage whose impact depends on the type of sale. While EI may be beneficial in virtually any profession—by supporting emotional self-regulation, collaboration, and stress management—its relevance in sales increases in contexts that require continuous adaptation, emotional awareness, and real-time decision-making, such as consultative selling. Conversely, in more structured and repetitive environments—like over-the-counter sales—its influence may be limited or even negligible.

Key words: *Emotional intelligence, Sales performance, Consultative selling, Adaptive sales, B2B sales*
JEL Codes: *M31, J24, D91, M12, M10.*

Cómo citar:

Muñiz-Medina, A. La inteligencia emocional como predictor del desempeño en ventas: Un análisis bibliométrico. *Vinculatégica EFAN*, 11(4). <https://doi.org/10.29105/vtga11.4-1170>

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 08 de abril del 2025

Aceptado: 23 de mayo del 2025

Publicado: 31 de julio del 2025



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista Vinculatégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introducción

En contextos de alta competencia, resulta esencial que las organizaciones adopten estrategias que fortalezcan su rentabilidad (Moarri-Ibarra et al., 2025). Entre los factores que contribuyen a este objetivo, destaca el desempeño comercial, especialmente en el área de ventas, la cual representa un proceso fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales (Comendeiro, 2022)

En este marco, la inteligencia emocional juega un papel determinante, ya que influye en la creatividad de los representantes de ventas y en sus principales resultados laborales, lo que sugiere que un alto nivel de inteligencia emocional puede potenciar su efectividad y desempeño en el mercado (Lassk & Shepherd, 2013).

Goleman (1995) define la inteligencia emocional como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”. De manera complementaria, Yadav y Jain (2020) la conceptualizan como la habilidad de una persona para identificar y gestionar eficazmente tanto sus propias emociones como las de los demás, en contextos individuales y grupales. Desde un enfoque aplicado, Martínez y Villarreal (2024) sostienen que el desarrollo de la inteligencia emocional constituye un componente clave en el ámbito profesional. En consecuencia, el presente artículo se centra en analizar su impacto en el desempeño de los vendedores.

Devi et al. (2023) mencionan que la inteligencia emocional es una habilidad clave en el ámbito de las ventas, ya que permite a los vendedores gestionar sus emociones de manera estratégica para mejorar su desempeño. Esta capacidad abarca aspectos como el autoconocimiento, la regulación emocional, la empatía y las habilidades interpersonales, los cuales resultan esenciales para generar confianza con los clientes, comunicarse de manera efectiva y adaptarse a diversas situaciones. Más allá del dominio del producto o de las destrezas técnicas, el éxito en ventas depende en gran medida de la capacidad de los vendedores para establecer vínculos sólidos con sus clientes

Aquellos con un alto nivel de inteligencia emocional logran interpretar mejor las emociones de los demás, negociar de manera más eficaz y sobrellevar la presión y el rechazo con mayor resiliencia, lo que les permite ofrecer una mejor calidad en el servicio. En este sentido, Escamilla-Vielma y Segovia-Romo (2024) destacan que, en el ámbito de la venta directa, la calidad del servicio al cliente se convierte en un factor diferenciador clave frente a la competencia.

Aunque diversos estudios han explorado la relación entre inteligencia emocional y desempeño en ventas desde un enfoque empírico, se ha prestado poca atención al análisis bibliométrico de esta línea de investigación (Jennings & Palmer, 2007; Kidwell et al., 2011; Pettijohn et al., 2010).

Metodología

Para la recolección de datos se utilizaron dos bases académicas reconocidas: Dimensions y Lens.

Dimensions y Lens son bases de datos académicas especializadas en la recuperación y análisis de publicaciones científicas. Su uso en esta investigación se limita a la búsqueda, depuración y organización de artículos relevantes dentro del marco metodológico de análisis bibliométrico.

La búsqueda en ambas plataformas se realizó el 19 de marzo de 2025. En Dimensions, se aplicó la ecuación exclusivamente en los campos de título y resumen, lo que arrojó un total de 36 artículos. Por su parte, en Lens, se utilizó la misma ecuación dentro de la categoría de obras académicas, obteniendo 303 artículos. En conjunto, ambas búsquedas generaron un total inicial de 339 registros.

La búsqueda se restringió al periodo comprendido entre 2005 y 2025, a fin de analizar la evolución de la literatura en los últimos veinte años.

La ecuación de búsqueda utilizada fue la siguiente:

("sales performance" OR "sales success" OR "sales effectiveness" OR "sales productivity") AND ("emotional intelligence" OR "EQ")

Esta combinación de términos permitió recuperar estudios que exploran la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño en ventas, asegurando la relevancia temática de los documentos identificados.

Posteriormente, se eliminaron 42 registros duplicados o inválidos, quedando una base de datos consolidada de 297 artículos únicos. A esta base se le aplicaron dos filtros de depuración:

Primer filtrado: se descartaron todos aquellos artículos que, tras la lectura de título y resumen, no abordaban simultáneamente los conceptos de inteligencia emocional y ventas. Esto redujo la muestra a 70 artículos.

Segundo filtrado: se realizó una revisión detallada de los resúmenes, descartando aquellos estudios que, pese a mencionar la inteligencia emocional, no abordaban su relación con el desempeño en ventas de forma clara o prioritaria. Se excluyeron, por ejemplo, investigaciones centradas en liderazgo de altos mandos, atención al cliente o dinámicas organizacionales generales. Se conservaron únicamente aquellos trabajos que establecieran un vínculo explícito entre la IE y el rendimiento comercial, ya fuera desde un enfoque directo o a través de variables asociadas como la adaptabilidad, el compromiso o la satisfacción laboral. Tras este proceso, se obtuvo una base final de 51 artículos centrados en la relación entre inteligencia emocional y desempeño en ventas.

A partir de esta base final, se realizó un análisis bibliométrico descriptivo y visual, que incluyó la coocurrencia de términos clave, la evolución temporal de publicaciones y los artículos más citados.

Para el análisis de coocurrencia de términos, se utilizó el software VOSviewer (versión 1.6.20). El análisis se basó en los campos de título y resumen de los artículos, seleccionando únicamente los términos que aparecieran al menos 10 veces en la base de datos. De un total de 1352 términos extraídos, 14 cumplieron con este umbral, de los cuales se seleccionaron los 8 más relevantes (60%) para construir el mapa de coocurrencia.

Para asegurar la unificación de términos clave, se utilizó un archivo thesaurus en formato .txt que agrupó variantes semánticas como “salesperson” y “sales person”, o “emotional intelligence” y “EQ”. Este recurso permitió mejorar la precisión del análisis visual.

El conteo aplicado fue de tipo binario, lo cual considera únicamente la presencia de un término dentro de cada documento, sin ponderar la frecuencia. Esta opción fue seleccionada para evitar sesgos provocados por repeticiones excesivas de ciertos términos en textos individuales. Cabe señalar que una limitación metodológica de esta revisión es que la recolección de datos se restringió únicamente a las bases Dimensions y Lens, dejando fuera otras fuentes relevantes como Web of Science o Scopus. Esto podría haber excluido artículos de alto impacto indexados en dichas plataformas.

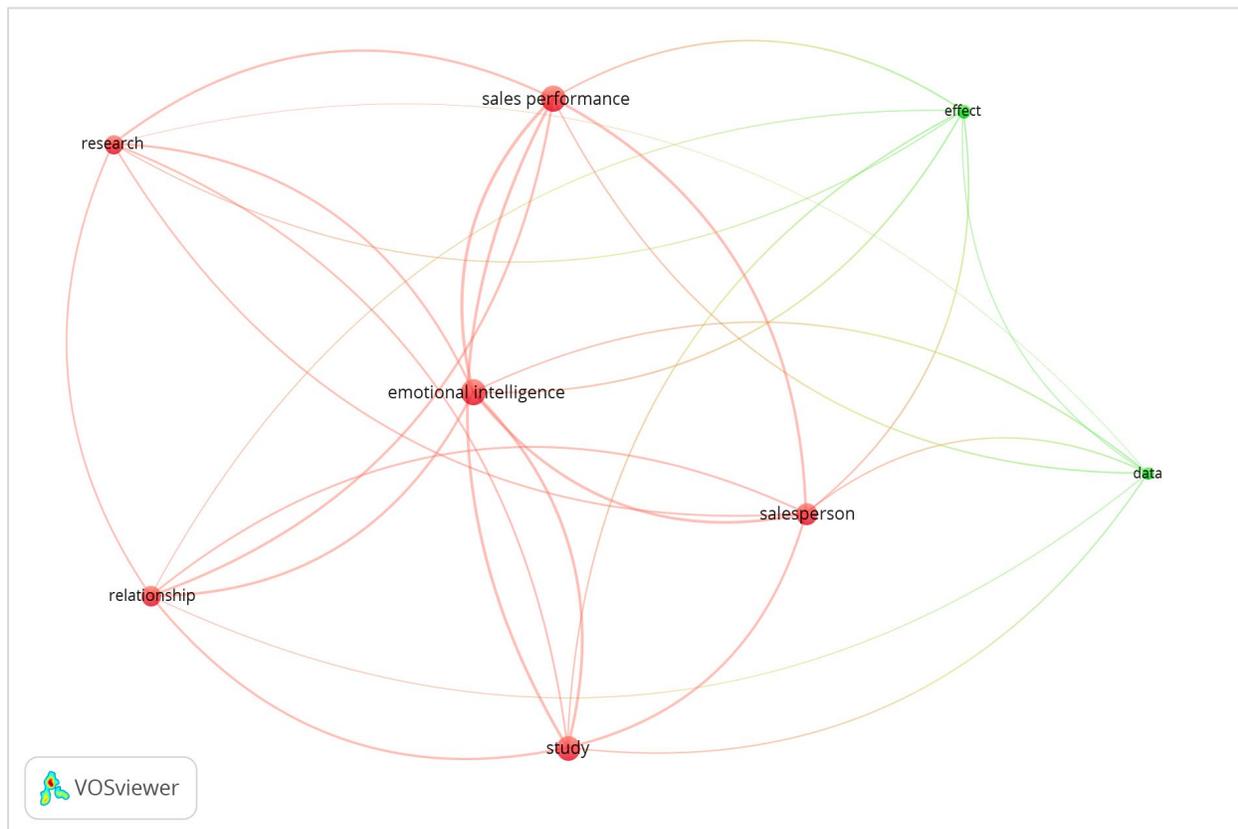
Resultados

Coocurrencia de términos

El análisis de coocurrencia permitió visualizar las relaciones conceptuales más destacadas dentro de la literatura científica sobre inteligencia emocional y desempeño en ventas. La Figura 1 presenta el mapa resultante, en el que se muestran los términos más representativos agrupados por afinidad semántica, según su aparición conjunta en los títulos y resúmenes de los artículos analizados.

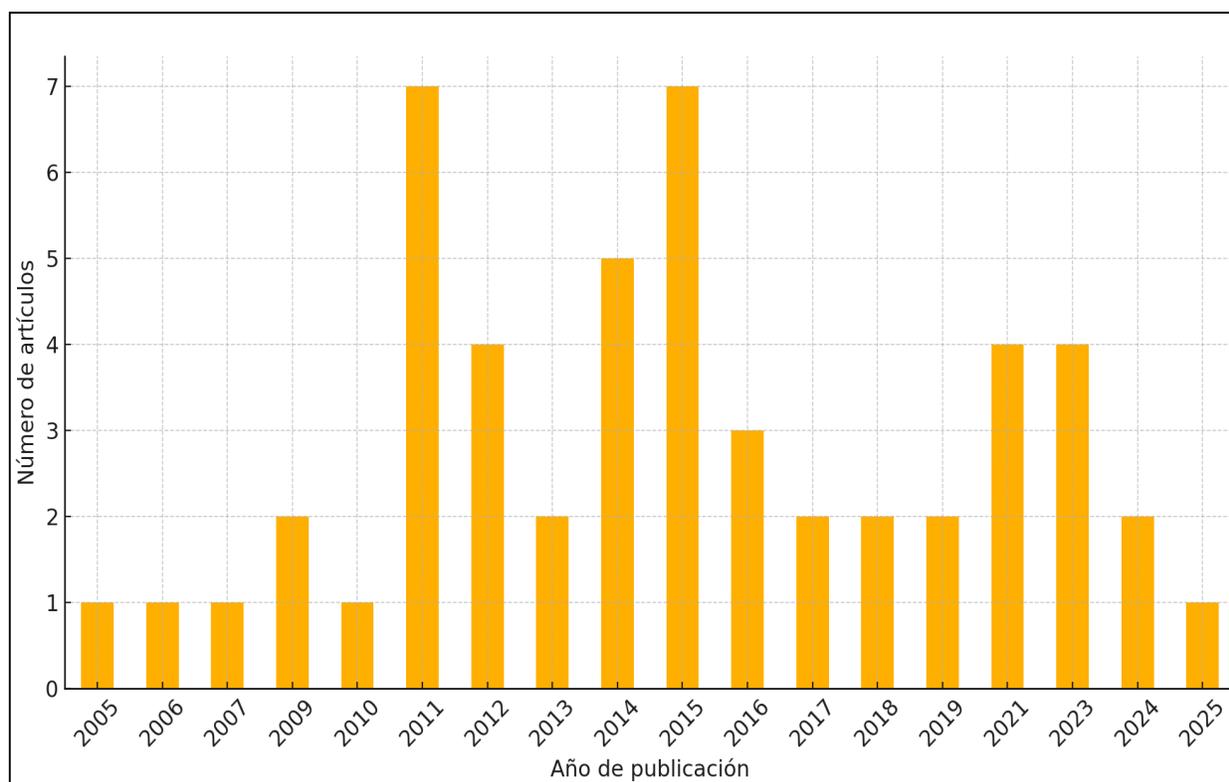
En la figura 1 Se observa una conexión clara entre los términos "emotional intelligence" y "sales performance", lo que respalda el enfoque central del presente estudio. También aparecen con fuerza los términos "salesperson", "study" y "research", lo cual refleja que la mayoría de los trabajos analizados abordan esta relación desde una perspectiva empírica y centrada en el vendedor. En cambio, los términos "data" y "effect", que forman un grupo menos conectado, podrían estar asociados a estudios de tipo más cuantitativo, aunque con menor protagonismo dentro del conjunto de publicaciones.

Figura 1. Mapa de coocurrencia de términos



Evolución temporal de publicaciones

El análisis temporal de la producción científica sobre inteligencia emocional y desempeño en ventas evidencia una trayectoria irregular a lo largo de las dos últimas décadas como se muestra en la Figura 2. Aunque el volumen de publicaciones fue bajo hasta 2010, se registran incrementos puntuales en 2011 y 2015, con siete artículos cada año. En la última década, el interés se ha mantenido relativamente estable, con picos recientes en 2021 y 2023. Sin embargo, el año 2022 no registró publicaciones, lo que refuerza la naturaleza intermitente de esta línea de investigación. La cifra más baja en 2025 puede atribuirse a que el año aún no concluye.

Figura 2. *Número de publicaciones por año (2005–2025)*

Artículos más citados

Para identificar los estudios con mayor impacto académico en esta línea de investigación, se revisó el número de citas acumuladas por los 51 artículos que conforman la base final. Esta revisión permite reconocer cuáles han sido los trabajos más influyentes en el estudio de la relación entre inteligencia emocional y desempeño en ventas. Si bien las plataformas Dimensions y Lens proporcionan conteos de citas automáticos, se realizó una verificación manual de cada artículo para asegurar la precisión de los datos. Durante este proceso se identificaron algunas discrepancias entre las bases, por lo que se optó por utilizar el conteo más reciente y confiable para cada caso, con el fin de garantizar la validez de la clasificación.

En la Tabla 1 se presentan los diez artículos más citados, lo cual permite visualizar de forma comparativa los estudios con mayor reconocimiento dentro de la literatura científica. Esta información no solo da cuenta del impacto académico de cada publicación, sino que también sirve como punto de partida para analizar cómo ha evolucionado el enfoque teórico y metodológico en este campo.

La Figura 2 y la Tabla 1 analizan dimensiones distintas del estudio. Mientras que la Figura 2 presenta la evolución temporal del número de publicaciones, la Tabla 1 identifica los artículos más citados, sin relación directa entre ambos elementos.

Tabla 1 Artículos más citados sobre la relación entre inteligencia emocional y desempeño en ventas.

Autor(es)	Año	Título	Revista	Citas
Kidwell, B., Hardesty, D. M., & Sheng, S.	2011	Emotional intelligence in marketing exchanges	Journal of Marketing	105
AlDosiry, K. S., Alkhadher, O. H., AlAqraa', E. M., & Anderson, N.	2016	Relationships between emotional intelligence and sales performance in Kuwait	Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones	76
Rozell, E. J., Pettijohn, C. E., & Parker, R. S.	2006	Emotional intelligence and dispositional affectivity as predictors of performance in salespeople	Journal of Marketing Theory and Practice	63
McFarland, R. G., Rode, J. C., & Shervani, T. A.	2016	A contingency model of emotional intelligence in professional selling	Journal of the Academy of Marketing Science	39
Kadić-Maglajlić, S., Vida, I., Obadia, C., & Plank, R. E.	2016	Clarifying the influence of emotional intelligence on salesperson performance	Journal of Business & Industrial Marketing	37
Jennings, S., & Palmer, B.R.	2007	Enhancing Sales Performance Through Emotional Intelligence Development	Organisations & People	35
Briggs, E., Kalra, A., & Agnihotri, R.	2018	Contrasting effects of salespeople's emotion appraisal ability in a transaction-oriented environment	Journal of Business & Industrial Marketing	28
Gignac, G., Harmer, R., Jennings, S., & Palmer, B.	2012	EI training and sales performance during a corporate merger	Cross Cultural Management: An International Journal	28
Kidwell, B., Hasford, J., Turner, B., Hardesty, D. M., & Zablah, A. R.	2021	Emotional Calibration and Salesperson Performance	Journal of Marketing	27
Bande, B., & Fernández-Ferrín, P.	2015	How and when does emotional intelligence influence salesperson adaptive and proactive performance	European Management Review	12

A continuación, se presentan breves descripciones de cada uno, con el objetivo de destacar sus principales hallazgos, enfoques teóricos y aportaciones al estudio de la inteligencia emocional en el desempeño en ventas.

Kidwell et al. (105 citas) Emotional Intelligence in Marketing Exchanges – Journal of Marketing

A través de tres estudios de campo, los autores demuestran que la inteligencia emocional se asocia positivamente con el desempeño en ventas y la retención de clientes. Los vendedores con mayor inteligencia emocional no solo generan más ingresos, sino que también establecen una mayor retención de clientes. Además, se observa que su impacto se amplifica cuando se combina con una fuerte orientación al cliente y habilidades de influencia.

AlDosiry et al., 2016 (76 citas) Relationships between emotional intelligence and sales performance in Kuwait

El estudio examinó si la inteligencia emocional (IE) predice el desempeño en ventas entre 218 vendedores de 24 agencias automotrices en Kuwait. Se usaron dos instrumentos: el AES para el modelo de habilidad y el EIS para el modelo de rasgo. Los resultados mostraron una correlación negativa débil entre

el AES y el desempeño total. No se halló relación significativa con el EIS. Sin embargo, hubo una leve correlación positiva entre la IE rasgo (EIS) y algunas métricas objetivas de ventas.

Rozell et al. (63 citas) *Emotional Intelligence and Dispositional Affectivity as Predictors of Performance in Salespeople – The Journal of Marketing Theory and Practice*

Este estudio concluye que la inteligencia emocional está positivamente relacionada con el desempeño en ventas, consolidándose como un predictor significativo del rendimiento comercial.

McFarland et al. (39 citas) *A Contingency Model of Emotional Intelligence in Professional Selling – Journal of the Academy of Marketing Science*

Este estudio plantea que, a pesar de la amplia atención que ha recibido la inteligencia emocional por parte de los profesionales, la evidencia empírica sobre su impacto directo en el desempeño en ventas ha sido limitada. En respuesta, los autores proponen un modelo contingente, donde la inteligencia emocional actúa como un moderador que atenúa los efectos negativos del estrés laboral sobre el desempeño y la orientación al cliente. Esta perspectiva sugiere que el valor de la inteligencia emocional depende en gran medida del contexto en el que se aplica.

Kadic-Maglajlic et al. (37 citas) *Clarifying the Influence of Emotional Intelligence on Salesperson Performance – Journal of Business and Industrial Marketing*

El estudio analiza cómo la inteligencia emocional puede convertirse en un motor de alto desempeño en ventas. Se identifican dos comportamientos clave que explican esta relación: la venta adaptativa, entendida como la capacidad del vendedor para ajustar su enfoque según las características del cliente, y la orientación al cliente, centrada en generar valor en la relación. Ambos comportamientos actúan como mediadores entre la inteligencia emocional y el rendimiento.

Jennings & Palmer (35 citas) *Enhancing Sales Performance Through Emotional Intelligence Development*

Este estudio experimental evaluó el impacto de un programa de desarrollo en inteligencia emocional sobre vendedores, comparando sus resultados con un grupo de control. Los participantes mejoraron su inteligencia emocional en un 18 % y aumentaron sus ingresos en un 12 %, mientras que el grupo de control presentó una disminución en ambos indicadores. Se trata de uno de los primeros estudios en reportar mejoras directas en ingresos por ventas como resultado de una intervención enfocada en inteligencia emocional, lo que aporta evidencia empírica valiosa sobre su aplicabilidad práctica.

Briggs et al (28 citas) *Contrasting effects of salespeople's emotion appraisal ability in a transaction-oriented environment*

El objetivo del estudio fue explorar cómo la capacidad de los vendedores para interpretar emociones influye en su desempeño laboral dentro de un entorno transaccional. Los hallazgos muestran efectos

opuestos: por un lado, esta habilidad mejora el servicio al cliente y, con ello, las ventas. Por otro, también incrementa el agotamiento emocional, lo que afecta negativamente el rendimiento.

Gignac et al (28 citas) El training and sales performance during a corporate merger

El estudio analizó los efectos de un programa de capacitación en inteligencia emocional aplicado a vendedores. Los participantes que recibieron la formación mostraron mejoras significativas en sus niveles de IE, así como un desempeño superior en ventas respecto al grupo sin intervención. Los resultados indican que la capacitación en IE no solo fortalece competencias emocionales, sino que también se traduce en beneficios comerciales. Este hallazgo refuerza el valor estratégico de entrenar la IE en entornos de ventas.

Kidwell et al. (27 citas) Emotional Calibration and Salesperson Performance

Los autores plantean que la relación entre inteligencia emocional y desempeño en ventas puede comprenderse mejor si se considera el nivel de confianza que tiene el vendedor en su capacidad para gestionar emociones, lo que se denomina autoeficacia emocional (ESE). Identifican que el rendimiento disminuye cuando esa confianza es excesiva o insuficiente, y mejora cuando hay un equilibrio entre percepción y habilidad real. El estudio subraya que la ESE es un componente clave —aunque poco explorado— dentro de la competencia emocional en ventas.

Bande y Fernández-Ferrín (12 citas), How and When Does Emotional Intelligence Influence Salesperson Adaptive and Proactive Performance

Este estudio explora la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño adaptativo y proactivo de los vendedores, en especial en contextos donde las demandas laborales no pueden anticiparse con claridad. A partir de información recabada de vendedores industriales y sus supervisores, se identificó que la IE incide de forma positiva en ambos tipos de desempeño, al incrementar la autoeficacia percibida y la motivación intrínseca. Asimismo, se observó que dicho efecto está condicionado por el nivel de apoyo organizacional percibido y por la capacidad del vendedor para sobreponerse a situaciones adversas.

Discusión

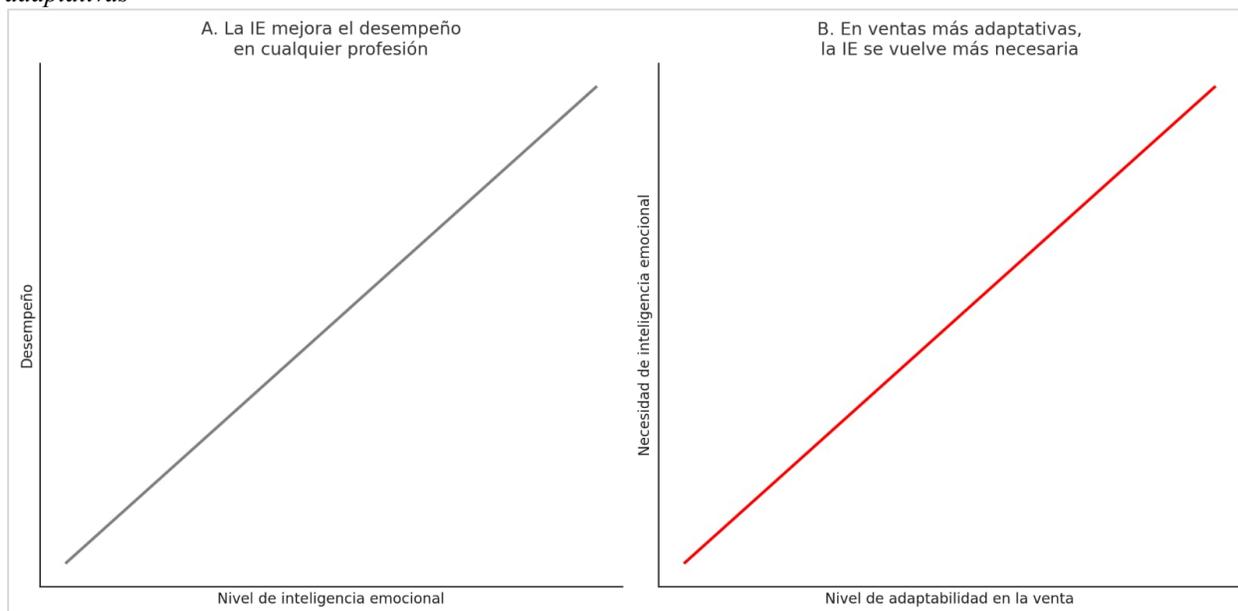
Si bien la inteligencia emocional puede representar una ventaja en cualquier entorno profesional, su verdadero potencial se revela cuando el vendedor se enfrenta a contextos complejos que exigen una lectura emocional precisa del cliente y una respuesta estratégica en tiempo real. Es decir, aunque la IE aporta beneficios en el día a día —como la gestión del estrés, la automotivación o el trabajo colaborativo—, su impacto se intensifica en los momentos críticos de interacción con el cliente, especialmente en las ventas adaptativas. En estos escenarios, donde no basta con repetir un guión o simplemente ser amable, la capacidad del vendedor para ajustar su enfoque con base en las señales emocionales del comprador puede marcar la diferencia entre cerrar o perder la venta. Aquí es donde la IE deja de ser solo "algo deseable" y se convierte en un diferenciador.

La literatura revisada muestra una tendencia general a considerar la inteligencia emocional como una competencia clave para lograr un desempeño exitoso en ventas. Sin embargo, los hallazgos evidencian ciertos matices: no existe consenso absoluto ni evidencia contundente que confirme que la IE por sí sola garantice un mejor desempeño. Esta falta de contundencia plantea una pregunta necesaria: ¿es la inteligencia emocional realmente una ventaja universal en ventas, o solo en ciertos tipos de interacciones comerciales?

Todo apunta a que su verdadero poder se manifiesta cuando el proceso de venta exige adaptación, empatía estratégica y una lectura emocional del cliente, como ocurre en una venta consultiva. En contextos más transaccionales —como la venta de mostrador—, su impacto podría ser marginal o incluso irrelevante. En este trabajo, se entiende por venta adaptativa la capacidad del vendedor para ajustar su comportamiento durante la interacción con el cliente, con base en la información que obtiene de la situación de venta (Rianita, 2022).

Para visualizar la relación entre inteligencia emocional, desempeño y adaptabilidad en ventas, se presenta la Figura 3. Esta resume gráficamente cómo la IE influye en el desempeño general y cómo su relevancia se incrementa a medida que el proceso de venta requiere mayor adaptabilidad.

Figura 3. *Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral y su relevancia creciente en ventas adaptativas*



En términos generales, se observa una correlación positiva entre inteligencia emocional y rendimiento comercial, según lo reportado en algunos estudios incluidos en este artículo.

Algunos autores han planteado que la inteligencia emocional podría desempeñar un rol más bien moderador, atenuando las condiciones adversas que afectan el desempeño comercial. McFarland et al. (2015), por ejemplo, sostienen que la IE no genera automáticamente mejores resultados, sino que ayuda a

reducir los efectos negativos del estrés laboral. Este enfoque refuerza lo planteado en el párrafo anterior: el impacto de la IE no es uniforme, sino que depende en gran medida del contexto en el que se aplica y del tipo de interacción comercial. Incluso autores como De La Cruz et al. (2014) encontraron una correlación moderada y menor a la esperada.

Como parte de esta discusión, y con el objetivo de identificar tendencias recientes en la literatura, se realizó un análisis específico de los cinco estudios más recientes publicados en los últimos tres años. Tres de ellos abordan dimensiones cercanas al enfoque de este trabajo, aunque desde perspectivas diversas. Mallin et al. (2025) amplían el objeto de estudio al considerar variables como el bienestar subjetivo, la satisfacción laboral y la intención de permanencia, reconociendo el papel de la IE en resultados sostenibles más allá del rendimiento inmediato. Mulki y Kamath (2025), por su parte, introducen el constructo de tolerancia a la ambigüedad, mostrando cómo este interactúa con la IE para fortalecer la adaptabilidad, lo cual refuerza su valor como competencia transversal.

Finalmente, Chang y Lin (2024), junto con Gbormittah (2023), destacan la función de la IE en la facilitación de comportamientos adaptativos en ventas B2B, lo que converge con la noción de venta adaptativa analizada en esta investigación.

Por otro lado, los estudios de Ho-Taek y Amenuvor (2023) y Thapa (2023) exploran la IE desde ángulos complementarios, pero menos centrados en la interacción comercial directa. Ho-Taek y Amenuvor destacan por su enfoque metodológico robusto, mientras que Thapa analiza su impacto en procesos operativos. En conjunto, estos trabajos reflejan un interés en la IE aplicada al ámbito comercial, aunque con enfoques aún fragmentados. En este sentido, la presente revisión busca contribuir integrando estas líneas dispersas bajo una mirada centrada en la IE como una competencia que potencia al vendedor —como lo hace en otras profesiones— y que cobra especial relevancia en contextos de venta adaptativa.

Cabe señalar que existe una escasez de investigaciones longitudinales que permitan evaluar cómo intervenciones específicas en inteligencia emocional impactan de forma sostenida en el desempeño. Una excepción es el estudio de Jennings y Palmer (2007), así como el de Gignac et al. (2012), que reportan mejoras significativas en ventas tras la implementación de un programa de desarrollo emocional.

En cuanto a las implicaciones en recursos humanos, la evidencia sugiere que las organizaciones deberían considerar la inteligencia emocional como un criterio relevante en los procesos de reclutamiento y selección de vendedores. Si bien esta competencia resulta deseable en prácticamente cualquier perfil profesional, adquiere un valor estratégico particular en contextos de venta adaptativa, donde la interacción con clientes implica una lectura emocional constante y la necesidad de ajustar el comportamiento a situaciones cambiantes. Esto cobra aún más sentido al reconocer que no todas las ventas demandan el mismo nivel de adaptación emocional. A nivel académico, se recomienda avanzar hacia estudios longitudinales que permitan evaluar el impacto real y sostenible de las intervenciones en inteligencia emocional.

Si bien la inteligencia emocional aporta valor en diversas funciones profesionales, no todas las situaciones comerciales demandan el mismo nivel de competencia emocional. En entornos transaccionales, donde las decisiones del cliente son rápidas y el margen de influencia del vendedor es limitado, su efecto puede ser marginal. Sin embargo, a medida que la venta se vuelve más adaptativa —como en procesos consultivos, de alto valor o con ciclos de decisión complejos—, la IE adquiere un peso mucho mayor. De hecho, Bande y Fernández-Ferrín (2015) señalan que, en estos contextos, los vendedores tienden a esforzarse más y a adoptar conductas adaptativas y proactivas cuando perciben que cuentan con las habilidades necesarias para afrontar situaciones inciertas y poco estructuradas.

En tales circunstancias, no solo mejora la capacidad de respuesta, sino que permite construir relaciones más sólidas, leer necesidades implícitas y navegar con mayor eficacia la ambigüedad. En consecuencia, el verdadero potencial de la inteligencia emocional en ventas no radica en su aplicabilidad general —como ocurre en muchas profesiones—, sino en su capacidad de potenciar al vendedor justo donde más lo necesita: en la complejidad de las ventas que requieren mayor adaptabilidad, como las ventas consultivas.

Referencias

- AlDosiry, K. S., Alkhadher, O. H., AlAqraa', E. M., & Anderson, N. (2016). Relationships between emotional intelligence and sales performance in Kuwait. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(1), 39–45. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.09.002>
- Bande, B., & Fernández-Ferrín, P. (2015). How and when does emotional intelligence influence salesperson adaptive and proactive performance? *European Management Review*, 12(4), 197–213. <https://doi.org/10.1111/emre.12062>
- Briggs, E., Kalra, A. and Agnihotri, R. (2018), "Contrasting effects of salespeople's emotion appraisal ability in a transaction-oriented environment", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33 No. 1, pp. 84-94. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2016-0138>
- Chang, C.-C., & Lin, C.-H. (2024). Don't put all the eggs in one basket: Examining adaptive selling behavior in salespeople's performance. *Current Psychology*, 43, 33003–33018. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06720-z>
- Comendeiro, H. (2022). *Control interno y su relación con el desempeño comercial*. *Vinculatégica EFAN*, 7(1), 257–266. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-63>
- De La Cruz, H., D'Urso, P., & Ellison, A. (2014). The relationship between emotional intelligence and successful sales performance in the Puerto Rico market. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 5(4), 22–36. <https://doi.org/10.1002/jpoc.21153>
- Devi, S., Madhavi, C., Mohan, C., Swadia, B., & Chandnani, M. (2023). Role of emotional intelligence in sales success. *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology*, 44(4), 6325–6332. <https://doi.org/10.52783/tjjpt.v44.i4.2175>
- Escamilla-Vielma, R. D., & Segovia-Romo, A. (2024). Impacto de las *soft skills* en el servicio al cliente en el área de ventas. *Vinculatégica EFAN*, 6(1), 880–894. <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-637>
- Gbormittah, E. (2023). The impact of emotional intelligence (EQ) in the B2B exchange processes: Increasing salespeople's adaptive selling behaviour (ASB). *Occupational Psychology Outlook*, 2(1), 34. <https://doi.org/10.53841/bpsopo.2023.2.1.34>

- Gignac, Gilles & Harmer, Richard & Jennings, Sue & Palmer, Benjamin. (2012). EI training and sales performance during a corporate merger. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19, 104-116. <http://dx.doi.org/10.1108/13527601211195655>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Jennings, S., & Palmer, B.R. (2007). Enhancing Sales Performance Through Emotional Intelligence Development. *Organisations & People*, 14(2), 55–61. <https://amed.org.uk/wp-content/uploads/2022/08/OPMay2007.pdf>
- Kadić-Maglajlić, S., Vida, I., Obadia, C., & Plank, R. E. (2016). Clarifying the influence of emotional intelligence on salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(7), 877–888. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2015-0168>
- Kidwell, B., Hardesty, D. M., & Sheng, S. (2011). Emotional intelligence in marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 75(1), 78–95. <https://doi.org/10.1509/jm.75.1.78>
- Kidwell, B., Hasford, J., Turner, B., Hardesty, D. M., & Zablah, A. R. (2021). Emotional Calibration and Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 85(6), 141-161. <https://doi.org/10.1177/0022242921999603> (Original work published 2021)
- Lassk, F. G., & Shepherd, C. D. (2013). Exploring the relationship between emotional intelligence and salesperson creativity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(1), 25-37. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134330103>
- Mallin, M. L., Hancock, T. D., Pullins, E. B., & Johnson, C. M. (2025). Salesperson emotional intelligence at work: A resource-based perspective of subjective well-being determinants and organizational outcomes. *Industrial Marketing Management*, 125, 373–385. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.01.013>
- Martínez, C., & Villarreal, E.N. (2024). Nivel de inteligencia emocional, por género y edad de estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Educación, Centro Regional Universitario de Coclé. *Revista Científica Guacamaya*. <https://doi.org/10.48204/j.guacamaya.v9n1.a5805>
- McFarland, R. G., Rode, J. C., & Shervani, T. A. (2016). A contingency model of emotional intelligence in professional selling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 62–83. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0435-8>
- Moarri-Ibarra, J., Figueroa-Garza, F., & Blanco-Mendez, M. (2025). Factores que influyen en la planificación de ventas y operaciones (S&Op) desde una perspectiva teórica. *Vinculatégica EFAN*, 11(2), 44-61. <http://dx.doi.org/10.29105/vtga11.2-1033>
- Mulki, J. P., & Kamath, D. (2025). Embracing ambiguity: The unspoken key to sales success. *International Journal of Bank Marketing*, 43(3), 644–664. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2024-0069>
- Pettijohn, Charles & Rozell, Elizabeth & Newman, Andrew. (2010). The relationship between emotional intelligence and customer orientation for pharmaceutical salespeople: A UK perspective. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*. 4. 21-39.. <https://doi.org/10.1108/17506121011036015>
- Rianita, Ni. (2022). Adaptive Selling, Personal Selling, and Selling Experience on the Service Personnel Performance. *International Journal of Social Science and Business*. 6. 364-371. <http://dx.doi.org/10.23887/ijssb.v6i3.40840>
- Rozell, E. J., Pettijohn, C. E., & Parker, R. S. (2006). Emotional intelligence and dispositional affectivity as predictors of performance in salespeople. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), 113–124. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679140202>
- Unleash the power of emotional intelligence: Order fulfillment impact on sales performance in the automobile industry. (2023). *International Journal of Theory of Organization and Practice (IJTOP)*, 3(1), 65–79. <https://doi.org/10.54489/ijtop.v3i1.245>
- Yadav, R., & Jain, S. (2020). Understanding and Developing Emotional Intelligence. http://dx.doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_37
- Yi, H.-T., & Amenuvor, F. E. (2023). Emotional intelligence and boundary-spanning behavior among door-to-door salespeople. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 41(1), 148–164. <https://doi.org/10.1002/cjas.1711>



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

VinculaTégica
EFAN

La presencia de acciones de exclusión en opinión de docentes de un Instituto Tecnológico en México

(The presence of exclusion actions in the opinion of professors at a Technological Institute in Mexico)

Marisa Pérez-Tirado^{*1}; Teresa García-López² y Daniel Armando Olivera-Gómez³

¹ Universidad Veracruzana – Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (México), marisaperez@uv.mx

² Universidad Veracruzana – Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (México), tgarcia@uv.mx

³ Universidad Veracruzana – Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (México), dolivera@uv.mx,

* Autor de Contacto

Resumen

Este estudio describe las percepciones de 28 docentes de un Instituto tecnológico ubicado en Veracruz, México acerca de Acciones que inhiben la Inclusión., tales como: Acoso; Violencia de género; Discriminación; Bullying y discapacidad. Metodológicamente se abordó con enfoque mixto (cualitativa y cuantitativamente); diseño no experimental transeccional y alcance descriptivo. Los resultados permiten relatar la situación en la que se encuentra la Institución bajo la mirada de los docentes encuestados utilizando un cuestionario con escala tipo Likert de Nada, Poco, Mucho y Totalmente, quienes señalaron en su mayoría conocer Poco los tipos de discapacidad y Mucho los de Bullying; únicamente alrededor del 30% reportó incidentes de Acoso, violencia de género y discriminación, especificando que ellos mismos atienden el problema, también comentaron que muchas veces no se hace nada al respecto. Además, consideraron que la institución está Poco preparada para atender este tipo de acciones. Cualitativamente, destacó la importancia que los docentes otorgan a la capacitación, y la falta de visualización de acciones de inclusión realizadas por parte de la institución; propusieron cinco categorías que podrían ayudar a mejorarla: 1) Capacitación; 2) Apoyo de especialistas; 3) Aplicación de reglamentos; 4) Mejora de instalaciones; y 5) Comunicación.

Palabras clave: Exclusión, Inclusión, Educación Superior

Códigos JEL: M14; I24; M38

Abstract

This study describes the perceptions of 28 teachers from a technological institute located in Veracruz, Mexico, regarding actions that inhibit inclusion, such as: Harassment; Gender-based violence; Discrimination; Bullying and disability. Methodologically, the approach was mixed (qualitative and quantitative); a non-experimental, cross-sectional design, and a descriptive scope. The results allow us to report the situation in which the Institution finds itself under the gaze of the surveyed teachers using a questionnaire with a Likert-type scale of Nothing, Little, Much and Totally, who mostly indicated that they knew little about the types of disability and a lot about bullying; Only about 30% reported incidents of harassment, gender violence, and discrimination, specifying that they themselves address the problem. In addition, they considered that the institution is ill-prepared to deal with this type of action. Qualitatively, he highlighted the importance that teachers attach to training, and the lack of identification of inclusion actions carried out by the institution; They proposed five categories that could help improve it: 1) Training; 2) Specialist support; 3) Enforcement of regulations; 4) Facility improvements; and 5) Communication.

Key words: Exclusion, Inclusion, Higher Education

JEL Codes: M14; I24; M38

Cómo citar:

Pérez-Tirado, M., García-López, T., & Olivera-Gómez, D. A. La presencia de acciones de exclusión en opinión de docentes de un Instituto Tecnológico en México. *Vinculatégica EFAN*, 11(4).
<https://doi.org/10.29105/vtga11.4-1174>

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 10 de abril del 2025

Aceptado: 29 de mayo del 2025

Publicado: 31 de julio del 2025



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista VinculaTégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introducción

Algunos autores consideran que “una sociedad excluyente no es únicamente una sociedad donde hay pobres, es una sociedad donde desaparecen las posibilidades de concretar derechos fundamentales universales”; con lo que la exclusión (Castellanos Pierra & Zayas Pérez, 2019):

Está presente tanto en sus extensas manifestaciones estructurales como en la exclusión de amplios grupos sociales, por clase, espacios geográficos, grupos étnicos o géneros, hasta en las finas y apenas perceptibles expresiones de exclusión en la interacción entre los sujetos escolares: rechazar e ignorar o ser rechazado e ignorado mediante el tono de voz, el sesgo de la mirada, el gesto de las manos o el silencio. (pág. 2)

Este reporte forma parte de un proyecto de investigación de mayor alcance, el cual tuvo como objetivo: conocer a través de un diagnóstico, la situación que prevalece en las IES con respecto a las acciones que pueden limitar la inclusión de la comunidad universitaria, particularmente se orientó: al estudio de acciones relacionadas con el acoso, la violencia de género, la discriminación y el *Bullying*, así mismo la percepción que se tiene acerca de la atención a la discapacidad. En este caso, solamente se exponen los resultados generados mediante la opinión de 28 docentes pertenecientes a un Instituto Tecnológico de educación superior localizado en Xalapa, Veracruz, México, quienes fueron participantes de la encuesta realizada.

Es de esperar que los efectos de situaciones excluyentes den lugar a que los estudiantes reduzcan su rendimiento en la escuela y además, que dejen sus estudios presionados por alguna de las agresiones recibidas. En este sentido, Romero Palencia y Plata Santander (2015), mencionan respecto a la exclusión que “en la educación superior se presenta principalmente como violencia verbal y psicológica, la cual llega a ser desgastante para los afectados, ya que es constante, sutil y desesperante” ... “la ausencia de respeto, una convivencia llena de prejuicios y discriminación, la que conlleva a consecuencias psicológicas y escolares para los afectados (págs. 272-273)”. Los mismos autores mencionan:

Una de las probables consecuencias para el atacado es convertirse en un agresor en el futuro, desarrollar un déficit en el desempeño académico, además de consecuencias psicológicas, y por el lado del agresor, tienden a caer en la delincuencia, aumento en la actitud antisocial, y en muchos casos escalan este tipo de acoso/violencia a lo laboral (*mobbing*). (pág. 269)

En México la Ley General de Educación (2024), señala en su Artículo 61 del Capítulo VIII de la educación inclusiva, lo siguiente:

Se refiere al conjunto de acciones orientadas a identificar, prevenir, reducir y eliminar las barreras que limitan el acceso, permanencia, participación y aprendizaje de todas las y los educandos, al

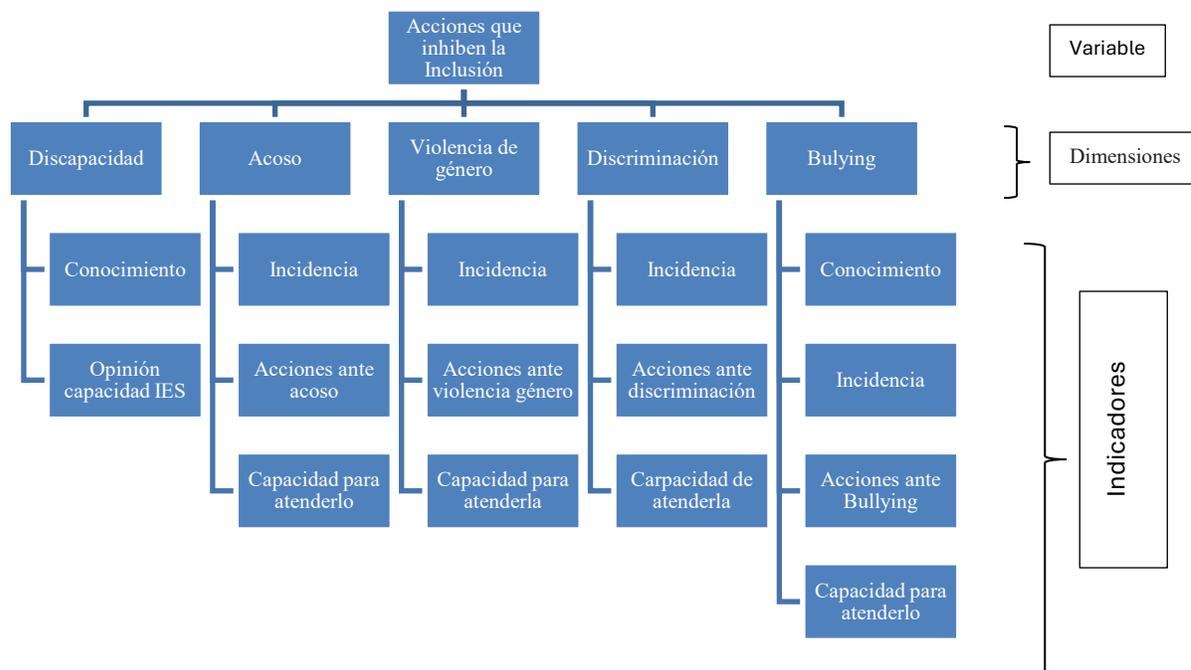
eliminar prácticas de discriminación, exclusión y segregación. Se basa en el reconocimiento y la valoración de la diversidad, adaptando el Sistema Educativo Nacional para responder con equidad a las características, necesidades, intereses, capacidades, habilidades, ritmos y estilos de aprendizaje de todos y cada uno de las y los educandos. (pág. 24)

La educación inclusiva va más allá de ofrecer las mismas oportunidades a las personas, independientemente de sus condiciones físicas, culturales o sociodemográficas que para el grupo social en el que participen, sino que busca formar parte de la educación de las personas para aceptar la diversidad como parte de sus relaciones sociales. Es por ello, que surgió como pregunta de investigación ¿Cuál es el contexto situacional del Instituto Tecnológico del Estado de Veracruz con respecto a acciones que inhiben la inclusión?

El objetivo planteado fue: “Diagnosticar la situación prevaleciente de las acciones que inhiben la inclusión en un Instituto Tecnológico del Estado de Veracruz con el fin de proponer acciones para su mejoramiento” (García López, Melgarejo Galindo, & Pérez Tirado, 2024, págs. 162-163); y la hipótesis señaló que: “La mayor parte de los integrantes del Instituto conoce las Acciones que inhiben la inclusión y/o han sido víctimas o testigos de acciones como: acoso, violencia de género, discriminación y/o *Bullying* en el Instituto Tecnológico del Estado de Veracruz en estudio”.

La variable en estudio: Acciones que inhiben la inclusión, en este documento se conceptualiza como las que llevan a un trato diferente a cualquier integrante de la comunidad universitaria, generando exclusión e inhibiendo con ello, la inclusión. En el Diagrama 1, se muestra la descomposición de la variable para su estudio.

Diagrama 1. Descomposición de la variable (Dimensiones e Indicadores)



Método

El estudio se abordó bajo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo); el diseño del mismo fue no experimental transeccional, ya que en ningún momento la variable y sus dimensiones fueron manipuladas para estudiarlas experimentalmente y, además, los datos obtenidos fueron en una única ocasión en el tiempo. El alcance del proyecto fue descriptivo ya que el objetivo que se tuvo fue diagnosticar la situación prevaleciente con relación al tema en estudio, a través de la narración y relato de los hallazgos encontrados. La Institución oferta cinco licenciaturas; que, de acuerdo con los registros institucionales, en el período Febrero-Agosto 2024, contaban con 69 docentes activos y un número de estudiantes de 1,482 personas.

Participantes

En este reporte, el interés se centró específicamente en los docentes pertenecientes al Instituto Tecnológico del Estado de Veracruz en estudio ya que el reporte de estudiantes se ha presentado en otro documento similar (García López, Melgarejo Galindo, & Pérez Tirado, 2024), durante el período de Febrero-Agosto 2024, quienes de acuerdo con los registros de la institución, eran 69 personas distribuidas entre las cinco licenciaturas que se ofertaban en el momento del estudio. Para el cálculo del tamaño de la muestra del sector docente, se utilizó la fórmula de poblaciones finitas (Aguilar-Barojas, 2005, pág. 336), como se muestra en la Ecuación 1:

$$n = \frac{Z^2pqN}{(N-1)e^2 + Z^2pq} = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(69)}{(69-1)(0.10)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = \frac{66.26}{1.64} = 40 \quad (1)$$

Donde:

n = Tamaño de muestra = 40

e = Error estándar = 0.10 o 10%

Z = Nivel de confianza = 95%

N = tamaño de la población = 69

p = Variabilidad positiva = 0.5

q = Variabilidad negativa = 0.5

El resultado del tamaño de muestra fue de 40 docentes, sin embargo, cuando se concluyó la recopilación de información por medios electrónicos, tanto la falta de respuesta después de varios intentos de solicitarla, así como a las limitaciones de tiempo, permitieron la respuesta de únicamente de 28 de ellos.

Técnica e Instrumento

Para la recopilación de la información de ambos enfoques (cuantitativo y cualitativo), se diseñó y probó un instrumento (cuestionario) con base en las dimensiones e indicadores mencionados en la descomposición de la variable en estudio (Ver Diagrama 1), para ser aplicado como encuesta a través de medios digitales.

El cuestionario fue probado con una aplicación del mismo a un grupo de docentes y estudiantes de

una Institución de Educación Superior del Estado de Veracruz, misma que se llevó a cabo posteriormente a una revisión de tres expertos en el tema, quienes hicieron algunas recomendaciones que fueron consideradas antes de la aplicación de prueba dando validez al mismo. Para la prueba de la confiabilidad del instrumento, se calculó el Alpha de Cronbach que resultó de 0.947 lo que se señaló una alta confiabilidad del cuestionario.

Es importante comentar que aunque la mayor parte de las preguntas del cuestionario fueron utilizadas para el análisis cuantitativo, también se consideraron al final del mismo, tres preguntas abiertas cuyas respuestas por su extensión, fueron estudiadas utilizando software para análisis cualitativo.

Procedimiento

La recopilación de la información se realizó a través de medios digitales de comunicación, particularmente correo electrónico y *Whatsapp*, para poder acceder a los docentes, se utilizaron los registros formales institucionales. El instrumento digital, se diseñó usando los Formularios de *Google forms*.

La tabla de datos obtenida de la aplicación en línea del instrumento, generó un archivo en Excel el cual fue necesario en primer lugar codificarlo (se modificaron nombres de columnas) y revisarlo para facilitar su análisis. En la revisión, se ajustaron algunos errores visibles como por ejemplo usar en la edad un número acompañado de la palabra edad en lugar de únicamente un número.

Una vez revisada la tabla de datos, se procedió a realizar el procesamiento de los mismos para su análisis mediante el uso del software Excel versión 13; el paquete estadístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versión 24; Minitab Statistical Software versión 21; y en el caso de datos cualitativos ATLAS.ti versión 24 y el sitio web NubeDePalabras.es.

Resultados

Este apartado se estructuró en tres partes, en la primera se muestran las características de los docentes; en la segunda los resultados de las dimensiones que integraron la variable en estudio; y en la tercera, los hallazgos del análisis cualitativo.

Características de los docentes encuestados

En la Tabla 1, se presentan las estadísticas de la edad de los docentes por sexo. La mayor dispersión de los datos se presenta en los hombres al tener una desviación estándar de 11.5 años y un rango de edad de 36 años, superior a los que presentan los datos de las mujeres. También se observa que los hombres tienen mayor edad considerando que su edad mínima y máxima es superior a la de las mujeres.

Para ambos grupos, la diferencia entre la mediana (46) y el promedio que señala mayor edad (48.6), indica que la mitad de los encuestados tiene entre 28 y 46 años de edad, lo que genera una diferencia de 18 años, por otra parte, la otra mitad va de 46 hasta 74 años de edad que representa una diferencia de 28 años

provocando que el promedio de edad sea mayor que la mediana.

Tabla 1 Resultados de estadísticas de la edad de los docentes por sexo

Estadística	Edad		
	Hombre	Mujer	Ambos
N	15	13	28
Media	52.67	43.85	48.6
Desv.Est.	11.5	8.1	10.87
Mínimo	38	28	28
Máximo	74	55	74
Rango	36	27	46
Q1	41	38	41
Mediana	53	43	46
Q3	64	52	55

Con relación a la licenciatura en la que colaboran los docentes, el 43% manifestó ser docente de Ingeniería en Agronomía; el 57% restante señaló impartir cursos en más de una licenciatura. Del total de los 28 profesores, 50% imparten cursos en Ingeniería en Gestión Empresarial y el mismo porcentaje en la Licenciatura en Administración; el 32% en la Licenciatura en Biología y el 29% en Ingeniería en Industrias Alimentarias.

Análisis de dimensiones para el sector docente

En este apartado se presentan los resultados del análisis de cada una de las dimensiones que conforman la variable en estudio: *Acciones que inhiben la Inclusión*; así mismo, para mostrar estos resultados, se hace uso de tablas simples, gráficos y tablas cruzadas. Se debe mencionar que para las respuestas de la mayoría de los cuestionamientos se utilizó una escala tipo *Likert* de: *Nada, Poco, Mucho y Totalmente*, y para las preguntas dicotómicas: *SÍ y No*.

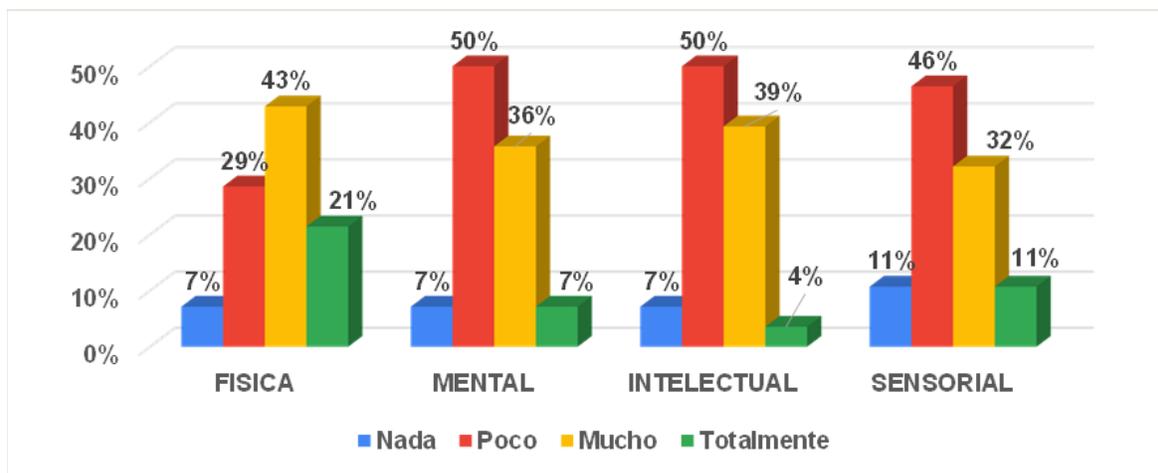
Discapacidad

Esta dimensión se integró por los indicadores denominados: Conocimiento de tipos de discapacidad (mismos que se explicaban previamente); y la Opinión acerca de la capacidad de la IES para atenderla (instalaciones, docentes, estudiantes). Las tipologías de discapacidad consideradas se conceptualizaron en el cuestionario y consideraron las siguientes (Fundación Caser, 2024): Discapacidad física; Discapacidad mental; Discapacidad Intelectual; y Discapacidad sensorial.

La pregunta asociada con el primer indicador, hace referencia a qué tanto conocimiento consideraba el encuestado que tiene acerca de cada tipo de discapacidad. Los resultados se presentan en el Gráfico 1, en el que se observa la percepción por parte de la mayor proporción de encuestados, del *Poco* conocimiento que tienen de los diferentes tipos de discapacidad, a excepción de la Discapacidad física con un 64% de

respuestas señalando que la conocen *Mucho* y *Totalmente* (43% y 21% respectivamente).

Gráfico 1. Conocimiento de los tipos de discapacidad consultados



La percepción de los docentes acerca de la capacidad de la IES para atender la discapacidad se analizó desde tres aspectos: capacidad de las instalaciones, capacidad de los docentes y capacidad de los estudiantes, cada uno de ellos considerado de manera individual (Ver Gráfico 2).

Las opiniones referidas a las instalaciones se estructuraron de acuerdo con la frecuencia de respuestas obtenidas, en las que la mayoría de ellas, mencionaron que la institución se encontraba *Poco* adaptada en cuanto a sus instalaciones para recibir a estudiantes que padecen de alguna discapacidad, fue notorio más del 50% de encuestados eligieron la opción de *Nada* para las discapacidades: Mental, Intelectual y Sensorial.

En cuanto a la opinión que tienen los docentes de la preparación tanto de los profesores en general como de la comunidad estudiantil para convivir con personas con discapacidad, una vez más, la opción de *Poco* fue elegida por la mayoría de los encuestados.

Acoso

La segunda dimensión que se analizó fue el Acoso, la cual para la investigación, interesó la medición de los indicadores relacionados con la incidencia del mismo; las acciones que se toman cuando sucede y la opinión de la capacidad para atenderlo.

El 29% de los docentes encuestados manifestaron haber vivido o experimentado situaciones en las que han sido víctimas o testigos de acoso en las instalaciones del Instituto; lo que representa casi una tercera parte de los profesores integrantes de la muestra que han vivido esta situación.

Con el interés de conocer si los docentes reportan de alguna manera los sucesos relacionados con estas vivencias, fue evidente el alto porcentaje de ellos que deciden NO reportarlo (62.5%). Los motivos que mencionaron para no reportar la experiencia, fue que no sucede nada con este tipo de reportes; que no

quería causar problemas, que es competencia de las autoridades.

Sin embargo un pequeño porcentaje de docentes comentaron haber reportado el incidente obteniendo con ello, la expulsión de un profesor; un cambio de maestro; y la elaboración y entrega de un reporte dirigido a las autoridades universitarias.

La opinión de los docentes acerca de la preparación de la institución para atender problemas relacionados con el Acoso especificó que la mayoría de ellos (72%), consideró que el Instituto se encuentra *Poco* preparado para atenderlo.

Violencia de género

Para esta dimensión, se consideró de interés obtener información acerca de las veces que suceden estos hechos (incidencia) y que los docentes han sido víctimas o testigos de los mismos; también interesó las acciones que se realizan por parte de los docentes ante los hechos; y la opinión que tienen acerca de la capacidad de la Institución para afrontar este tipo de acciones.

Los resultados muestran que el 32% de los 28 docentes encuestados, revelaron haber sido víctimas o testigos de acciones relacionadas con la violencia de género, y únicamente el 11% reportó la incidencia. En cuanto al 89%, que mencionaron NO haber reportado el incidente, argumentan su decisión con respuestas como: *No tener problemas, No se toman medidas pertinentes ante las quejas, Por desconocimiento y El afectado no quiso hablar del tema.*

Para terminar esta dimensión, la opinión que manifestaron los docentes encuestados respecto a la capacidad del instituto para atender la violencia de género, en su distribución porcentual, fueron muy parecidas a la dimensión de Acoso, ya que el mayor porcentaje (70%), opinó que el Instituto se encuentra *Poco* preparado.

Discriminación

En cuanto a la dimensión de la discriminación, para los fines de la investigación, interesó la medición de los indicadores relacionados con la incidencia de la misma, es decir, el número de veces que los docentes la han presenciado o la han vivido; las acciones que se toman cuando se presenta y la opinión de la capacidad por parte de la institución para atender casos relacionados con ella.

Los resultados señalan que el 29% del total de encuestados dijeron haber sido víctimas o testigos de discriminación. La mayoría de ellos (75%), no reportaron el incidente debido a que señalaron que: *No me involucró en cuestiones que no son mías; No generar problemas; Sin respuesta; No consideré grave la discriminación; Es algo común.*

Los docentes que mencionaron haber reportado la incidencia, también comentaron que después de haber hecho el reporte, no se realizó *Ninguna* acción.

Con relación a la preparación de la institución para atender problemas relacionados con la

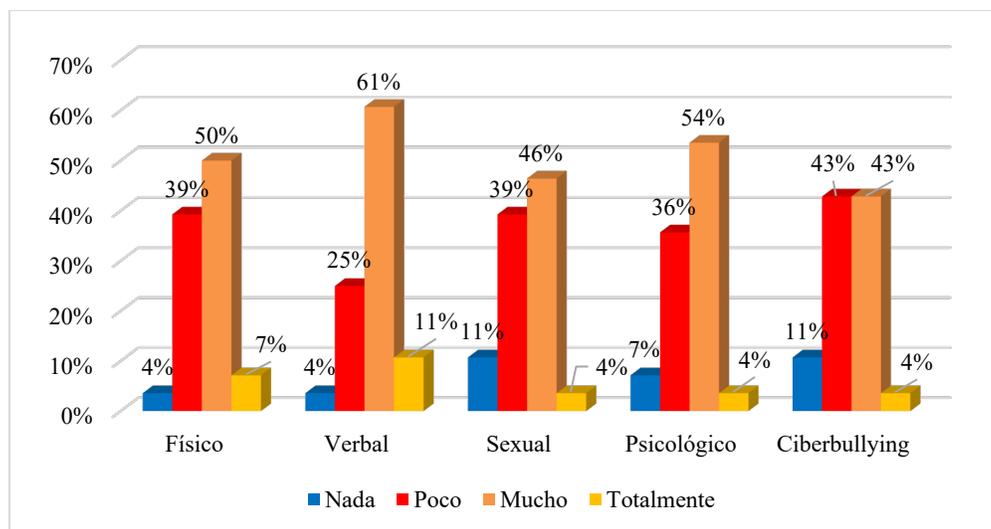
Discriminación, la mayoría de ellos (72%), consideraron que el Instituto se encuentra *Poco* preparado para atenderla.

Bullying

Los indicadores establecidos para esta dimensión, fueron: Conocimiento de los tipos de *Bullying* (Se conceptualizaron en el cuestionario); Incidencia del *Bullying*; Acciones ante *Bullying*; y la Opinión de la capacidad para atender los tipos de *Bullying* denominados como: *Bullying físico*; *Bullying verbal*; *Bullying sexual*; *Bullying psicológico*; y *Ciberbullying* (Universidad Internacional de Valencia, 2022).

La mayor parte de los docentes opinaron conocer *Mucho* los tipos de *Bullying*, destacando un mayor conocimiento particularmente del *Bullying* verbal, ya que como se aprecia en el Gráfico 2, el porcentaje declarado de *Mucho* y *Totalmente* alcanza el 72%.

Gráfico 2. Distribución porcentual de respuestas acerca del conocimiento de los tipos de *Bullying* considerados en el estudio



El 43% del total de encuestados, dijo no haber sido ni víctima ni testigo de los diferentes tipos de *Bullying*, sin embargo, el 57% de ellos dijeron haber experimentado estas agresiones. Es interesante comentar que, dado que se les permitía elegir más de una tipología, cada docente señaló haber vivido en promedio, casi dos tipos de *Bullying*.

Como se comentó anteriormente, en el nivel universitario, es difícil que se presenten agresiones físicas como puñetazos o empujones entre uno o varios agresores contra una sola víctima, por lo que el tipo de *Bullying* más mencionado como vivencia por los docentes, fue el *Bullying* verbal (43%), seguido del *Bullying* psicológico (32%).

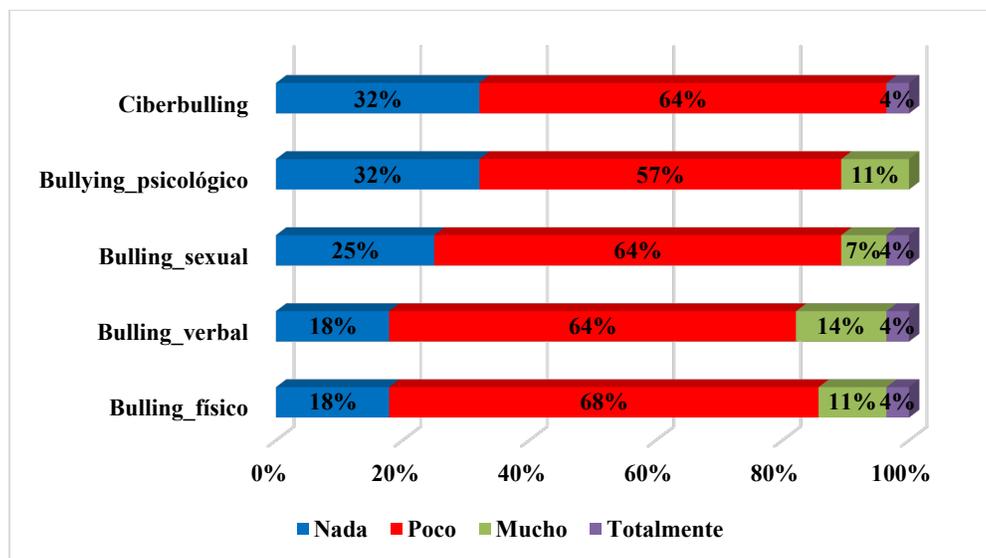
En cuanto al reporte del incidente, el 81% de los docentes que manifestaron haber sido víctima o

testigo de los diferentes tipos de *Bullying*, mencionaron no haber reportado el incidente; entre los motivos que expresaron para no hacerlo, destacaron: *que el docente les llamó la atención a los estudiantes, que consideran que hay una falta de interés de las autoridades para resolver este tipo de problemas, al docente no le interesa generar problemas, piensa que este tipo de actos son competencia de las autoridades académicas.*

En cuanto al 19% de los docentes que dijeron haber reportado el incidente, señalaron que las medidas que se tomaron como resultado de dicho reporte, fueron que: *se les llamó la atención a los estudiantes y se resolvió el problema; se suspendió a los estudiantes y en algunos casos, no se hizo nada.*

La percepción de los docentes acerca de la preparación que tiene la institución para atender acciones relacionadas con los tipos de *Bullying* de acuerdo con las respuestas obtenidas que se muestran en el Gráfico 3, en el que se denota que la opinión de los encuestados en general, se encuentra favoreciendo a la opción de *Poco* preparado el Instituto.

Gráfico 3. Distribución porcentual de la opinión acerca de la preparación de la institución para atender problemas de *Bullying*



Resultado análisis cualitativo

El análisis cualitativo se obtuvo con el uso del software Atlas. Ti versión 24. Cabe mencionar que se elaboró un documento en formato pdf para cada conjunto de respuestas obtenidas de los 28 docentes para cada una de las tres preguntas abiertas integradas en el cuestionario, con la finalidad de explorarlas de manera independiente. Por tanto, una vez incorporado cada documento en el software, se procedió a realizar un análisis de la frecuencia de palabras en forma de lista y de nube, a fin de identificar las mayores presencias existentes, también, se llevó a cabo el análisis del texto que permitió identificar las citas que dieron origen a los diferentes códigos que se comentan en este apartado.

Acciones de la institución que favorecen la inclusión

Mediante el análisis de las respuestas acerca de la percepción que tienen de las diferentes acciones de la Institución que en su opinión favorecen la inclusión, se obtuvieron cinco códigos:

1) ACCESIBILIDAD. Este código, se integró principalmente con los comentarios de los encuestados acerca de las facilidades que ofrece la institución tanto en el ingreso de cualquier aspirante colaborador o estudiante independientemente de sus características físicas, edad, o género, etc. Algunas de las frases que respaldan lo antes comentado fueron: “La aceptación de trabajadores homosexuales y aceptación de estudiantes con discapacidad física y/o intelectual”; “El buzón de quejas y sugerencias”; “Los mensajes”; “La empatía”; entre otras opiniones obtenidas.;

2) CAPACITACIÓN. El código de Capacitación fue una de las acciones más mencionadas por los profesores a través de expresiones como “Cursos”, “Cursos de capacitación y diplomados”, “seminarios”, entre otras.

3) INFRAESTRUCTURA. Este código fue creado debido a los comentarios relacionados particularmente con la discapacidad asociada con las instalaciones físicas de las que se disponen para atenderla, como lo señalaron: “Tener instalaciones adecuadas en algunas áreas”

4) REGLAMENTOS. Los docentes también consideran que una acción que favorece la inclusión es la Reglamentación con la que cuenta la institución, especialmente la importancia de su aplicación en acciones de exclusión, por lo que se creó este código.

5) AUSENCIAS. Fue necesario crear un código que más que responder al cuestionamiento, integró expresiones de acciones que consideraban que el Instituto no desarrollaba en su operación, por lo que las opiniones se volvieron propuestas que podrían ser tomadas en cuenta para favorecer la inclusión, es por ello, que se denominaron Ausencias. Algunas de las frases que la fundamentan: “Desconozco”; “No tienen ningún protocolo de acciones implementado”, “considero que estamos muy primitivos en este tipo de temas”; “No las percibo”, entre otras.

De manera complementaria, se generó una Nube de palabras del texto obtenido en general para esta pregunta y en la Figura 1, se aprecia la importancia otorgada a la capacitación por parte de los docentes encuestados.

A quien acuden los docentes

Para el segundo cuestionamiento abierto incluido en el cuestionario, en el que se planteaba el interés de conocer a quién acuden cuando han sido víctimas o testigos de alguna de las acciones de exclusión consideradas en este trabajo, las respuestas obtenidas fueron agrupadas considerando que se identificaron opciones que podían cuantificarse, resultando que el 36% (10) de los encuestados, acuden a la Dirección del Instituto.

Los docentes también opinaron que era necesario ejercer una mejor aplicación de los Reglamentos ante situaciones relacionadas con el tema, por ello, el siguiente código que se creó fue APLICACIÓN_REGLAMENTOS. En la Figura 3, se pueden visualizar las citas elegidas como de mayor relevancia.

Figura 2. Red de citas asociadas al código CAPACITACIÓN

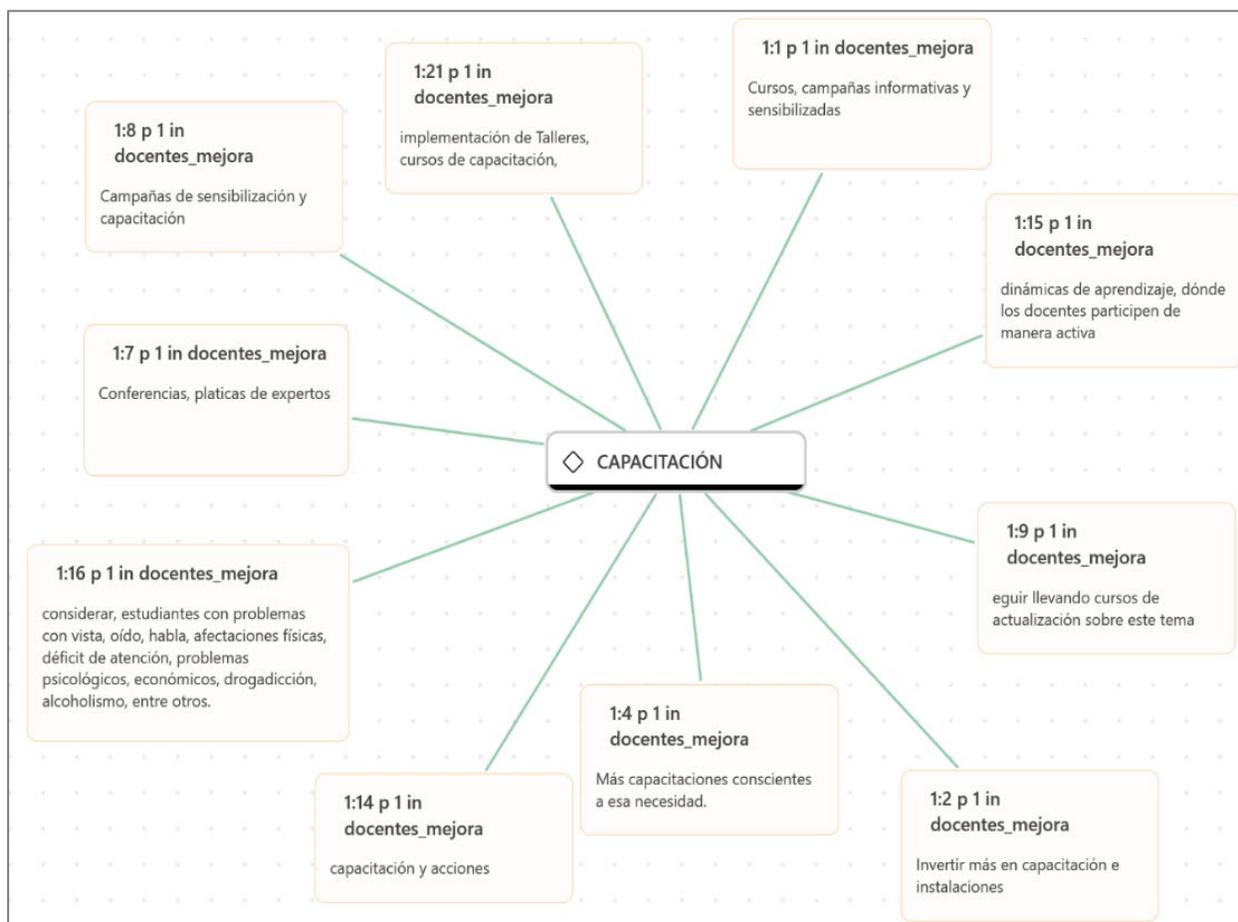


Figura 3. Red de citas asociadas al código APLICACIÓN_REGLAMENTOS



Mejora instalaciones

Se consideró pertinente crear un código denominado MEJORA_INSTALACIONES ya que se presentaron propuestas relacionadas con el tema de la infraestructura disponible para facilitar la inclusión

particularmente de los diferentes tipos de discapacidad. En la Figura 4, se presentan las citas seleccionadas para integrar el código.

Figura 4. Red de citas asociadas al código *MEJORA_INSTALACIONES*

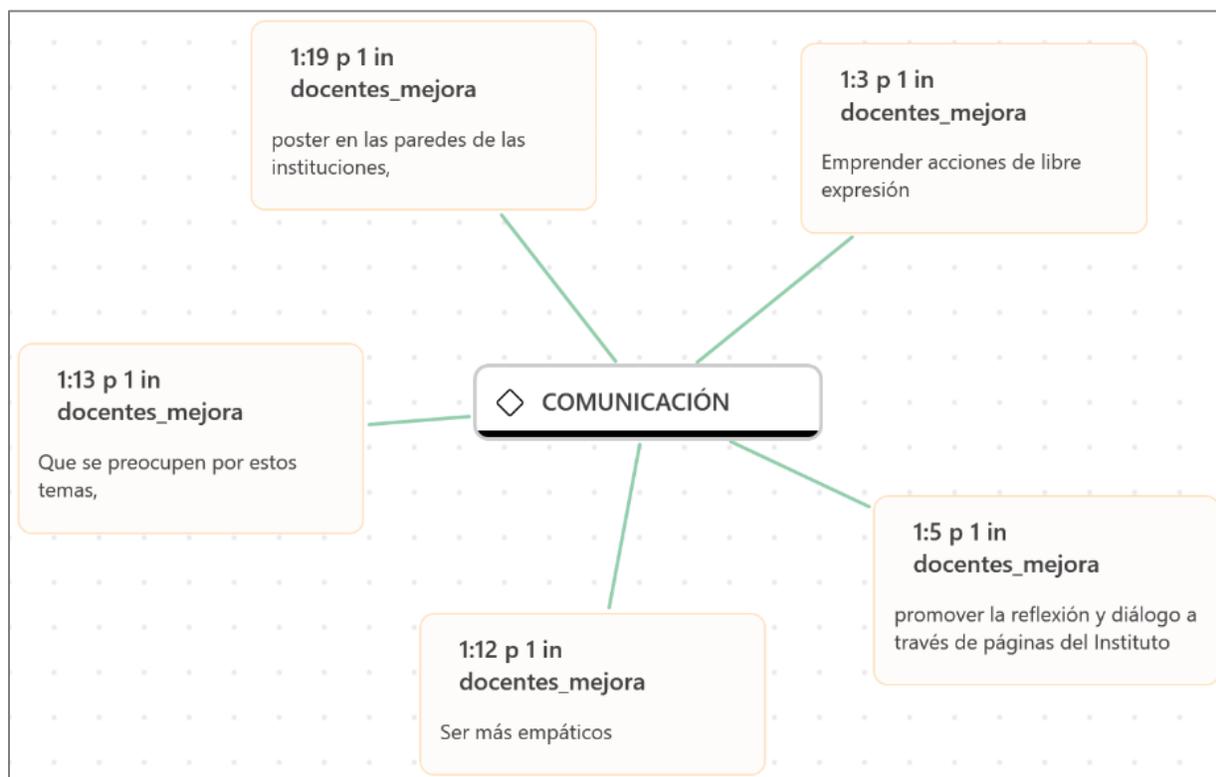


Comunicación

Otro aspecto del Instituto que los docentes consideraron puede mejorarse, se refirió a los procesos asociados con dar a conocer el tema entre la comunidad universitaria, por lo que el código se denominó COMUNICACIÓN. En la Figura 5, se presentan las citas seleccionadas para integrar la red, entre ellas se pueden destacar las siguientes:

"Promover la reflexión y el diálogo a través de páginas del Instituto"; "Poster en las paredes"; "Emprender acciones de libre expresión", entre otras.

Figura 5. Red de citas asociadas al código *COMUNICACIÓN*



Discusión

Diagnosticar la situación prevaleciente en las Instituciones de Educación Superior acerca de la inclusión, es en la actualidad una necesidad para fomentarla, ya que genera información valiosa a través de la cual, es posible identificar las necesidades particulares de cada entidad permitiendo con ello, evaluar y dar seguimiento a las diversas acciones que se realizan internamente. La exclusión por otra parte, es un elemento a considerar como contraparte de la inclusión, y además, como una importante limitante de los objetivos establecidos para el logro de la igualdad y el respeto a la diversidad, con el interés de mejorar las relaciones humanas en general y particularmente en el contexto de la educación superior.

La educación inclusiva es posible cuando una organización cuente con planificación educativa, políticas y liderazgo orientadas a atender la diversidad de los estudiantes (Ainscow et al., 2013), ya que a medida que más estudiantes universitarios con discapacidad completan con éxito sus primeros años de escolaridad, también crece la necesidad de avanzar hacia prácticas inclusivas más formales (Ben-Naim, Laslo-Roth, Einav, Biran, & Margalit, 2018), además, aunque es conocido que la educación inclusiva se ha considerado en las agendas políticas y educativas, también, se tiene la percepción que la atención de la discapacidad es un déficit que debe ser atendido (Martins et al., 2017). Por tanto, compartimos la conceptualización de Reyes y Colquepisco (2020, citado por Martínez Alvarez & Martínez López, 2023), de que: “la inclusión educativa da a conocer una filosofía de vida sobre el derecho que tienen todas las personas a una educación con calidad y de oportunidades” (pág. 68).

En la búsqueda de instituciones de educación superior inclusivas, es importante que a través de procesos de evaluación se cuente con información que permita medir los impactos de las estrategias planeadas y de las acciones implementadas, mediante evidencias reales de las percepciones que la comunidad universitaria tiene al respecto, las cuales finalmente buscan integrar en la cultura universitaria, la diversidad como parte de las relaciones sociales en las que participe.

En este trabajo se considera haber alcanzado el objetivo planteado de inicio, ya que se identificaron las condiciones en las que se encuentran las acciones de exclusión estudiadas, entre ellas:

- ✓ La mayor parte de encuestados manifestaron conocer *Poco* los diferentes tipos de discapacidad mostradas en el instrumento de recopilación de información, el que dijeron conocer mejor fue la discapacidad física (64% entre *Mucho* o *Totalmente*, 43% y 21% respectivamente). También más del 40% dijo tener *Mucho* conocimiento de los tipos de *Bullying*, sin embargo en su mayoría consideraron que la institución se encuentra *Poco* preparada para atender particularmente el *ciberbullying* y el *Bullying* psicológico.
- ✓ La percepción de la mayor parte de los docentes encuestados acerca de la preparación y capacidad de la institución para recibir y atender personas con discapacidad, señaló que están *Poco* preparados,

particularmente, para la discapacidad mental, intelectual y sensorial. Así también alrededor del 70% de los docentes consideró que se encuentra *Poco* preparada para atender *Acoso, violencia de género y discriminación*.

- ✓ En cuanto a los casos de acoso, violencia de género y discriminación en los que ellos han sido víctimas o testigos: en los tres casos fue reportado por alrededor del 30% de los docentes, es decir que casi una tercera parte, han experimentado vivencias relacionadas con estas acciones (incidencia). Asimismo, se encontró que son pocos los que reportan estos comportamientos y los principales motivos señalados fueron: que no sucede nada con este tipo de reportes; que no querían causar problemas, que es competencia de las autoridades, y que no lo consideraron grave, este último caso, puede ser una señal de alarma porque cuando este tipo de agresiones pueden llegar a considerarse como “normales”, conllevan el riesgo de los efectos negativos que pueden tener en la víctima y también en el o los victimarios.
- ✓ Cuando los docentes encuestados se han enfrentado a situaciones de trato desigual o de exclusión, señalaron que generalmente son ellos los que tratan de resolverlos como parte de su función ya que saben que no se hace nada y además no quieren generar problemas a la institución. Sin embargo, también mencionaron que cuando suceden estas experiencias de ser necesario, acuden principalmente con la Dirección institucional lo que señala apertura por parte de la autoridad.
- ✓ Los docentes integrantes de la muestra, no visualizan con claridad las acciones que lleva a cabo la Institución como parte del proceso de inclusión educativa, aunque para ellos, es relevante la capacitación que les ofrecen así como la accesibilidad sin limitaciones tanto para el ingreso como para la permanencia en el Instituto o; la reglamentación que da lugar a un trato de respeto e igualdad. Sin embargo, en su opinión, existen ausencias en la operación diaria de la institución, como algún protocolo de acciones reglamentarias.
- ✓ Los docentes se consideran responsables de resolver las experiencias hostiles prestando atención a través del diálogo con los involucrados, buscando que las incidencias no se vuelvan a presentar y se eliminen, sin embargo, se debe enfatizar que las autoridades universitarias representan la figura que debe normar las pautas para establecer lineamientos y protocolos que permitan enfrentar con eficiencia las situaciones de exclusión educativa.
- ✓ Es notable el interés en los encuestados, por mejorar su preparación para atender y comprender la mejor manera de manejar experiencias como las que han sido estudiadas en este trabajo, de aquí, la relevancia que le han dado a la capacitación en el señalamiento de acciones de mejora. Así también en su opinión, la aplicación de la reglamentación debe fortalecer la manera de enfrentar este tipo de vivencias y de alguna manera ayudar a reducir los casos que se presentan.
- ✓ Detectar en los resultados obtenidos de este estudio casos de discriminación, acoso, violencia verbal y

psicológica, así como de *Bullying*, coincidió con el argumento de Romero y Plata (2015), quienes mencionan que en el nivel educativo superior, la exclusión es representada principalmente mediante violencia verbal y psicológica, lo que influye negativamente en la convivencia y en la salud mental de las personas afectadas.

En cuanto a la hipótesis planteada al inicio de este reporte, SE RECHAZA ya que de acuerdo con lo antes comentado, en la institución ámbito de estudio y de acuerdo a la opinión de los docentes encuestados:

- ✓ En su mayoría, dijeron conocer *Poco* los tipos de discapacidad y solamente el 40% dijo que conocen *Mucho* el *Bullying*.
- ✓ La incidencia de: discriminación, *Bullying*, violencia de género y acoso, solamente fue reportada como una experiencia, por alrededor del 30 % de los docentes.

La parte cualitativa del estudio, permitió explorar con mayor profundidad la opinión de los profesores acerca del tema, lo que también podría fundamentar futuros estudios de la inclusión en la educación superior, al generar códigos que pueden abordarse como categorías o bien como variables de estudio de otros proyectos de investigación por venir.

Tradicionalmente, los docentes se encuentran acostumbrados a tratar a estudiantes con desarrollo normativo y muchas veces suelen olvidarse de los estudiantes que requieren una atención especial esto, debido a que carecen de conocimientos específicos para su enseñanza (Zhang et al., 2018), sin embargo, en la institución ámbito de estudio, los docentes mostraron una clara disposición para que a través de la capacitación puedan implementar entornos inclusivos como lo menciona Lopatina et al., (2023), y para ello, es importante que integren sus prácticas bajo criterios de accesibilidad que permitan atender las necesidades de todo el alumnado desde el inicio del proceso de enseñanza-aprendizaje, sin tener que recurrir a adaptaciones individuales posteriormente (García-Vita et al., 2021).

Es innegable el interés de los docentes para fortalecer su aprendizaje relacionado con la capacitación de las formas en las que pueden enfrentar acciones de exclusión y además crear ambientes incluyentes, lo cual se demuestra con la importancia que le han otorgado a través de sus opiniones, a dicha capacitación. Además también señalaron la relevancia de contar con apoyo de especialistas que los orienten acerca de estos temas tal y como señala Zhang et al., (2018) al considerar que las instituciones de educación superior, deberían establecer un sistema de apoyo para los docentes, donde se puedan contratar profesionales con diversas trayectorias disciplinarias, como educación especial, trabajo social, ciencias médicas y rehabilitación, entre otros (Zhang et al., 2018).

En palabras de Tight (2023), “la educación superior es un entorno casi perfecto para el acoso; sin embargo, también es un entorno casi perfecto para negarlo” (pág. 8). El mismo autor comenta que el acoso escolar afecta tanto al alumnado como al personal (académico y no académico) y merece mucha más atención. El problema asociado con la falta de interés de evidenciar los hechos, relacionados con las acciones

de exclusión estudiadas, radica en que cuando se desea hacer algo para denunciarlas, se tiene que pasar por procesos que requieren tiempo para su atención por lo que, como han señalado los profesores encuestados, la mayor parte de las veces, se termina por no hacer nada o por tratar de olvidar lo sucedido, lo cual impacta negativamente tanto a la víctima como al agresor, motivo que ha dado lugar a la solicitud de los docentes de esta institución, de implementar con mayor fuerza la reglamentación existente en la misma.

Estamos conscientes de la relevancia que tienen los docentes en la construcción de entornos de enseñanza-aprendizaje inclusivos ya que son quienes trabajan directamente con estudiantes, particularmente con discapacidad (Lopatina et al., 2023); pero cabe recordar que ellos también son personas cuyas habilidades socioemocionales y profesionales son la base de la sostenibilidad de la educación y el desarrollo del alumnado (Shutaleva, A. et al., 2023); sin embargo, lograr entornos inclusivos requiere que exista una estrecha colaboración entre estudiantes y docentes (Shutaleva, A. et al., 2023) quienes en este estudio, mostraron preocupación por la mejora de las instalaciones para atender estudiantes con algún tipo de discapacidad.

La poca visibilidad de las políticas educativas que tienen los docentes encuestados en este trabajo, coincide con las conclusiones expresadas por Martínez Alvarez & Martínez López (2023) acerca de que la principal dificultad que encontraron en su estudio, fue la comprensión comunicativa con los docentes que afecta los resultados académicos, por lo que se requiere mayor difusión de las políticas para fortalecer la extensión de la cultura y las prácticas inclusivas en toda la comunidad universitaria, lo que consideraron con la propuesta del código denominado Comunicación.

Conclusión

Estudiar la exclusión en el entorno Educativo de nivel Superior específicamente en los Institutos Tecnológicos en los que se cuenta con una matrícula amplia tanto del estudiantado como del profesorado, ayudó a identificar la percepción, en este caso por parte de los docentes, respecto a las acciones de exclusión estudiadas, detectando áreas de oportunidad, las cuales al ser atendidas, pudieran impulsar un comportamiento social incluyente, que fomente los derechos fundamentales universales, tal como mencionan Castellanos y Zayas (2019); asimismo, pueden ayudar a mejorar el ambiente universitario y fortalecer las relaciones humanas, lo cual concuerda con la conceptualización de la Secretaría de Educación Pública (2017), en la que señala que la educación de calidad independientemente del nivel educativo es:

Educar a partir de valores humanistas, implica formar en el respeto y la convivencia, en la diversidad, en el aprecio por la dignidad humana sin distinción alguna, en las relaciones que promueven la solidaridad y en el rechazo a las formas de discriminación y violencia (pág. 26)

El propósito de la educación inclusiva es promover que toda la comunidad educativa se sienta cómoda ante la diversidad y que esta sea vista como una oportunidad para enriquecer las formas de enseñar y

aprender, por tanto, la educación universitaria requiere enfrentar el reto de una redefinición de actitudes, percepciones, capacitación docente para propiciar una mayor conciencia, sensibilización y responsabilidad en sus prácticas. (Leiva, Isequilla y Matas, 2019).

Estamos de acuerdo con Martínez Alvarez & Martínez López (2023), en que “la labor del docente universitario es un factor determinante para la construcción de la educación inclusiva al marcar comportamientos de convivencia que estén basados en el respeto a la diversidad, fomentándola con actitudes proactivas y metodologías flexibles que hagan realidad una educación de calidad para todos sin excepción” (pág. 45).

El innegable que el estudio aquí reportado, presenta algunas limitaciones, entre ellas, el tamaño de la muestra; además que únicamente se ha estudiado una institución educativa; también, se adolece de información más profunda de quienes han vivido las agresiones consideradas en este trabajo. Por tanto, se recomienda en futuros estudios, ampliar el tamaño de la muestra y estudiar otras instituciones de educación superior para fortalecer los resultados de este proyecto, así como hacer uso de la investigación cualitativa para conocer con mayor profundidad las experiencias de los docentes.

Sería interesante que para estudiar la inclusión también se considere lo expuesto por Navarro Alvarado, González Moreno, & Becerra Bizarrón (2022), acerca de que se deben tomar en cuenta cuatro dimensiones: 1) Considerar que la inclusión es un derecho humano inherente cuya naturaleza es la dignidad humana; 2) Es un fenómeno colectivo ya que es un fenómeno social que se deriva de las interacciones humanas colectivas; 3) También debe considerarse como una responsabilidad política del Estado el cual es responsable de preservar los derechos de los ciudadanos particularmente en mejorar las condiciones y calidad de vida de éstos, aunque la incertidumbre sobre la eficacia de las prácticas inclusivas, la resistencia de grupos clave y la escasez de recursos derivada de la falta de financiación pública deban considerarse en este punto (Jelle, 2017); y 4) La importancia que reviste la educación la cual además de considerar entre otros aspectos la dignidad humana, sus instituciones, tienen la responsabilidad de garantizar la calidad educativa (pág. 79)

Finalmente, un aspecto que se considera un pendiente importante es la revisión de los planes y programas de estudio con el interés de evaluar si el currículo se encuentra diseñado para promover la cohesión social a través de la equidad (Carolissen et al., 2024).

Referencias

- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco Vol. 11, No. 1 y 2, Enero-Abril, Mayo-Agosto 2005, 11(1 y 2), 333-338.* <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206>
- Ainscow, M., Dyson, A., & Weiner, S. (2013). From Exclusion to Inclusion A review of international literature on ways of responding to students with special educational needs in schools. *En clave*

- pedagógica: Revista internacional de Investigación e Innovación Educativa*, 13, 13-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4702760>
- Ben-Naim, S., Laslo-Roth, R., Einav, M., Biran, H., & Margalit, M. (2018). *Academic self-efficacy, sense of coherence, hope and tiredness among college students with learning disabilities* (1st ed.). ImprintRoutledge.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (7 de Junio de 2024). *Ley General de Educación*. Diario Oficial de la Federación: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>
- Carolissen, R., Shefer, T., & Smit, E. (2024). A critical review of practices of inclusion and exclusion in the psychology curriculum in higher education. *PINS-Psychology in Society*, 7-24. <https://doi.org/https://doi.org/10.17159/2309-8708/2015/n49a2>
- Castellanos Pierra, L. I., & Zayas Pérez, F. (2019). La exclusión entre pares: sus implicaciones en la formación de los y las estudiantes. *Diálogos sobre Educación*, 10(19), 1-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.32870/dse.vi19.531>
- Fundación Caser. (2024). *Tipos de discapacidad*. Fundación Caser: <https://www.fundacioncaser.org/discapacidad/fisica/introduccion>
- García López, T., Melgarejo Galindo, L., & Pérez Tirado, M. (2024). La presencia de la exclusión en la educación superior. La opinión de estudiantes de un Instituto Tecnológico. Parte I. En R. A. López Meraz, I. Montes Nogueira, & E. A. Martínez Reyes, *Innovación educativa sostenible y tecnológica ascendiente* (Primera ed., págs. 156-173). Xalapa, Veracruz, México: Red Iberoamericana de Academias de Investigación A.C. <https://redibai-myd.org/wp-content/uploads/2025/02/978-607-5893-21-1.pdf>
- García-Vita, M., Medina-García, M., Polo, A., & Higuera-Rodríguez, L. (2021). Socio-Educational Factors to Promote Educational Inclusion in Higher Education. A Question of Student Achievement. *Education Sciences*, 123. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/educsci11030123>
- Jelle, M. (2017). An organisational perspective on social exclusion in higher education: A case study. *Education as Change*, 21(3), 1-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.17159/1947-9417/2017/1492>
- Lopatina, H., Tsybuliak, N., Popoya, A., Hurenko, O., & Suchikova, Y. (2023). Inclusive education in higher education institution: Are Ukrainian faculty members' ready for it? *Research in Education*, 118, 49-72. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/00345237231207721>
- Martínez Álvarez, N., & Martínez López, L. (2022). Diversidad y educación inclusiva en la universidad: labor del docente. *Vinculatégica EFAN*, 8(5), 39-48. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.29105/vtga8.5-214>
- Martínez Álvarez, N., & Martínez López, L. (Julio de 2023). Inclusión educativa universitaria: Caso estudiantes con trastorno espectro autista (TEA). *Vinculatégica EFAN*, 9(4), 56-70. <https://doi.org/https://doi.org/10.29105/vtga9.4-400>
- Martins, H., Borges, M., & Gonçalves, T. (2017). Attitudes towards inclusion in higher education in a Portuguese university. *International Journal of Inclusive Education*, 527-542. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13603116.2017.1377299>
- Navarro Alvarado, A., González Moreno, C. D., & Becerra Bizarrón, L. (2022). Nuevas características institucionales. La inclusión, concepciones, elementos y aplicación en las instituciones educativas de nivel superior. *Vinculatégica EFAN*, 8(6), 72-85. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.29105/vtga8.6-274>
- Romero Palencia, A., & Plata Santander, J. V. (Diciembre de 2015). Acoso Escolar en Universidades. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 20(3), 266-274. [Enseñanza e Investigación en Psicología: https://www.redalyc.org/pdf/292/29242800003.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/292/29242800003.pdf)
- SEP. (2017). *Aprendizajes Clave para la Educación Integral*. (S. d. Pública, Ed.) Plan y programas de estudio para la educación básica: https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/10933/1/images/Aprendizajes_clave_para_la_educacion_integral.pdf
- Shutaleva, A., Martyushey, N., Nikonova, Z., Saychenko, I., Kukartsev, V., Tynchenko, V., & Tynchenko, Y. (2023). Sustainability of Inclusive Education in Schools and Higher Education: Teachers and

- Students with Special Educational Needs. *Sustainability*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su15043011>
- Tight, M. (2023). Bullying in higher education an endemic problem? *Ter Edu Manag* 29, 123-137.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11233-023-09124-z>
- Universidad Internacional de Valencia. (25 de Mayo de 2022). *Las diversas formas de bullying: físico, psicológico, verbal, sexual, social y ciberbullying*. Educación y Psicología:
<https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/las-diversas-formas-de-bullying-fisico-psicologico-verbal-sexual>
- Zhang, H., Rosen, S., Cheng, L., & Jingshan, L. (2018). Inclusive Higher Education for Students with Disabilities in China: What Do the University Teachers Think? *Canadian Center of Science and Education*, 104-115. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1194696.pdf>



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

VinculaTégica
EFAN

Potencialidades innovadoras de La Moderna: un grupo económico de capital nacional (Innovative potential of La Moderna: a nationally owned economic group)

Beatriz Pérez-Sánchez*¹; Jesús Alberto Morales-Méndez²

¹ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco – División Académica de Ciencias Económico Administrativas (México), beatrizperez10@hotmail.com

² Universidad Juárez Autónoma de Tabasco – División Académica de Ciencias Económico Administrativas (México), alberto1289@hotmail.com

* Autor de Contacto

Resumen

El Grupo La Moderna, S.A. de C.V., es un conjunto de empresas que se dedican a la fabricación de pastas, galletas y harinas de México, cuyo origen data de 1920. Actualmente, mediante estrategias tecnológicas y organizacionales han acrecentado sus potencialidades innovadoras para posicionarse en el mercado. El objetivo de este trabajo es analizar las potencialidades innovadoras del Grupo Económico La Moderna, para generar nuevos y mejores productos con prácticas que le permiten disminuir costos y generar mayor valor, considerando sus recursos disponibles. Como materiales y métodos, se realizó una investigación con un enfoque cualitativo, ya que se conocerán las particularidades del fenómeno con base en los registros, informes y demás documentos de fuentes secundarias, revisando la literatura disponible y los portales oficiales de la empresa en análisis. En cuanto a los resultados, a lo largo de 104 años de historia, el Grupo ha mejorado sus materias primas, hacia el uso de productos orgánicos; ha creado centros de distribución, ha expandido sus ventas fuera del país y se ha certificado en estándares internacionales. En conclusión, el Grupo Económico hoy en día se caracteriza por la sostenibilidad de sus procesos de producción y la diversificación de su oferta en el ramo alimenticio.

Palabras clave: Estrategias, industria de alimentos y bebidas, innovación y potencialidades.

Códigos JEL: L25, Q32, R11.

Abstract

La Moderna Group, S.A. de C.V., is a group of companies dedicated to the manufacture of pasta, cookies, and flour in Mexico. Its origins date back to 1920. Currently, through technological and organizational strategies, it has increased its innovative potential to position itself in the market. The objective of this study is to analyze the innovative potential of La Moderna Economic Group to generate new and improved products with practices that allow it to reduce costs and generate greater value, considering its available resources. As materials and methods, a qualitative research approach was conducted, since the specifics of the phenomenon will be understood based on records, reports, and other documents from secondary sources, reviewing available literature and the official websites of the company under analysis. Regarding the results, throughout its 104 years of history, the Group has improved its raw materials, shifting to the use of organic products; it has created distribution centers, expanded its sales abroad, and has been certified according to international standards. In conclusion, the Economic Group is today characterized by the sustainability of its production processes and the diversification of its offering in the food sector.

Key words: Strategies, food and beverage industry, innovation and potential.

JEL Codes: L25, Q32, R11.

Cómo citar:

Pérez-Sánchez, B., & Morales-Méndez, J. A. Potencialidades innovadoras de La Moderna: un grupo económico de capital nacional. *Vinculatégica EFAN*, 11(4).

<https://doi.org/10.29105/vtga11.4-1175>

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 10 de abril del 2025

Aceptado: 02 de junio del 2025

Publicado: 31 de julio del 2025



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista Vinculatégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introducción

Con base en la teoría económica, Smith, Ricardo y Malthus, reflexionaron sobre el papel de las empresas en el bienestar de la humanidad y su impacto en el crecimiento demográfico, señalando que la población demanda una masa de bienes y que si el consumo no se restringe superarían los niveles de los medios de subsistencia; por lo que el crecimiento poblacional debe estar dado por el control de la producción de alimentos, que al ser recursos naturales, son escasos.

Estos postulados, fueron atraídos por los neoclásicos a mitad del siglo XIX y refutados en la crisis de 1929, donde cobró auge el rol de los empresarios en la economía, el papel de la intervención económica y reguladora del Estado. Alrededor del mundo, surgen empresas de todos tamaños, quienes buscan satisfacer necesidades y ofrecer productos.

Hoy en día, los empresarios toman decisiones, generan ideas y conocimiento, influyendo en su lugar y tiempo. La función de la empresa es producir bienes y servicios que generen ingresos y rentabilidad, y al mismo tiempo valor, que se podría traducir en innovación y tecnología (Pérez, 2020).

Estas empresas, para cumplir con sus funciones, se agrupan, surgiendo de esta manera los Grupos Económicos (GE), como una red que se constituye de un número de empresas controladas por un reducido número de accionistas mayoritarios, que por lo general, son parte de una familia o un círculo de asociados vinculados social o étnicamente. Estas empresas se encuentran diversificadas en distintos mercados, además, que nacieron en un contexto de industrialización que surgió a fines del siglo XIX (Chavarín, 2011).

En economía de mercado, la agrupación empresarial es un fenómeno ligado al capitalismo y que ha tenido impacto en la esfera administrativa, financiera, contable y jurídica, debido al reciente estudio de las estrategias implementadas por los GE para hacer frente a los fenómenos de la globalización. En México, los GE están ligados a las empresas familiares, que han realizado inversiones de capital en diversas ramas de la actividad económica, asimismo, por sus transacciones, han permeado en el desarrollo de la banca y el desarrollo industrial, por lo que han influido en la formulación de la política económica nacional. Estos grupos, desde hace décadas fueron protegidos de la competencia internacional, con incentivos fiscales y subsidios.

Todo lo anterior, permitió que en años recientes GE del país, se posicionaran en el mercado internacional con productos manufacturados y que compiten con empresas de economías altamente desarrolladas. Esto favorece la instalación de nuevas plantas industriales y la reducción de costos. Por otro lado, los GE por su capital, han tenido las condiciones necesarias para la investigación y desarrollo de tecnología, lo que les ha permitido acumular experiencias, destinar recursos a

investigación y desarrollo y eliminar la dependencia con la tecnología proveniente del exterior. La generación de conocimiento dentro de los GE, admite que exista una alta capacitación laboral para sus colaboradores (Espinoza y Ricárdez, 2016).

Desde este enfoque, los GE son sinónimo de acumulación de capital, de concentración económica y de centralización del capital. En ellas, se han incorporado constantemente nuevos medios de producción, como maquinaria, equipo de producción y construcción de plantas industriales. En el largo plazo, estas estrategias permitieron una creciente concentración de los medios de producción (Basualdo, et. al., 2020).

Hoy en día, las grandes empresas mexicanas, no solo tienen participación en el mercado interno, sino también en el mercado internacional, lo que les permite captar mayores ingresos, y al mismo tiempo, adquirir e integrar nuevas tecnologías, aprovechando la creatividad y la innovación para ser más competitivos.

La innovación nace en el ámbito organizacional para luego trasladarse a las cadenas de producción, donde los cambios estratégicos permiten absorber experiencias y valores que junto con el desarrollo tecnológico llevará a los GE a lograr sus objetivos institucionales.

El proceso globalizador de las últimas décadas, ha generado innovación tecnológica que facilita la participación de los grupos en el mercado, con mejores procesos y productos que generan una ventaja competitiva y mayor posicionamiento en los mercados globales, en un contexto donde la innovación conlleva a la generación de información, primordial para la economía del conocimiento. De este modo, la innovación es un cúmulo de operaciones que efectúan las empresas para hacer frente a los cambios del entorno económico y social, y poder modificar su ambiente organizacional para consolidar su gestión operativa.

La innovación, se clasifica en dos tipos, por un lado, la innovación técnica que se refiere a todas las ideas de mejora que en la práctica les permite mejorar el desempeño empresarial. Por otro lado, la innovación administrativa que involucra la estructura de la empresa para facilitar su gestión organizativa.

Otra clasificación, establece que existe una innovación centrada en el proceso que se relaciona con la elaboración del producto o la prestación del servicio, mejorando sus manuales operativos y la especialización de cada área funcional; en esta misma clasificación, la innovación centrada en el producto, busca incorporar nuevas tecnologías a los bienes que producen para satisfacer el mercado o dar respuesta a una necesidad, lo que ayuda a las empresas a crear una ventaja competitiva en comparación con las demás de la industria.

Como se observa, la innovación puede presentarse de diversas maneras dentro de una empresa, es una novedad dentro de la organización que tiene como fin mejorar su desempeño, donde la alta

dirección, gerentes y accionistas poseen un rol primordial para la adopción de estas, entendiéndose que las propuestas de innovación no solo pueden provenir de ellos, sino de cualquier colaborador. Este proceso produce una especialización, una mejora y rediseño de procesos, elevando su competitividad con respecto a las demás empresas del ramo al que pertenece.

Además, genera conocimiento que puede ser útil para la industria y la gestión organizacional, en el contexto de la sociedad del conocimiento, a partir de que la innovación es un elemento que conlleva a la solución de problemas dentro de la empresa (Juárez, et. al., 2018).

Desde otra perspectiva, la innovación, en los últimos años se ha visto relacionada con la sostenibilidad de los negocios, donde las empresas aseguran su éxito en el largo plazo a partir de la implementación de tecnologías o nuevos procesos a partir de la comprensión del impacto de la empresa en el ámbito económico, social y ecológico. La innovación tecnológica, modifica la naturaleza de consumo y de producción, haciendo de lado la vieja tecnología hacia nuevas formas de satisfacer las necesidades de los consumidores.

La innovación se identifica en los productos o servicios con nuevas aplicaciones o creaciones, en el mercado haciendo más atractivos los productos, en las materias primas fabricando productos con diferentes materiales lo que mejora su rendimiento o costo, y en los procesos productivos con su optimización o creación de nuevos lo que permite diferenciar el producto.

La innovación se encuentra ligada con las estrategias empresariales y la competitividad, incorpora novedades científicas, tecnológicas, organizativas, cognitivas o formales que garantizan la eficiencia y la eficacia; se distribuye en fases como la planeación estratégica que le da forma y razón de ser a la organización, la identificación de ideas para desarrollar a través de técnicas y modelos sistemáticos que se basan en la creatividad y el diseño, el desarrollo de proyectos de iniciativas innovadoras y la explotación de los resultados que generen rentabilidad (Falcone, et. al., 2018).

Entonces, la innovación en los Grupos Económicos, promueve la inclusión de fenómenos tecnológicos en el crecimiento económico, con el desarrollo de nuevos productos, la aplicación de nuevos métodos, la apertura de nuevos mercados, el suministro de nuevas fuentes de materias primas o la creación, fusión o desaparición de organizaciones (Calderón y Castro, 2019).

Por lo anterior, el objetivo de la investigación es analizar las potencialidades innovadoras del Grupo Económico La Moderna, para generar nuevos y mejores productos con prácticas que les permiten disminuir costos y generar mayor valor, considerando sus recursos disponibles. Además, como pregunta de investigación se establece ¿Cómo ha desarrollado Grupo La Moderna su capacidad innovadora entre 2011 y 2021, y qué impacto ha tenido en su competitividad?

Como supuesto de investigación, se menciona que La Moderna, es un grupo económico de capital mexicano que ha incrementado sus ventas, activo, utilidad neta y número de empleados gracias

a las innovaciones y tecnologías que han implementado, lo que le ha permitido una mayor participación en el sector de alimentos y bebidas, generando mayor plusvalía e incrementando su competitividad, por lo tanto, la inversión en tecnología y capacitación ha sido clave para la innovación y el crecimiento económico sostenido del Grupo La Moderna

Método

El enfoque de esta investigación es cualitativo, debido a que por medio del análisis documental y las opiniones de expertos, se determinarán las potencialidades innovadoras de Grupo La Moderna que han permitido su desarrollo en el periodo del 2011 al 2025, con el fin de establecer discusión acerca de su competitividad en el mercado. A través del estudio de caso, se busca describir cuales fueron las estrategias de la empresa para incrementar su presencia, maquinaria, equipo y utilidades, que le permitieron ser hoy en día una de las empresas más importantes del sector de alimentos y bebidas.

Lo anterior, se fundamentará en un estudio descriptivo del impacto de la innovación en los Grupos Económicos, como La moderna. Además, será explicativo porque se analizará la historia del grupo y las acciones innovadoras que han realizado. Para ello se emplearán libros, artículos científicos, informes y paginas oficiales de la empresa La Moderna (Hernandez, et. al., 2014). Para el análisis documental, se analizaron libros, artículos de revistas científicas, opiniones de expertos, artículos de periódicos y estadística especializada en el sector empresarial como a continuación se menciona.

Para el estudio de los principales indicadores financieros de Grupo La Moderna como ventas, utilidad neta, activo total, se utilizará el periodo de 2011 a 2021, con datos obtenidos del Ranking de las 500 empresas más importantes de México de Grupo Expansión, que considera los datos de los Reportes financieros de las empresas, Bolsa Mexicana de Valores, Bloomberg, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos y la Plataforma Nacional de Transparencia (Grupo Expansión, 2021).

Resultados

En México, los GE son una forma predominante de organización de las empresas, con un sistema de propiedad y control que se concentra en un grupo pequeño de personas. Muchas de estas empresas basan su financiamiento en la deuda, permitiendo que los socios sean quienes lo controlen manteniendo un alto grado de concentración de la propiedad.

En México, los GE han sido fundamentales para el desarrollo industrial y el crecimiento económico, lo que permitió que con su inversión y producción se hiciera en parte frente a la inestabilidad macroeconómica que ha vivido el país a lo largo de su historia contemporánea. El GE, tiene una ventaja que le ofrece el contar con una mayor estabilidad financiera, aunado, con la diversificación, obtiene una mayor presencia en el mercado. Por otro lado, la experiencia y prácticas empresariales de los GE, genera conocimiento que al mismo tiempo produce valor que le permite innovar y generar nuevos productos y servicios (Chavarín, 2011)

Históricamente, en la época del Porfiriato, estos GE crearon diversos bancos para el financiamiento de sus proyectos de inversión, que fue el antecedente de la banca comercial en México. Años después, los GE mexicanos fueron generadores de gran parte de la producción interna, creando monopolios y oligopolios, tomando el control del mercado y concentrando los capitales, la tecnología y la innovación empresarial. Las condiciones sociológicas, culturales y de economía política de México, han fortalecido la consolidación de estos grupos de capital nacional (Chavarín y Ríos, 2018). De allí, que Grupo La Moderna, a través del tiempo se haya transformado en una empresa con presencia en todo el país y con productos diferenciados en el mercado de pastas.

Para lograr estos resultados, la innovación implica una amplia gama de enfoques de estudio. Desde una visión inicial centrada principalmente en el proceso económico y el funcionamiento de los mercados, su estudio evolucionó hacia la invención de productos y procesos, la tecnología, el liderazgo y factores que afectan a toda la industria, entre otros. La investigación sobre este tema ha avanzado y considera aspectos más específicos, como los relacionados con las capacidades de las organizaciones, los procesos de creatividad e implementación de innovaciones, y la mejora del rendimiento organizacional.

Según la literatura más reciente, la innovación puede visualizarse como un proceso que considera tanto la producción de ideas creativas (etapa de generación de ideas) como la implementación de estas ideas para mejorar los procedimientos, prácticas o productos (etapa de implementación). A nivel internacional, la investigación sobre innovación en las organizaciones tiende a centrarse en estudios que corroboran la teoría, proveniente principalmente de países anglosajones y europeos. Si bien existen estudios sobre el tema, en el caso de los países emergentes, este tipo de estudios no se ha desarrollado lo suficiente, y a nivel latinoamericano la investigación sobre este tema es prácticamente inexistente.

Existe una escasez de estudios sobre innovación en el contexto de las organizaciones mexicanas, y la innovación como detonante importante para un país como México es de suma importancia considerando la tendencia actual de ser un país maquilador en la mayoría de las actividades de producción y servicios. En México, el desarrollo de la investigación sobre innovación

representa un área de oportunidad para abordar, desde la perspectiva de las ciencias administrativas, los fundamentos teóricos y la investigación empírica sobre innovación en las pequeñas y medianas empresas, y contribuir a sentar las bases para futuros estudios en el contexto nacional. La situación actual en el contexto mexicano se refleja en la falta de literatura sobre el tema y en la limitada gestión y generación de ideas y conocimiento para productos y servicios innovadores, lo que impacta los niveles de innovación y la productividad de la economía nacional (Arriaga y Roque, 2018).

La innovación produce y gestiona conocimiento, aumenta la creatividad y transforma la cultura organizacional, a través de un proceso coordinado entre las partes interesadas, que genera redes de colaboración que intensifican la competitividad. Aunado, ofrece un impulso tecnológico y una atracción del mercado, lo que alienta la transformación digital y las necesidades de lo que se conoce hoy en día como industria 4.0.

La pandemia de la COVID-19 aceleró estos procesos, utilizando la tecnología para adaptar el trabajo y la producción de bienes y servicios, apareciendo tecnologías emergentes y disruptivas. Con ello, también se ha fortalecido la sostenibilidad como eje transversal en las empresas, reconociendo el papel de la humanidad en el resguardo de los recursos para generaciones futuras (Botelho, et. al., 2023).

Las estrategias de innovación elevan las capacidades, incrementan la cartera de productos y enaltecen valores dentro de la organización, lo que se refleja en mayores rendimientos y una estructura multidisciplinaria que mejora la respuesta de la empresa ante los desafíos de los factores externos. Estas experiencias, son compartidas entre empresas, y más en los GE, donde su tamaño y capital facilita la inversión en Investigación y Desarrollo, beneficiando su posicionamiento (Gimenez y Beukel, 2017).

El desarrollo económico, que generan estos procesos, puede entenderse como un cambio económico promovido por el productor por medio de la innovación. Si bien, la innovación es una respuesta a la demanda de los consumidores, es el productor quien genera los cambios técnicos, operativos y organizacionales dentro de su unidad económica. Desde este enfoque, la empresa es el instrumento para el establecimiento de habilidades productivas o tecnológicas específicas a nivel local y también para su desarrollo continuo a lo largo del tiempo. La empresa se convierte en un Repositorio de habilidades o conocimientos productivos y un instrumento institucional para su aprendizaje y acumulación. La competencia o capacidad evoluciona gradualmente dentro de los procesos de producción de estas empresas consolidadas, incluso cuando los mercados y los productos cambian drásticamente a lo largo de la historia e influyen en la dirección que toman las empresas. De este modo, la empresa proporciona elementos de continuidad institucional a lo largo del tiempo, en su función de repositorio de dominios específicos de competencia que son importantes para la creación de innovaciones.

La innovación, en este punto, genera incrementos, cambios radicales, cambios en el sistema tecnológico y cambios en el paradigma tecnoeconómico. Así, el proceso de innovación puede describirse como un proceso de aprendizaje interactivo mediante el cual los involucrados aumentan sus competencias a medida que participan en el proceso de innovación. Las empresas utilizan diferentes fuentes y métodos para impulsar la creación de innovación. Se utilizan diferentes fuentes de innovación, internas o externas a la empresa, según sus objetivos estratégicos. Las fuentes internas de innovación incluyen, por ejemplo, la Investigación y Desarrollo. Las fuentes externas de innovación se refieren, por ejemplo, a la consultoría especializada, la cooperación con clientes y proveedores, la concesión de licencias para la fabricación de productos y la compra de maquinaria y equipos (García, et. al., 2022).

La innovación se refiere a un proceso que comienza con una idea novedosa y concluye con la introducción al mercado. La innovación requiere dos importantes propiedades subyacentes dondequiera que ocurra. En primer lugar, los recursos deben ser móviles. Esto a menudo implica cambiar la distribución actual de esos recursos. Extraerlos de su asignación actual ralentiza el proceso y, a menudo, introduce ineficiencias, ya que los gerentes buscan retener esos recursos para apoyar el cumplimiento de sus propias responsabilidades.

En segundo lugar, los incentivos deben estar alineados para que quienes proporcionan recursos, especialmente los financieros, tengan éxito, junto con los operadores de las innovaciones que participan en actividades arriesgadas que generalmente requieren un esfuerzo extraordinario. Cuando los recursos son inmóviles y los incentivos no están alineados, el proceso de innovación se ralentiza (Freeman y Engel, 2007).

Desde otra arista, la innovación, la actividad de implementar nuevas ideas y/o enfoques para crear valor nuevo o mayor, forma parte de la historia de la humanidad. La humanidad siempre ha luchado por encontrar mejores maneras de crear valor y mejorar la calidad de vida a través de la innovación, desde la era de la caza y la recolección hasta la sociedad agraria, la era industrial, la era de la información y, ahora, la era del conocimiento.

En la era actual de la industria 4.0, el propósito de la innovación sigue siendo básicamente el mismo: cómo hacer que la cadena de valor sea más efectiva para maximizar el rendimiento organizacional. Sin embargo, el proceso de innovación se ha vuelto extremadamente complejo, ya que existen numerosas opciones estratégicas disponibles debido a los rápidos avances tecnológicos, la globalización de las actividades económicas, la creciente preocupación por la sostenibilidad ambiental, los cambios demográficos en los distintos países y la creciente influencia de las economías emergentes, así como los roles cambiantes de los actores externos, especialmente los clientes. Para garantizar un proceso de innovación eficaz, la organización debe comprender y conocer claramente

la dinámica del mercado global y las fuerzas que configuran la era digital. Hoy en día, toda empresa es global, independientemente de su tamaño, sector o ubicación. En consecuencia, la competencia, la cadena de suministro, los clientes e incluso las regulaciones son globales. Con los acelerados avances tecnológicos y la feroz competencia global, el ciclo de vida del producto se acorta cada vez más, de ahí la relevancia de las potencialidades innovadoras en los GE (Lee, 2018).

Los grandes cambios tecnológicos, el desarrollo de la gestión y sus funciones han influido en el lanzamiento diario de productos y servicios cada vez más innovadores, ya sean inventos o mejoras en sus productos o servicios específicos. La innovación es un proceso complejo, pero muy valioso y eficaz para lograr los resultados previstos.

Actualmente, la competencia es extremadamente alta en todos los sectores empresariales, lo que ha llevado a que cada día más empresas busquen soluciones para estar a la vanguardia de la competencia mediante la creación de la mayor cantidad posible de productos y servicios innovadores. Desde el cambio de milenio, la adopción generalizada de tecnologías e infraestructuras digitales ha cambiado fundamentalmente la naturaleza de los productos y servicios, transformando en muchos casos industrias enteras (Shala, et. al., 2021).

Así, la innovación debe ser un componente integral de la estrategia empresarial, esencial para la supervivencia en un entorno de mercado cada vez más competitivo. Sin embargo, incorporar la innovación como ventaja competitiva dentro de las organizaciones suele ser un desafío y la innovación no se limita a las prácticas empresariales, sino que está profundamente entrelazada con la dinámica macroeconómica y política. Si bien la creación de valor es esencial, la capacidad de capturarlo es lo que, en última instancia, impulsa un rendimiento superior a largo plazo. Para lograrlo, las empresas deben adoptar prácticas comerciales que vayan más allá de la creación de valor, asegurándose de poder capturarlo y mantenerlo eficazmente. Esta evolución en el pensamiento estratégico resalta la necesidad de que las empresas sean más ágiles e innovadoras, no solo adaptándose a los cambios inmediatos del mercado y la tecnología, sino también desarrollando estrategias que les permitan crear y capturar valor de forma sostenible (López y Oliver, 2025).

Las empresas comienzan a dedicar sus esfuerzos a crear la capacidad de generar innovaciones sistemáticamente por diversas razones. Sin embargo, siempre existe una motivación central o un evento desencadenante, como el crecimiento estratégico, la rentabilidad financiera, la estrategia tecnológica, la necesidad de desarrollo de habilidades, la diversificación de productos/negocios y la defensa del negocio actual, lo que la motiva. Al inicio del proceso de implementación de un sistema de gestión de la innovación, la empresa tiende a buscar oportunidades cercanas a los negocios actuales, para aplicar el conocimiento disponible o incorporar tecnologías nobles a los mercados actuales. Es por esta razón que el reto de desarrollar la capacidad de innovación está estrechamente

relacionado con la gestión del cambio y, por lo tanto, con la superación de la resistencia organizacional y la mentalidad predominante de algunos individuos afectados (Fonseca, et. al., 2021).

Para comprender la importancia de la innovación en las organizaciones, es relevante tener en cuenta, que la innovación se plantea como un requisito para la supervivencia de las organizaciones, es decir, es una necesidad y, por lo tanto, de vital importancia para aquellas organizaciones que desean ser competitivas en el mercado.

Otro aspecto necesario y crítico al referirse a la innovación es que representa una forma de crecimiento para la organización, en otras palabras, este proceso desempeña un papel fundamental en las empresas, ayudando a los directivos a alcanzar los objetivos de mejora continua y sostenibilidad (Morelos, et. al., 2023).

De esta manera, aparecen las potencialidades innovadoras como elementos de las empresas, o en este caso, los GE, que fomentan el desarrollo local, permitiendo que a través de la práctica creativa, se genere un valor positivo para la sociedad local, generando empleo y aumentando la competitividad (Zubeldía, et. al., 2015). Estas potencialidades, mejoran la toma de decisiones y hacen frente a momentos de crisis, dando pie a ventajas competitivas y oportunidades para la inversión. Sumado, canalizan flujos monetarios, generan empleo y transforman positivamente el entorno organizacional, incidiendo al tiempo en el crecimiento económico (Baltar y Brunet, 2013). Por ese estas potencialidades innovadoras son producto de la creatividad y el liderazgo, que conllevan a procesos de integración y transformación organizacional (Pacheco, et. al., 2020).

Con lo expuesto, Grupo La Moderna, es un Grupo Económico del sector de alimentos y bebidas, cuyo origen se remonta al Estado de México y que se compone de las empresas: Finagil, Pirineos, Molinos del Sudeste, Películas Plásticas, Papeles Corrugados, Molinos del Fénix, Tamisa, Galletas La Moderna y Productos Alimenticios La Moderna (La moderna, 2025).

En La Moderna, se han implementado diversas estrategias que le han permitido innovar en el sector al que pertenecen, como en 1955 cuando Don Javier Reverter vendió la fábrica de Pastas Alimenticias La Moderna a don Esteban Abascal Saldamando, quien la modernizó y la cambió a su ubicación actual y adquirió la mejor tecnología de la época. En 1959, La Moderna fue posicionándose en los mercados del estado de Hidalgo y de la región del bajo mexicano y al mismo tiempo, expandiendo el del Estado de México y su zona limítrofe. Además, para dicho año, contrataron agentes de ventas, brindando un servicio personalizado. Desde ese periodo se estableció como estrategia empresarial mantenerse a la vanguardia tecnológica, adquirir maquinaria de última generación, renovar constantemente los equipos de producción y asesorarse por uno de los especialistas en pastas de reconocido prestigio mundial, el señor Luigi Geremia Zanon.

Como innovación para su época, en 1972, instalaron una fábrica de galletas en la ciudad de

Toluca que se formó el 30 de diciembre de 1972 con la razón social Fábrica de Galletas La Moderna S.A. de C.V. Como estrategia de diversificación, en la década de los ochentas la visión emprendedora de "Táblex", hoy Grupo "La Moderna" funda "Películas Plásticas", S.A. de C.V. el 29 de diciembre de 1980, ubicada en Ojuelos, municipio de Zinacantepec, Estado de México, inicia operaciones con 35 trabajadores y una línea de producción con un capital social de 2.5 millones de pesos. Su objeto era proveer empaque flexible a la Fábrica de Pastas Alimenticias "La Moderna" y empresas filiales del consorcio. En 1988, se funda "Harinera Los Pirineos" S.A. de C.V., con uno de los molinos más avanzados del continente.

Otra tecnología se implementó para 1990, las unidades de molienda de Toluca fueron modificadas para procesar trigos cristalinos (*Trícticum Dúrum*) y obtener sémola; a partir de allí la pasta se produciría con el mismo tipo de trigo que se usa en los países líderes en este ramo, como Italia, Francia y Estados Unidos. En 1996, comienza a operar el Centro de Distribución en Texas, donde tiempo después se logra que la FDA (Food and Drug Administration) asuma que los productos del Grupo cuentan con las normas de calidad y seguridad para el consumo y gana una licitación para proveer pastas alimenticias a granel, a las instituciones penitenciarias de Texas. En el mismo año, en Películas Plásticas S.A. de C.V. se desarrolló nuevas tintas con materiales orgánicos, que permitió acrecentar la participación en el mercado de alimentos y frituras destinadas para la exportación. Para el año 2000, se construyó el primer centro de distribución donde se desplazan todos los productos elaborados por el Grupo La Moderna. Hoy en día, en México existen cinco centros más: Guadalajara, Ramos Arizpe, Gómez Palacio, Mérida y Tijuana. En el 2002, Películas Plásticas obtuvo la certificación del sistema de calidad ISO 9001:2000 en diciembre del 2002.

Al año siguiente, en 2003, Con el apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) se construyó el Centro para la Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos con la finalidad de analizar y desarrollar las ideas y recomendaciones que surgen.

En 2004, Fábrica de Galletas S.A. de C.V. en materia de máxima sanidad e higiene, obtuvo una certificación por parte del American Institute of Baking; que permitió instaurar procedimientos con base en las Buenas Prácticas de Manufactura, garantizando mayor confiabilidad para los clientes. De igual manera, Películas Plásticas obtuvo la certificación.

Por último, para 2008, Productos Alimenticios La Moderna obtiene la certificación CRESE (Certificación Empresa Socialmente Responsable) (Grupo La Moderna, 2025). En 2022, Grupo La Moderna, creó "La Sopa de Señas", que busca hacer conciencia y trabajar en la inclusión dentro de sus consumidores (García, 2022).

Lo descrito, le ha permitido introducir nuevos productos de pastas, sopas, harinas y galletas; lo que impacta en la suficiencia alimentaria. Además, a través de la Universidad La Moderna, buscan

especializar y actualizar a sus colaboradores, con cursos en materia de control de alérgenos, defensa alimentaria, cultura de inocuidad y prevención de contaminación cruzada (Grupo La Moderna, 2025).

Para entender el contexto financiero de la empresa, que ha representado un potencial para la innovación, se muestran los siguientes resultados que tuvieron en sus principales indicadores en el periodo 2011-2021. Es importante mencionar, que las estrategias y el uso de sus potencialidades de innovación en Grupo La Moderna, es lo que le ha permitido incrementar sus ventas, activo y utilidades a lo largo de los años. El uso de mejores granos y la estandarización de sus materia primas y procesos con los utilizados en países como Italia, Francia y Estados Unidos le ha permitido utilizar sus potencialidades innovadoras en productos, procesos y mercado.

Tabla 1. Ventas (millones de pesos) de Grupo La Moderna para el periodo 2011-2021.

Año	Ventas
2011	6,892.42
2012	7,465.86
2013	7,685.49
2014	8,046.39
2015	8,703.56
2016	9,499.89
2017	10,228.75
2018	10,637.90
2019	11,172.56
2020	12,946.27
2021	14,400.00

Fuente: Grupo Expansión, 2021.

Como puede observarse en la tabla, Grupo La Moderna del 2011 al 2021, ha incrementado sus ventas en 108.9%, lo que da muestra de que sus estrategias organizacionales y de innovación han tenido efectos en su participación en el mercado.

Tabla 2. Número de empleados de Grupo La Moderna para el periodo 2011-2021.

Año	Número de empleados
2011	4,950
2012	5,202
2013	5,091
2014	5,102
2015	5,104
2016	5,526
2017	5,700
2018	5,850
2019	5,800
2020	5,800
2021	6,000

Fuente: Grupo Expansión, 2021.

En los años de estudio, el incremento de los empleados ha sido menor en proporción con las

ventas, lo que puede ser resultado de una mayor infraestructura y tecnología innovadora aplicada en sus plantas productivas.

Tabla 3. Utilidad neta (millones de pesos) de Grupo La Moderna para el periodo 2011-2021.

Año	Utilidad neta
2011	525.14
2012	446.69
2013	373.14
2014	373.70
2015	542.93
2016	631.80
2017	557.13
2018	nd
2019	622.70
2020	1,034.93
2021	nd

Fuente: Grupo Expansión, 2021.

Tabla 4. Activo total (millones de pesos) de La Moderna para el periodo 2011-2021.

Año	Activo total
2011	7,471.95
2012	7,603.15
2013	7,685.49
2014	8,118.97
2015	8,562.24
2016	9,706.60
2017	9,968.27
2018	nd
2019	10,564.50
2020	10,893.81
2021	nd

Fuente: Grupo Expansión, 2021.

La utilidad neta, se ha duplicado en el periodo, aunque en el 2013, 2014 y 2017 hubo una disposición de estas que se deben en parte a las crisis económicas y la recesión que se vivieron en dichos años. En cuanto al activo total, este incrementó en 3,422 millones de pesos durante el periodo, lo que se tradujo en la adquisición de mayor maquinaria y equipo.

Discusión

En este sentido, los Grupos Económicos, por su naturaleza, activos y capital, tienen mayor oportunidad de integrar en sus procesos productivos innovaciones que le permiten disminuir costos, elevar sus utilidades y capacidad instalada, así como atender demandas insatisfechas del mercado. En México, los Grupos Económicos, han sido claves para la protección de la producción nacional, hacer frente a los momentos de crisis y para la generación de empleos. Su tamaño y recursos facilita el gasto

en innovación y desarrollo, por lo que han podido responder a fenómenos como la globalización y actualmente la sostenibilidad, a través del rediseño de procesos, certificaciones y mejores prácticas. En el caso de Grupo La Moderna, que se encuentra inmerso en el sector de alimentos y bebidas, su desarrollo se ha vinculado a la suficiencia alimentaria nacional y a la búsqueda de más y mejores productos alimenticios que nutran a las familias mexicanas. Sus innovaciones le han permitido generar economías de escala, lo que se refleja en el incremento de sus centros de distribución. A partir de lo descrito, Grupo La Moderna, ha utilizado su posicionamiento en la industria de pastas, sopas, harinas y galletas para incrementar su operación con maquinaria de alta tecnología y de primer nivel, elevando su competitividad a través de certificaciones y mejores prácticas.

Además, que han utilizado la capacitación y la especialización para incrementar la eficiencia de su fuerza de trabajo, a través del establecimiento de un centro de investigación y centro de estudios para sus colaboradores. De esta manera, Grupo La Moderna genera ventajas competitivas que elevan su posición y competitividad en el mercado, aprovechando los adelantos tecnológicos y las mejores prácticas productivas.

Referencias

- Arriaga Martínez, A., & Roque López, V. (2018). Theoretical approach of innovation in organizations: Background and research perspectives. *Revista de El Colegio de San Luis*, 77-106. doi:<https://doi.org/10.21696/rcsl8172018802>.
- Baltar, F., & Brunet Icart, I. (2013). Estructura de oportunidades y comportamiento emprendedor: Empresarios argentinos en Cataluña, España. *Migraciones internacionales*, 9-38. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-89062013000200001&lng=es&tlng=es.
- Basualdo, E., Manzanelli, P., & Calvo, D. (2020). Los grupos económicos locales durante el siglo XX y las dos primeras décadas del siglo XXI. Buenos Aires: FLACSO.
- Botelho Josgrilberg, F., Hashiba, L., & Mello, R. (2023). Open innovation emerging challenges and practices in Brazil. *International Journal of Professional Business Review*, 01-18. doi:<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.467>
- Calderón Altamirano, E., & Castro Coria, E. (2019). Transferencia de tecnología universidad-industria y el sistema de innovación en México. *Vinculatégica*, 1622-1631. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga5.2-770>
- Chavarín Rodríguez, R. (2011). Los grupos económicos en México a partir de una tipología de arquitectura y gobierno corporativos. Una revisión de sus explicaciones teóricas. *El trimestre económico*, 193-234.

- Chavarín Rodríguez, R., & Ríos Almodovar, J. (2018). Los diez mayores grupos económicos de México y su impacto económico. *Revista CIMEXUS*, 175-199. doi:<https://cimexus.umich.mx/index.php/cim1/article/view/297>
- Espinoza Priego, E., & Ricárdez Jiménez, J. (2016). Grupos empresariales para fomentar el crecimiento económico de México. *Cofin Habana*, 184-199. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200010&lng=es&tlng=es.
- Falcone Treviño, G., Jiménez Galán, J., Tinajero Mallozzi, Z., & Serna Hinojosa, J. (2018). Gestión de Innovación en Negocios. *Vinculatégica*, 463-478. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga3.3-1090>
- Fonseca de Melo, J., Barros Bagno, R., Pinto Rio, B., Salerno, M., Carneiro Dias, A., & Simões Freitas, J. (2021). From enthusiasts to systematic innovation: the journey of building the innovation function in a large industrial organization. *Gestão & Produção*, 1-26. doi:<https://doi.org/10.1590/1806-9649-2020v28e5197>
- Freeman, J., & Engel, J. (2007). *Models of Innovation: Startups and mature corporations*. *California Management Review*, 94-119.
- García, G. (23 de junio de 2022). The Food Tech. Obtenido de *Sopa de señas, la innovación de La Moderna y Beso*: <https://thefoodtech.com/desarrollo-de-nuevos-productos/sopa-de-senas-la-innovacion-de-la-moderna-y-beso/>
- Garcia, M., Batista Pamplona, J., & Pinheiro da Silveira, M. (2022). Cumulative learning as an innovation source: the case of a large company in the cosmetics, toiletry and fragrance industry in Brazil. *International Journal of Innovation - IJI*, 68-94. doi:<https://doi.org/10.5585/iji.v10i1.21015>
- Gimenez Fernandez, E., & Beukel, K. (2017). Open innovation and the comparison between startups and incumbent firms in Spain. *Universia Business Review*, 18-33.
- Grupo Expansión. (2021). *Las 500 empresas más importantes de México*. México: Grupo Expansión.
- Grupo La Moderna. (04 de abril de 2025). Grupo La Moderna. Obtenido de *Historia*: <https://www.lamoderna.com.mx//nosotros/historia>
- Grupo La Moderna. (01 de abril de 2025). La Moderna. Obtenido de *Universidad La Moderna*: <https://capacitacionmoderna.com/>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Juárez Artigas, C., Vargas Salgado, M., & Gómez Bull, K. (2018). Incidencia de la cultura organizacional en la implementación de procesos de innovación en las empresas.

- Vinculatégica, 196-202. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga4.1-871>
- La moderna. (09 de mayo de 2025). Obtenido de Compañías: <https://www.lamoderna.com.mx/companias>
- Lee, S. (2018). Innovation: From small 'i' to large 'I'. *International Journal of Quality Innovation*, 1-10. doi:<https://doi.org/10.1186/s40887-018-0022-4>
- López Fernández, D., & Oliver, M. (2025). Methodology, strategies, and factors for business innovation in large companies. *International Journal of Innovation Studies*, 91–115. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijis.2025.02.002>
- Morelos Gómez, J., Tirado Roca, S., & Guerrero Álvarez, L. (2023). Innovation in organizations: A Literature Review. *Dictamen libre*, 73-87. doi:<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.32.10404>
- Pacheco, C., Niebles, W., & Hernández, H. (2020). Acciones creativas como factor clave del perfil emprendedor del estudiante universitario. *Revista espacios*, 19-29. doi:<https://www.revistaespacios.com/a20v41n46/a20v41n46p03.pdf>
- Pérez Sánchez, B. (2020). Responsabilidad Social Empresarial y Grupos Económicos Familiares en México. *Investigación valdizana*, 61-71.
- Shala, V., Bytyçi, S., & Dodaj, P. (2021). The role of innovation in the growth of the company: a case of the emerging country. *Journal of Governance and Regulation*, 175-182. doi:<https://doi.org/10.22495/jgrv10i4art16>
- Zubeldía, M., Viadana, C., Morales, O., & Tomarelli, J. (2015). La cultura emprendedora, impacto socio-cultural de una experiencia de capacitación en emprendedurismo. *Vigésimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*, 1-6.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

VinculaTégica
EFAN

La sostenibilidad empresarial a través del control interno. Un estudio descriptivo hacia la nueva gobernanza corporativa.

(Corporate Sustainability Through Internal Control. A Descriptive Study Toward New Corporate Governance)

Carmen Aurora Pech-George*¹  y Rogelio E. Castillo-Aguilera² 

¹ Universidad Anáhuac Mérida - Facultad de Economía y Negocios (México), carmita_pg@hotmail.com

² Universidad Anáhuac México - Facultad de Responsabilidad Social (México). rogelio.castillo@anahuac.mx

* Autor de Contacto

Resumen

Cómo citar:

Pech-George, C. A., & Castillo-Aguilera, R. La Sostenibilidad Empresarial a través del control interno. Un estudio descriptivo hacia la nueva gobernanza corporativa. *Vinculatégica EFAN*, 11(4). <https://doi.org/10.29105/vtga11.4-1178>

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 23 de abril del 2025

Aceptado: 29 de mayo del 2025

Publicado: 31 de julio del 2025

Este trabajo de investigación presenta un estudio descriptivo de la integración de prácticas de sostenibilidad en la estrategia de negocio de empresas medianas familiares en Yucatán, utilizando como marco teórico los conceptos de control interno y gobernanza corporativa explorados en una investigación previa sobre este tipo de empresas. La investigación realizada resalta la importancia de este tipo de empresas y los desafíos a los que se enfrentan en la adopción de prácticas formales. El estudio propone investigar, mediante un enfoque cualitativo (potencialmente estudios de caso), cómo las empresas medianas familiares pueden integrar con efectividad la sostenibilidad en su estrategia. Se analizó el papel crucial del control interno para asegurar la implementación y el seguimiento de prácticas sostenibles, así como la gobernanza corporativa consolidada, a través de un consejo de administración activo, para impulsar y supervisar estas iniciativas. En las conclusiones se presentan los hallazgos preliminares sobre los desafíos, las oportunidades y las implicaciones para las empresas medianas familiares que buscan un desarrollo ordenado y sostenido a través de la integración estratégica de la sostenibilidad.

Palabras clave: Control interno, empresas medianas, gobernanza corporativa, sostenibilidad empresarial.

Códigos JEL: L21, M40, M42

Abstract

This paper presents a descriptive study of the integration of sustainability practices into the business strategy of medium-sized companies, using as a theoretical framework the concepts of internal control and corporate governance explored in previous research on medium-sized family businesses in Yucatán. The research highlights the importance of these types of companies and the challenges they face in adopting formal practices. The study proposes to investigate, through a qualitative approach (potentially case studies), how medium-sized companies can effectively integrate sustainability into their strategy. The crucial role of internal control in ensuring the implementation and monitoring of sustainable practices was analyzed, as well as consolidated corporate governance, through an active board of directors, to promote and oversee these initiatives. The conclusions present preliminary findings on the challenges, opportunities, and implications for medium-sized companies seeking orderly and sustained development through the strategic integration of sustainability.

Key words: Corporate sustainability, internal control, medium-sized enterprises, and corporate governance

JEL Codes: L21, M40, M42



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista VinculaTégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introducción

Antecedentes de responsabilidad social

La sostenibilidad empresarial hace referencia a la capacidad de una empresa para operar de manera que genere valor a largo plazo, no solo en términos económicos, sino también en aspectos sociales y ambientales (Uribe-Macías, et al, 2018), uno de sus principales componentes es la gobernanza responsable ya que las empresas deben tener una estructura de gestión que promueva la transparencia, la ética y el cumplimiento de normativas, para garantizar una toma de decisiones que beneficie tanto a los accionistas como a la sociedad, asimismo, el control como elemento clave del proceso administrativo, toma una especial relevancia en la estructura de esta gestión responsable a través del control interno en donde el consejo de administración con su activa participación y liderazgo contribuye a fortalecer este último eslabón del proceso administrativo tan necesario para alcanzar el desarrollo sostenido y ordenado de las empresas. (George, 2025)

Sin embargo, cuando se trata de las empresas medianas las cuales prácticamente todas son de tipo familiar, se encuentran retos y oportunidades en el nivel de entendimiento y grado de aplicación de los principales elementos del control interno, así como el desconocimiento de la gobernanza empresarial. Su visión generalmente se encuentra centrada en la generación de ingresos únicamente, restándole valor al control interno y al consejo de administración como pilares fundamentales de su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

A nivel mundial, nacional y estatal las empresas de tipo mediano representan un porcentaje muy bajo dentro del total de empresas económicamente activas.

En Yucatán las empresas medianas representan 0.8% del total de empresas registradas en el estado, esto se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1. Empresas en Yucatán

TIPO DE EMPRESA	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
TOTAL	122,741	7,399	1,055	600	131,795
PORCENTAJE	93.1%	5.6%	0.8%	0.5%	100%

Fuente: Dirección de Planeación y Competitividad Económica de la SEFOET, con datos del INEGI (DENUE, 2024).

El desafío que enfrentan para convertirse en una empresa grande y sobrevivir en el tiempo se vuelve apremiante. Esta problemática lleva a plantearse la necesidad de poner a la vista de los empresarios las oportunidades de mejora en el desempeño organizacional que pueden establecer en sus negocios al adoptar

los principales elementos del control interno, así como el funcionamiento de un consejo de administración vivo que apoye a la empresa en la gobernanza y sostenibilidad.

Según Carmona, et al (2022) el control interno en las organizaciones de tamaño medio constituye un elemento fundamental para promover la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad, ya sea en empresas consolidadas o bien en aquellas que se encuentran en etapas iniciales de desarrollo. La implementación de dicho sistema representa una garantía adicional en los ámbitos operativo, financiero y legal, dado que cada uno de sus componentes incide positivamente en la permanencia organizacional y en la mejora continua, mediante procesos más eficaces, eficientes y efectivos.

Sin embargo, el control interno demanda una vigilancia activa de un órgano de tipo staff que se encargue de validar su adecuado funcionamiento. En este punto el órgano supremo de la sociedad denominado consejo de administración, se vuelve trascendental en la vigilancia de la sociedad con un liderazgo participativo a través de su comité de auditoría.

Justificación

En este estudio, se pretende explorar cómo las empresas medianas familiares pueden integrar prácticas de sostenibilidad empresarial en su estrategia de negocio, basándose en los elementos teóricos de control interno y gobernanza corporativa, para ello se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo pueden las empresas medianas familiares desde la perspectiva del control interno y la gobernanza corporativa integrar eficazmente prácticas de sostenibilidad en su estrategia de negocio para apoyarlas en el logro de un desarrollo ordenado y sostenido?.

El objetivo de este trabajo es realizar un estudio descriptivo de los modelos del control interno en las empresas mediante un análisis del papel que desempeña el consejo de administración.

Marco teórico.

La Empresa mediana y la Empresa Familiar.

A lo largo de los años se ha definido a la empresa de diferentes formas, una de las más conocidas es la de Adalberto Chiavenato (1993) titulado *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*, en el cual describe a la empresa como una organización social que utiliza una gran variedad de recursos, para alcanzar determinados objetivos. En la tabla 2 se muestran las principales contribuciones científicas a las empresas en los últimos años, como se puede observar George Serafeim (2020) investigó cómo las empresas pueden crear valor a largo plazo considerando tanto el rendimiento financiero como el social y ambiental, posteriormente Katherine Phillips (2021) estudió la diversidad y la inclusión en las organizaciones y su

impacto en la innovación empresarial., por su parte Bhalla (2022) investigó sobre la importancia de las estrategias de sostenibilidad en las empresas y la relación que guardan con el desempeño financiero.

Tabla 2. Principales contribuciones científicas a las empresas de los últimos años.

Científico	Principal Contribución	Tipo de Publicación	Cita	Año de Publicación
Vikram Bhalla	Estudió la importancia de las estrategias de sostenibilidad en las empresas y su relación con el desempeño financiero.	Revista	Bhalla, V., & McMullen, J. (2022). "The Future of Sustainability and Corporate Strategy." <i>Journal of Business Strategy</i> , 43(2), 34-43.	2022
Adam Grant	Contribuyó con investigaciones sobre motivación, comportamiento organizacional y el impacto de la generosidad en los negocios.	Libro	Grant, A. (2021). <i>Give and Take: A Revolutionary Approach to Success</i> . Penguin.	2021
David Collis	Investigación sobre cómo las empresas pueden integrar la estrategia digital y transformación tecnológica en sus operaciones.	Revista	Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2021). "Can Digital Transformation Help You Win?" <i>Strategic Management Journal</i> , 42(9), 1290-1309.	2021
Michael Porter	Continuó desarrollando teorías sobre la estrategia competitiva en un contexto de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.	Libro	Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2021). <i>Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility</i> . Harvard Business Review Press.	2021
Katherine W. Phillips	Investigaciones sobre la diversidad y la inclusión en las organizaciones y su impacto en la innovación empresarial.	Revista	Phillips, K. W. (2021). "How Diversity Can Help You to Think and Act More Creatively." <i>Academy of Management Perspectives</i> , 35(1), 1-17.	2021
Tomas Chamorro-Premuzic	Estudió la relación entre la inteligencia emocional, las habilidades de liderazgo y el rendimiento empresarial.	Libro	Chamorro-Premuzic, T. (2021). <i>Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? (And How to Fix It)</i> . Harper Business.	2019
Jennifer George	Investigaciones sobre comportamiento organizacional,	Revista	George, J. M. (2020). "Emotions and the Organization: An	2020

George Serafeim	emociones en el trabajo y su impacto en la cultura organizacional. Aportó investigaciones sobre cómo las empresas pueden crear valor a largo plazo considerando tanto el rendimiento financiero como el social y ambiental.	Revista	Introduction." <i>Academy of Management Annals</i> , 14(2), 1-10. Serafeim, G. (2020). "How to Build Enduring Business Value." <i>Harvard Business Review</i> , 98(4), 88-95.	2020
Francesca Gino	Investigaciones sobre comportamiento ético, toma de decisiones y cómo los sesgos cognitivos afectan las decisiones empresariales.	Revista	Gino, F., & Staats, B. R. (2020). "The Ethics of Work: A Comprehensive Approach." <i>Harvard Business Review</i> , 98(6), 44-52.	2020
Clayton Christensen	Estudió el impacto de la innovación disruptiva en las industrias, especialmente en contextos de cambio acelerado.	Libro	Christensen, C. M., & Dillon, K. (2020). <i>The Innovator's Dilemma: The Revised Edition</i> . Harper Collins.	2020
Amy C. Edmondson	Desarrolló investigaciones sobre psicología organizacional y cómo fomentar la seguridad psicológica en equipos de trabajo.	Revista	Edmondson, A. C. (2020). "The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth." <i>Journal of Business Ethics</i> , 169(3), 409-423.	2020

Fuente. (George, 2025)

Al abordar el tema de las empresas medianas, resulta casi inevitable hacer referencia a las empresas familiares, ya que tanto en México como a nivel global una gran parte de este tipo de organizaciones responde a esa categoría. Este tipo de empresa representa la convergencia de dos estructuras diferentes: La familiar y la empresarial. Mientras la dinámica familiar está guiada por factores emocionales, la lógica empresarial se centra en aspectos laborales y productivos. La interacción entre ambos sistemas genera una relación de interdependencia que, debido a sus diferencias en metas y prioridades, suele dar lugar a conflictos característicos dentro de este modelo organizativo. Es por ello por lo que diversos autores coinciden en afirmar que la mayoría de los problemas que enfrentan las empresas familiares se derivan de los conflictos que surgen entre los valores de la familia y los de la empresa. (Steckerl, 2006). La complejidad que implica la gestión de estos distintos roles dentro de la organización hace indispensable la existencia de un consejo de administración debido a que su principal función es salvaguardar y dirigir los intereses de la

empresa. Este órgano actúa como una instancia intermedia entre la asamblea de accionistas -que representa el nivel más alto del gobierno corporativo- y la figura del director general. (Aguñaga, 2019).

Tradicionalmente, ha existido la percepción de que las empresas medianas carecen de la capacidad necesaria para adoptar y mantener eficazmente prácticas de sostenibilidad, el desajuste percibido se debe a que, por lo general, este tipo de organizaciones disponen de un capital, unos beneficios y unos recursos cualificados limitados en comparación con las grandes empresas. (Ferrer, 2024), de igual forma, estos empresarios desconocen los beneficios que un consejo de administración consolidado les puede aportar, por lo que no logran entender su papel fundamental en el desarrollo de sus empresas.

Las empresas medianas se encuentran estratificadas por la Secretaría de Economía de acuerdo con la tabla 3.

Tabla 3. *Estratificación de las empresas*

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta 100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Industria	Desde 51 hasta 250	

Fuente: D.O.F, 2009.

Sostenibilidad Empresarial y Desempeño organizacional.

Para Torres y López (2021), la sostenibilidad empresarial se refiere al proceso de gestión que se lleva a cabo para mantener la rentabilidad organizacional de una empresa que incluye a la organización y a sus empleados con la finalidad de conservarse y preservarse en situaciones de carencia logrando conservar el éxito, la innovación y el desarrollo del negocio.

Uribe-Macías et al (2018), proponen una definición de sostenibilidad empresarial, como la capacidad de generar valor no solo en términos económicos, sino también en los ámbitos social y ambiental , con un enfoque orientado al mediano y largo plazo. Esta visión busca fomentar el bienestar y el desarrollo genuino tanto de las generaciones actuales como de las futuras.

Existen principalmente dos maneras de comprender el concepto de sostenibilidad, una interpretación se basa en la idea de continuidad en el tiempo, es decir, la posibilidad de mantener ciertas prácticas o sistemas de manera prolongada; sin embargo, esta visión no refleja completamente la sensación de urgencia o preocupación que suele acompañar a los temas calificados como insostenibles. Por otro lado, otra

perspectiva comprende la sostenibilidad como un conjunto de acciones que promueven el desarrollo humano en su expresión más integral. (Scade, 2012).

En este sentido, la sostenibilidad empresarial puede entenderse como una estrategia organizacional que orienta sus actividades comerciales y la creación de valor hacia el largo plazo, procurando que sus operaciones no generen consecuencias adversas para la sociedad. El objetivo esencial de este enfoque es lograr una integración efectiva de las variables sociales y medioambientales dentro de los objetivos corporativos, manteniendo al mismo tiempo la rentabilidad para los actores involucrados. (Elkington, 1997).

Las dimensiones clave de la sostenibilidad pueden resumirse en tres ejes fundamentales:

Dimensión económica: El objetivo es identificar los límites que enfrenta el crecimiento económico, teniendo en cuenta las restricciones impuestas por los recursos disponibles, las capacidades tecnológicas para su aprovechamiento y los efectos derivados de la actividad económica como la contaminación, la alteración de los ecosistemas y el impacto sobre la población humana. (Chaihuaque, 2019)

Dimensión social: Aunque no existe una definición exacta de la dimensión social, generalmente se asocia con conceptos como justicia social, cohesión social, calidad de vida y la mejora en las oportunidades de generar riqueza de manera equitativa. (Chaihuaque, 2019)

Dimensión ambiental: La sostenibilidad depende de las condiciones ecológicas bajo las cuales se lleva a cabo la explotación de los recursos naturales. Los límites de la racionalidad económica están determinados por la capacidad de regeneración de los recursos, por lo que su extracción no debe superar la tasa de reposición de éstos. (Chaihuaque, 2019)

Sin embargo, para garantizar el bienestar de los empleados y alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible es necesario que las empresas medianas se conviertan en entidades socialmente sostenibles. Se identificaron retos internos como la escasez de recursos y la falta de concienciación, al igual que barreras externas como la ausencia de normas de sostenibilidad y la falta de apoyo institucional.

Ahora bien, al hablar de planes y estrategias para las dimensiones de la sostenibilidad empresarial, éstas requieren ser establecidas a través de objetivos estratégicos y métricas alineadas con la misión y visión de las empresas, que necesariamente requieren ser medidos para evaluar la mejora en su desempeño.

El rendimiento organizacional suele asociarse al desempeño, generalmente se limita a los resultados derivados de las actividades de la organización, los cuales son fundamentales para su existencia; sin embargo, va más allá de los datos exclusivamente financieros, ya que incluye la calidad, la satisfacción de los clientes, la innovación, las cuotas del mercado, así como la medición del impacto en la sociedad (Ramírez, 2009)

Es importante señalar que no se puede medir lo que no tiene un objetivo establecido, de esta forma es prioritario establecer desde el consejo de administración los principales objetivos en el corto y el mediano plazo para que dentro del marco del control interno pueda ejecutarse su adecuada medición (George, 2025).

El Rol del Control Interno en la Sostenibilidad

Los elementos del control interno tienen un rol importante en la sostenibilidad empresarial, debido a que una vez que se hayan establecidos los objetivos de sostenibilidad de las organizaciones, éstos son evaluados y se propone la mejora continua en sus resultados.

La implementación del control interno se considera una herramienta esencial para la gestión empresarial, ya que facilita la toma de decisiones y contribuye a la mejora de la sostenibilidad, el crecimiento y la rentabilidad. (Carmona, 2022). Es crucial que todas las organizaciones lleven a cabo un control interno efectivo, diseñado según las necesidades específicas de cada empresa y conforme a los requisitos establecidos por los organismos reguladores, esto permitirá ejecutar los procesos de gestión financiera y administrativa de manera adecuada, para -así -alcanzar- mejores -niveles -de -productividad, -con -el -fin -de -lograr mayor sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento en la organización. (Cedeño Avila Gina, 2022)

El modelo COSO III de control interno (2013), que corresponde a las siglas en inglés Comité de Organizaciones Patrocinadoras del Treadway de Estados Unidos, ofrece una orientación clave sobre tres áreas: control interno, gestión de riesgos empresariales y prevención del fraude. Este modelo es producto del esfuerzo por establecer una metodología para evaluar el nivel de control interno implementado en las organizaciones (Santa Cruz Marín, 2014). Este modelo, en su última actualización hace énfasis en la gobernanza empresarial como parte integral del modelo. En la tabla 4. Se postulan 5 elementos estratégicos del control interno.

Tabla 4. *Elementos estratégicos*

1.- Ambiente de control	Establece el tono de la organización, incluyendo la ética, la cultura organizacional y la estructura organizativa.
2.- Evaluación de riesgos	Implica identificar y analizar los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Esto ayuda a la organización a entender las amenazas y oportunidades.
3.- Actividades de control	Son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se implementen las decisiones de gestión. Incluyen controles preventivos y detectivos.
4.- Información y comunicación	Asegura que la información relevante fluya de manera efectiva dentro de la organización y hacia partes externas, garantizando que todos entiendan sus roles en el control interno
5.- Supervisión.	Se refiere al monitoreo continuo del sistema de control interno para evaluar su efectividad y realizar mejoras cuando sea necesario.

El modelo de control interno COCO, también conocido como the Criteria of Control Board, clasifica los criterios del control interno en 4 grupos, fue publicado en Canadá tres años más tarde que el modelo COSO. La principal contribución de este modelo es ofrecer un marco de referencia basado en 20 criterios

generales organizados en cuatro categorías, las cuales pueden ser utilizados por el personal de toda la organización, para diseñar desarrollar, modificar o evaluar el control interno. (Rivas Marquez, 2011).

Objetivos.

- 1.-Deben ser divulgados a toda la organización.
- 2.-Identificar riesgos tanto internos o externos que puedan obstaculizar el logro de los objetivos.
- 3.- Las políticas relacionadas con el cumplimiento de los objetivos deben ser comunicadas e implementadas de forma que los empleados comprendan sus responsabilidades y límites.
- 4.- Es necesario desarrollar planes estratégicos para alcanzar los objetivos establecidos.
- 5.- Los objetivos deben incluir indicadores de medición de desempeño.

Aptitud.

- 1.- Los empleados deben contar con las habilidades, conocimientos y recursos necesarios para el logro de sus metas.
- 2.- El proceso de comunicación debe integrar los valores de la organización.
- 3.- La información debe ser suficiente y relevante para alcanzar los objetivos.
- 4.- Las decisiones y las acciones de todos los niveles de la organización deben estar alineadas y coordinadas.
- 5.- Las actividades de control deben ser incorporadas de manera integral en las operaciones de la empresa.

Compromiso.

- 1.- Es necesario establecer y comunicar claramente los valores éticos de la organización.
- 2.- Las políticas y prácticas sobre los recursos humanos deben estar alineadas con los objetivos de la organización.
- 3.- La autoridad y las responsabilidades deben estar bien definidas en todos los niveles de la estructura organizacional.
- 4.- se debe promover un ambiente de confianza que favorezca el flujo de la información.

Evaluación y aprendizaje.

- 1.- Se debe supervisar el entorno interno y externo para recopilar información que permita reevaluar los objetivos.

- 2.- El desempeño debe ser evaluado en función de los objetivos e indicadores establecidos.
- 3.- Las premisas para lograr los objetivos deben ser revisadas regularmente
- 4.- Los sistemas de información deben ser evaluados y ajustados según los cambios en los objetivos y las deficiencias detectadas en la información
- 5.- Se debe verificar el cumplimiento de los procesos modificados.
- 6.- El sistema de control debe ser evaluado periódicamente y los resultados deben ser reportados

(Páramo, 2013)

El Consejo de Administración y la integración de la sostenibilidad.

Como señala Rodríguez-Araiza (2013), el Consejo de Administración desempeña un papel crucial en la divulgación de información relevante para la toma de decisiones. Ante el creciente interés por el comportamiento ambiental y social de las empresas y su impacto en la sostenibilidad a largo plazo, la función del Consejo de supervisar la información económico-financiera se ha ampliado para incluir los informes de sostenibilidad.

El trabajo del Consejo de Administración, independientemente de su organización, debe basarse en principios fundamentales como la transparencia, la división de responsabilidades, la unidad de mando y la eficiencia, entre otros aspectos clave. (Canals, 2004).

El Consejo de Administración, es un mecanismo esencial para controlar a los directivos, pero cuando los propietarios se muestran pasivos o poco involucrados, los directivos pueden acabar ejerciendo el control sobre la empresa. (Pucheta-Martínez, 2014)

Como órgano de gobierno de la empresa, el Consejo de Administración tiene la responsabilidad de proteger los intereses de los diversos stakeholders de la compañía, lo que incluye la divulgación de información que minimice los problemas relacionados con la falta de transparencia y los comportamientos oportunistas que puedan dañar los intereses de los diferentes grupos involucrados, ya sean de índole económica, social o ambiental. (Rodríguez, 2013).

Metodología

Diseño y población

El presente estudio es de tipo descriptivo y de corte cualitativo, el cual plantea la realización de un proceso comparativo basado en estudios de caso de tres empresas medianas en Yucatán, considerando los elementos de prácticas de sostenibilidad que han sido o no integradas en la estrategia de negocio.

Entorno

El criterio de inclusión para la selección de los sujetos de estudio se realizó por invitación a empresas medianas. Se consideró solo tres empresas medianas de diversos giros que demostraran un nivel de interés o implementación de prácticas de sostenibilidad, con enfoque en el control interno y el Consejo de Administración. Se excluyeron empresas medianas que no demostraron interés o implementación de prácticas de sostenibilidad.

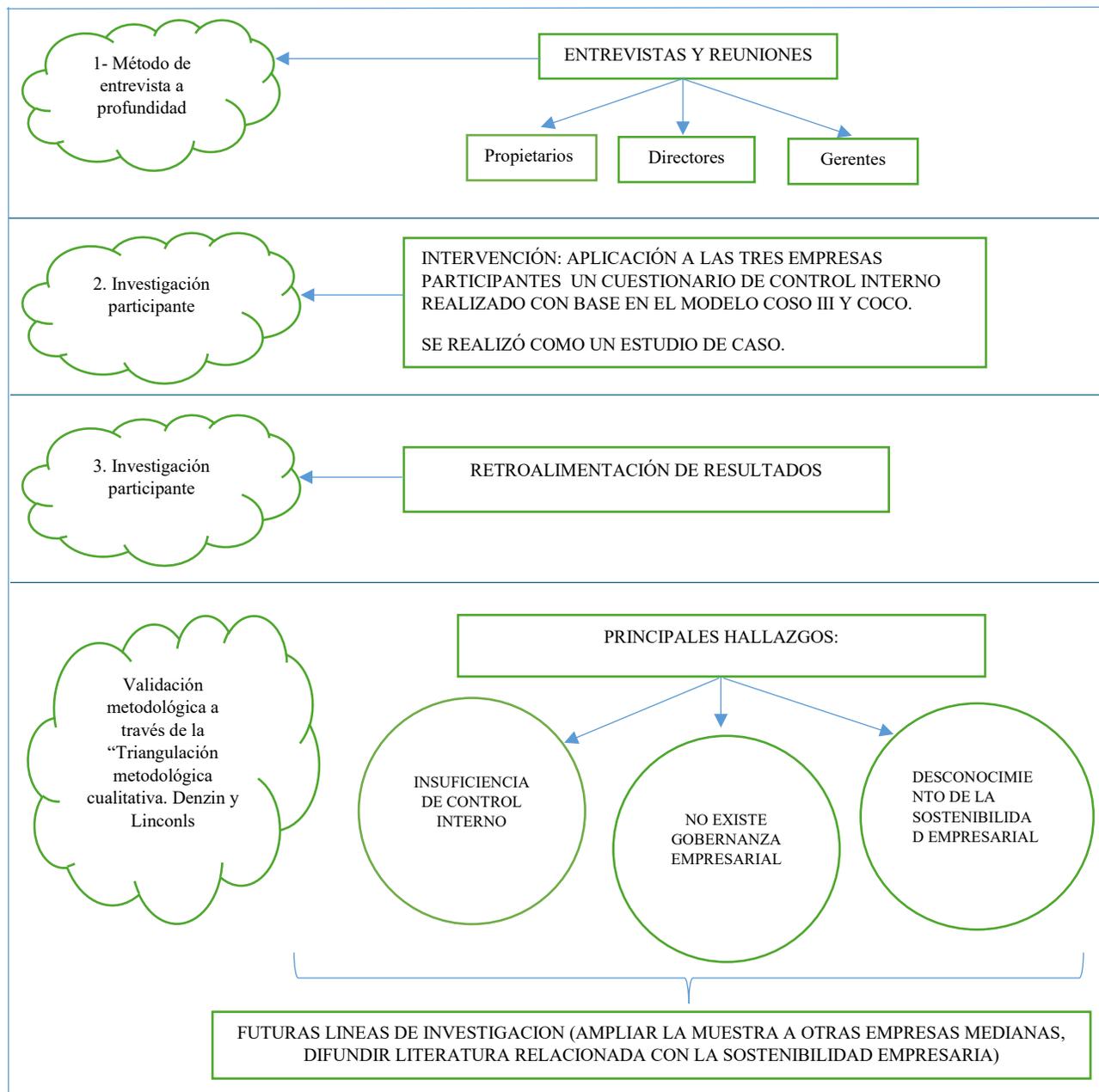
Intervención

Para la recolección de datos en los sujetos de estudio, se realizaron entrevistas a profundidad con propietarios y directivos. Además, se solicitó autorización para analizar documentos estratégicos y reportes relacionados con la sostenibilidad.

Análisis de datos

Para la realización del análisis de datos, se desarrolló una revisión de análisis de contenido de las entrevistas y documentos para identificar las estrategias, los desafíos y las oportunidades en la integración de la sostenibilidad en la estrategia del negocio, relacionándolos con la presencia y efectividad de los elementos de control interno y gobernanza empresarial detectada del análisis documental de los documentos estratégicos y reportes de sostenibilidad.

A continuación, se presenta el diseño del proceso cualitativo:



Diseño del proceso cualitativo. Elaboración propia.

Resultados

Las tres empresas presentaron desconocimiento con relación al papel del Consejo de Administración para la sostenibilidad empresarial, así como de los elementos del control interno.

Uno de los principales hallazgos de este artículo, se centra en el desconocimiento que los empresarios de este tamaño de empresas tienen con relación a la sostenibilidad empresarial en sus tres dimensiones, focalizándose solamente en la dimensión económica; de las tres empresas, ninguna pudo demostrar una

planeación estratégica documentada, así como el seguimiento a sus objetivos estratégicos. En general solamente analizan sus estados de resultados en donde revisan su presupuesto de ventas comparándolo contra el alcance real, así como sus ganancias generadas. Este análisis lo realizan de manera mensual y de forma acumulada.

Los Códigos de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de los últimos años reflejan un enfoque creciente en la diversidad, la sostenibilidad y la transparencia. A nivel internacional, los principios fundamentales siguen siendo la independencia de los consejos, la evaluación del desempeño y la alineación de los intereses de los directivos con los de los accionistas. (Pech, 2025)

En su Código de Mejores Prácticas Corporativas del año 2010, el Consejo Coordinador Empresarial de México sugiere que el Consejo de Administración asuma las funciones de auditoría, finanzas y planeación estratégica, evaluación y compensación, con el apoyo de uno o más comités intermedios cuando sea necesario. En ese mismo año el presidente del Consejo Coordinador Empresarial hace un llamado a accionistas, inversionistas, consejeros, funcionarios, analistas, asesores, académicos y otros interesados para colaborar en la correcta divulgación y aplicación de las recomendaciones del Código, especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas, que son las que más necesitan apoyo requieren para competir en una economía abierta, proteger su patrimonio, generar empleos y perdurar a largo plazo.

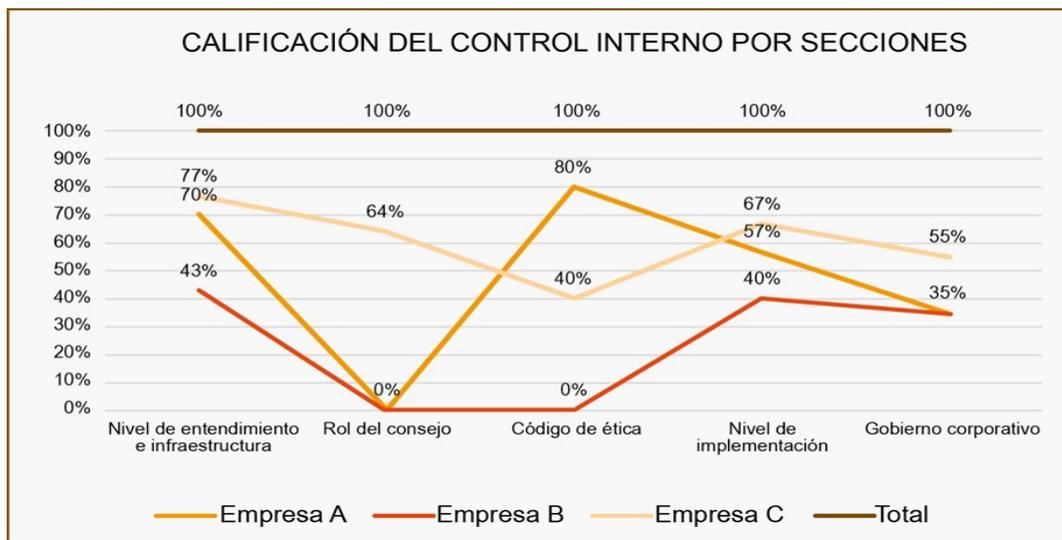
La teoría de los stakeholders cobra importancia en las prácticas de sostenibilidad empresarial, ya que la misión de la empresa debe considerar a sus principales grupos de interés, esto implica no solo centrarse en los accionistas, sino también incluir a los empleados, proveedores y reconocer la responsabilidad social hacia el medio ambiente. De esta forma, se promueve una gestión que busque un beneficio mutuo entre todos los involucrados directamente en la empresa y se toman en cuenta sus necesidades al tomar decisiones. Desde esta perspectiva, el objetivo de la empresa es maximizar el valor, entendido como la satisfacción de los intereses legítimos de sus stakeholders. (Sainz, 2012)

Para finalizar, con relación al control interno, desconocen los beneficios que pueden recibir al adoptar cualquiera de los principales modelos de control interno, como por ejemplo COSO y COCO.

A continuación, se presentan las secciones que incluye el cuestionario de control interno que les fue aplicado a las tres empresas participantes, así como los resultados obtenidos, este cuestionario permite medir y observar el control interno establecido.

Está compuesto por cinco secciones:

- A. Nivel de infraestructura y entendimiento del control interno
- B. Rol del consejo de administración y sus comités.
- C. Código de ética
- D. Nivel de implantación del control interno
- E. Valor agregado del gobierno corporativo.



Conclusiones

A pesar de que los tres empresarios entrevistados carecen de un Consejo de Administración consolidado que se encargue de supervisar y apoyar el rumbo hacia la sostenibilidad empresarial, los tres coincidieron en la importancia de contar con un Consejo de Administración y con un programa formal de control interno, sin embargo, consideran costoso e innecesario la implementación del programa de control interno, debido a que éstos se encuentran diseñados para las grandes empresas.

La oportunidad de diseñar e implementar un programa de control interno que contemple la sostenibilidad empresarial resulta muy interesante para ellos.

Asimismo, también se encontraron dispuestos a implementar y consolidar el Consejo de Administración, pero la falta de tiempo del director general que en estos casos es el dueño y de colaboradores con el suficiente conocimiento y experiencia, se convierte en una barrera muy difícil de superar por estas empresas.

Uno de los desafíos más relevantes para la empresa mediana consiste en incluir los principales elementos de control interno y la gobernanza empresarial por medio del Consejo de Administración consolidado, dentro de sus planes de sostenibilidad empresarial.

Asimismo, la dificultad para implementar un código de ética y el desconocimiento de los beneficios que genera en la cultura organizacional de las empresas tiene un impacto negativo en los valores y profesionalización de éstas.

Otro desafío importante consiste en que el empresario no siempre está dispuesto a crear un Consejo de Administración, toda vez que prefiere mantener confidencial la información estratégica de la empresa, esto debido al desconocimiento de los lineamientos y formalidades que tiene un Consejo de Administración consolidado.

Dentro de las futuras líneas de investigación se sugiere proponer programas de control interno diseñados para la empresa mediana, así como literatura relacionada a la sostenibilidad en sus tres dimensiones, la económica, la social y la ambiental. Asimismo, ampliar el número de empresas a entrevistar y estudiar con el fin de tener un mayor alcance y, por ende, una mayor cantidad de observaciones y datos para analizar. (George, 2025)

Bibliografía

- Aguilera, C. A., & Puerto, B. D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestión*, 32, 1-26.
- Aguiñaga, D. (2019). Consejos de Administración, el factor de equilibrio en las empresas. *Revista Deloitte*, 3.
- al, C. G. (2022). Importancia de la auditoría de control interno en la gestión empresarial. *Polo del Conocimiento*, 8.
- Alanis, L., Tello, M. P., & Sánchez, L. V. (2013). La Responsabilidad Social Empresarial. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2), 1338-1343.
- Alfonso, T. T.-L. (2021). Factores que influyen en la sostenibilidad de las PyMES del Sector Restaurantero del Municipio de Monterrey. *Innovaciones de Negocios, Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5.
- Alvarado, H. A., Bigné, A. E., & Currás, P. R. (Enero-Marzo de 2011). Perspectivas Teóricas usadas para el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial: Una clasificación con base en su racionalidad. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 115-137.
- Argandoña, A., & Isea, R. (2011). *ISO 26000, Una guía para la responsabilidad social de las organizaciones*. Recuperado el 01 de 08 de 2014, de Ed. Caixa,; http://www.iese.edu/en/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm4-72287.pdf
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación*. España: LID Editorial Empresarial.
- Becerra. (2020). El Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social Empresarial. *Creative Commons*, 5-6.
- Briceño, S., Mejias, I., & Moreno, F. (S.f). La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 37-46.
- Cajiga, C. J. (s.f.). *El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. (C. M. (Cemefi), Ed.)
- Campoverde. (2020). Propuesta Estratégica Socio-Ambiental para el cambio de uso de suelo en la Zona Industrial de Cuenca. Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad Católica del Ecuador.
- Canals, J. (2004). Pautas de un buen gobierno en los consejos de administración. *Universia Business Review*, 18-27.
- Carmona Zapata, L. G. (2022). El control interno y su contribución a la perdurabilidad de las mipymes. *Revista Activos*, 38-60.
- Carroll, A. B. (21 de Julio de 1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.
- Castaño, G. E. (Julio-Diciembre de 2011). Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada. *Revista Lasallista de Investigación*, 8(2), 173-186.
- Cedeño Avila Gina, Y. C. (2022). Importancia de la Auditoría del Control Interno en la Gestión Empresarial. *Polo del Conocimiento*, 8.
- Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). (s.f.). www.cemefi.org. Recuperado el 23 de Julio de 2015, de <http://www.cemefi.org/cemefi/informacion-institucional.html>
- Chaihuaque, B. (2019). Una mirada a las dimensiones de Sostenibilidad Empresarial. *Departamento Académico de Ciencias de la Gestión PUCP*, 9-12.

- Charlo, M. M., Moya, C. I., & Muñoz, R. A. (junio de 2012). Factores diferenciadores de las empresas del índice de responsabilidad español. *Cuadernos de Gestión*, 17-18.
- Cruz, M. L. (2016). ¿Por qué no crecen las Micro y Pequeñas empresas en México? *Universidad Tecnológica de Tecámac, ECORFAN-San Juan del Río Querétaro*, 330.
- Cuevas. (2011). Las dimensiones de la Responsabilidad Social de las Empresas: Una guía de lectura para su estudio. *Universidad de Quebec*, 9.
- De la Cuesta, M. (2004). El porqué de la Responsabilidad Social Corporativa. *Boletín Económico de ICE No. 2813*.
- Dominguez, R., & Fernández, J. (2011). *Responsabilidad Social Corporativa*. (C. C. Cantabria, Ed.) Recuperado el 11 de 09 de 2014, de CEOE CEPYME: http://www.ciberoamericana.com/pdf/Guia1_RSC.pdf
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Entrepreneur. (Junio de 2011). Gana con la responsabilidad social. *Entrepreneur México*, 19(6), 62-64.
- Fajardo. (21 de Febrero de 2019). *Nueva tribuna*. Obtenido de Nueva tribuna: <https://www.nuevatribuna.es/articulo/sostenibilidad/chevron-destruccion-amazonia-ecuatoriana/20190105122659158949.html>
- Fernandez, R. (2009). Responsabilidad Social Corporativa. España: Club Univeristario.
- Ferrer, R. (2024). Sostenibilidad y desempeño organizacional. *RevistadeAnálisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales-RADEE*, 7.
- García. (2000). Historia y Epistemología de las Ciencias. La Evolución del Concepto de Sostenibilidad y su Introducción en el Enseñanza. *IES La Albericia*, 474.
- George, C. P. (2025). Estudio Descriptivo y Revisión Metodológica de los Elementos del Control Interno en la Empresa Mediana con base en la Consolidación del Consejo de Administración. *Tesis Doctoral Universidad Anahuac Mayab*, 10.
- Gómez. (2000). Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis. *ISBN: 978-84-89916-92-0*.
- González, E. E. (Enero de 2007). La teoría de los stakeholders Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *VERITAS, II(17)*, 205-224.
- Guevara, M. (Mayo de 2004). Los mejores ciudadanos empresariales 2004. *Latin Trade*, 12(5), 26-31.
- Herrera, M. J., Larrán, J. M., & Martínez-Martínez, D. (noviembre de 2012). Relación entre responsabilidad social y performance en las pequeñas y medianas empresas: Revisión bibliográfica. *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 44.
- Jaén, M. H., & Márquez, P. (Mayo de 2006). Diseño de un portafolio de responsabilidad social. *Magazine for Managers*, 28-29.
- Larrán, J. M., & Andrades, P. F. (Octubre de 2013). La oferta de asignaturas de responsabilidad social corporativa y ética empresarial en las titulaciones de finanzas y contabilidad: análisis comparativo con el ámbito de la gestión de organizaciones. (ELSEVIER, Ed.) *Revista de Contabilidad*, 18, 2.
- Larrea. (20 de Abril de 2013). *Extractivism, Economic Diversification and Prospects for Sustainable Development in Ecuador*. Obtenido de Extractivism, Economic Diversification and Prospects for Sustainable Development in Ecuador: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3376/4/Larrea%20C%20CON-016-Extractivism.pdf>
- Lázaro Rodríguez, e. a. (2013). El consejo de administración y las memorias de sostenibilidad. *Spanish Accounting review*, 5.
- Loayza. (2013). Los procesos industriales sostenibles y su contribución en la prevención de problemas ambientales. *Industrial Data*, 4.
- Maubert, R. I. (Febrero de 2012). Apuesta por tu comunidad. *Entrepreneur México*, 20(2), 46-47.
- Mejía. (18 de AGOSTO de 2010). *La ecología industrial*. Obtenido de La ecología industrial: https://www.elcolombiano.com/historico/la_ecologia_industrial-HEEC_101107

- Mendoza, P. J. (Octubre de 2012). La Responsabilidad Social Corporativa: El nuevo paradigma de la competitividad. *LeaderShip*, 19-20.
- Naredo. (1994). *Fundamentos de la economía ecológica*, en Aguilera, F. y Alcántara, V. (eds.). *De la economía ambiental a la economía ecológica*. Barcelona: Icaria.
- ONU. (2021). *Informe sobre el Desarrollo Industrial 2022. El futuro de la industrialización en un mundo post-pandémico*. Viena: Industrial Development Report 2022.
- Otis, J. (Mayo-Junio de 2014). La nueva generación en los negocios. *Latin Trade*, 22(3), 30-35.
- Páramo, B. (2013). Propuesta de elaboración de manual interno basado en el modelo COCO. *Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador*, 16-17.
- Peña, M. D., & Serra, C. A. (2012). Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Turístico. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21, 1456-1480.
- Plasencia, W. (Mayo-Junio de 2009). Pactos sociales corporativos bajo presión. *Latin Trade*, 35-38.
- Pucheta-Martínez, M. (2014). El Papel del Consejo de Administración en la creación de valor de la empresa. *Revista de Contabilidad*, 148-149.
- Quiñonez. (2022). El cambio de la matriz productiva como expresión de transformación del modelo de desarrollo. Particularidades en la República del Ecuador. *Economía y Desarrollo*, 3.
- Ramírez, J. P. (2009). MEDICIÓN Y VALIDACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL COMO RESULTADO DE ACCIONES DE APRENDIZAJE. *Revista Ciencias Estratégicas*.
- Riechmann. (1995). *Desarrollo sostenible: la lucha por la interpretación*, en Riechmann, J. et al. (eds.). *De la economía*. Madrid: Trotta.
- Rivas Marquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 115-136.
- Rodriguez, P. H. (Mayo de 2008). La cultura es también una responsabilidad social empresarial. *Revista Empresa y Humanismo*, XI(2), 109-129.
- Saavedra, G. M. (Julio-Diciembre de 2011). La Responsabilidad Social Empresarial y las finanzas. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 39-54.
- Sach. (1991). *Le Sud et la Conférence de Río de Janeiro*, en AAVV. *Environnement et gestion de la planète*. París: La Documentation Française.
- Sainz, V. (2012). Teoría de los Stakeholders. *Pontificia Universidad Católica Argentina*, 7.
- Santa Cruz Marín, M. (2014). El control interno basado en el modelo COSO. *Revista de Investigación de Contabilidad Universidad Peruana*, 40.
- Scade, J. (2012). Responsabilidad social y Sostenibilidad empresarial. *Escuela de Organización Industrial*, 4.
- Schwartz, M. S., Cragg, W., & Hoffman, W. M. (Cuarto Trimestre de 2012). Una aproximación ética a la gestión de crisis. *IESEinsight*(15), 36-43.
- Secretaría de Economía. (s.f.). *NMX-SAST-26000-IMNC-2011/ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social*. Recuperado el 23 de Julio de 2015, de <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/normalizacion/normalizacion-internacional/iso-26000/guia-de-responsabilidad-social>
- Sefchovich, S. (1999). *La Suerte de la Consorte*. D.F., México: Oceano de México, Sa de CV.
- Server, R. J., & Villalonga, I. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) Y su Gestión Integrada. *CIRIEC-España*, 137-161. Recuperado el 03 de 11 de 2014, de http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/10_Server_y_Villalonga_53.pdf
- Steckerl, G. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y Gestión*, 5.
- Subsecretaría de Inclusión Laboral. (s.f.). <http://www.stps.gob.mx/>. Recuperado el 23 de Julio de 2015, de http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/inclusion_laboral/iguardad_laboral/archivos/MARCO_JURIDICO_RED.pdf
- Taquía, G. R. (2006). El Nuevo Paradigma del Interés Social en el Marco de la Responsabilidad Social de la Empresa. *Revista Vox Juris*, 37-48.

- Urgilés. (2019). Propuesta de localización óptima para la zona industrial dentro del Cantón Mejía en la Provincia de Pichincha. Quito, Pichincha, Ecuador: PUCE-Quito.
- Uribe, e. a. (2018). La responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, criterios habilitantes en la gerencia de proyectos. *Entramado*, 52-63.
- URIBE-MACÍAS, M. E.-M.-P. (2018). La Responsabilidad Social, Empresarial y la Sostenibilidad, Criterios Habilitantes en la Gerencia de Proyectos. *Entramado, Universidad Libre Cali Colombia*, 61.
- Vargas, E. (Enero de 2005). Hacer el bien es parte del negocio. *Entrepreneur México*, 13(1), 72-77.
- Villafañe, J. (Diciembre-Enero de 2005-2006). Reputación Corporativa. *Revista Mexicana de Comunicación*, 21-23.
- Villena. (23 de abril de 2019). *El Ecuador y el proceso de cambio de la matriz productiva: consideraciones para el desarrollo y equilibrio de la balanza comercial*. Obtenido de El Ecuador y el proceso de cambio de la matriz productiva: consideraciones para el desarrollo y equilibrio de la balanza comercial: <https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2015/matriz-productiva.zip>
- Weizsäcker. (1997). *Factor 4*. Barcelona: Circulo de Lectores.
- Wikipedia. (6 de Diciembre de 2021). *Pensamiento sistémico*. Obtenido de Pensamiento sistémico: https://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento_sist%C3%A9mico
- Zalesky. (2020). *Puntos de crecimiento. Características del desarrollo sostenible frente a los desafíos mundiales*. Mauritius: Scienca Scripts.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

VinculaTégica
EFAN

Evaluación del impacto de recursos socioemocionales en el aprendizaje significativo en estudiantes del nivel medio superior

(Evaluating the impact of socio-emotional resources on meaningful learning in high school students)

Benjamín Antonio Fernández-López^{*1}; Ma. Teresa de la luz Sainz-Barajas² y Juan José Chiñas-Valencia³

¹ Universidad Veracruzana –Campus Coatzacoalcos (México), benjaminantonio.fernandez.ce72@dgeti.sems.gob.mx

² Universidad Veracruzana –Campus Coatzacoalcos (México), tsainz@uv.mx

³ Universidad Veracruzana –Campus Coatzacoalcos (México), jchin@uv.mx

* Autor de Contacto

Cómo citar:

Fernandez-Lopez, B. A., Sainz-Barajas, M. T. de la luz, & Chiñas-Valencia, J. J. Evaluación del impacto de recursos socioemocionales en el aprendizaje significativo en estudiantes del nivel medio superior. *Vinculatégica EFAN*, 11(4). <https://doi.org/10.29105/vtga11.4-1180>

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 10 de abril del 2025

Aceptado: 23 de mayo del 2025

Publicado: 31 de julio del 2025

Resumen

El garantizar el aprendizaje significativo, siempre ha representado un reto y sobre todo, cuando los estudiantes se encuentran en la adolescencia, es por ello, que la búsqueda por asegurar el desempeño académico, ha representado un reto, es por esto, que presente trabajo tuvo como objetivo analizar el impacto de los recursos socioemocionales en el aprendizaje significativo en estudiantes del nivel medio superior, en la adopción del nuevo Marco Curricular Común de la Educación Media Superior, durante el periodo enero-diciembre 2024. Se adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño longitudinal, descriptivo-causal y cuasi experimental. La muestra estuvo conformada por 50 alumnos de segundo semestre en el primer momento y por 39 cuando estaban cursando el tercer semestre en el Centro de Estudios, Tecnológicos, Industrial y de Servicios 72. Los resultados mostraron que el constructo valores tuvo un efecto positivo y estadísticamente significativo en el aprendizaje en ambas muestras. Aunque se reconoce la importancia de la formación socioemocional, los resultados sugieren que no todos los componentes influyen de igual manera en el aprendizaje significativo. Lo anterior plantea la necesidad de fortalecer la implementación de estrategias integrales que consideren intervenciones sostenidas y más profundas, para potenciar un aprendizaje significativo en los estudiantes.

Palabras clave: Aspectos socioemocionales, clima de clase, valores, aprendizaje, adolescentes

Códigos JEL: I21, I24, I31

Abstract

Ensuring meaningful learning has always been a challenge, especially when students are in adolescence, which is why the search to ensure academic performance has been a challenge, which is why this study aimed to analyse the impact of socioemotional resources on meaningful learning in upper secondary students, in the adoption of the new Common Curriculum Framework for Upper Secondary Education, during the period January-December 2024. A quantitative approach was adopted, with a longitudinal, descriptive-causal and quasi-experimental design. The sample consisted of 50 students in their second semester at the first moment and 39 students in their third semester at the Centro de Estudios, Tecnológicos, Industrial y de Servicios 72. The results showed that the values construct had a positive and statistically significant effect on learning in both samples. Although the importance of socioemotional training is acknowledged, the results suggest that not all components influence meaningful learning in the same way. This raises the need to strengthen the implementation of comprehensive strategies that consider sustained and deeper interventions to enhance meaningful learning in students.

Key words: Socioemotional aspects, classroom climate, values, learning, adolescents.

JEL Codes: I21, I24, I31



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista Vinculatégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introducción

El adolescente ha sido y sigue siendo un tema central en la investigación psicosocial. Este interés perdura y parece no disminuir en el futuro. La relevancia del estudio del adolescente es especialmente notable en el contexto escolar, donde su vulnerabilidad se manifiesta claramente a través de problemas como la falta de conexión emocional, la falta de empatía con sus compañeros, el bajo rendimiento académico y la tendencia a recluirse en lugar de buscar ayuda cuando la necesitan (Gambini, 2018). Además de los cambios internos y externos que experimentan, los adolescentes a menudo enfrentan desafíos al tratar de alinear sus cambios físicos con su desarrollo emocional.

En este contexto, Gutiérrez y Expósito (2015), indican que los adolescentes cuando se encuentren viviendo situaciones críticas y se desee brindarles apoyo, es esencial comprender su estado emocional, para que con base en ello, se puedan gestar estrategias capaces de promover la autonomía emocional, el auto concepto, la capacidad de afrontamiento y sobre todo, el propósito de vida; sin embargo, para que todos estos propósitos sean exitosos, dichas estrategias deben implementarse dentro del currículo. Las emociones influyen de manera crucial en el desempeño académico, afectando directamente el aprendizaje; en relación con eso, Pacheco et al. (2015), mencionan que para garantizar un proceso de enseñanza-aprendizaje efectivo, es imperante anexar el ámbito emocional en todas las vertientes del proceso en cuestión, lo que de alguna manera demanda regularidad, predictibilidad y sobre todo, no pasar por alto el abanico de estados emocionales de los adolescentes.

González (2009) va un poco más allá al vislumbrar el efecto positivo que produce en la sociedad, la formación de individuos bajo un enfoque integral, que cuenten con una vida afectiva cimentada a través de las emociones, sentimientos y conductas y expresa que para conseguirlo los procesos de aprendizaje deben llevarse a cabo en un entorno caracterizado por tener una correlación fuerte con un desarrollo afectivo estable, socioemocional saludable y equilibrado que implante comportamientos y conductas adecuadas, capaces de construir un ambiente educativo con relaciones interpersonales sólidas, que incidan favorablemente en el rendimiento académico de los estudiantes.

González-Pérez y Criado (2004) comparten el punto de vista de González (2009), ya que consideran que el desarrollo cognitivo y el desarrollo emocional, deben formar un binomio perfecto tal que avale el desarrollo total de la personalidad de los estudiantes. Opinan que los estudiantes infractores de eventos de violencia escolar carecen de habilidades emocionales al no tener la capacidad para controlar sus impulsos y ponerse en el lugar del otro. En este mismo tenor, Tirado (2021), en su investigación sobre la salud mental y emocional, propone que es importante reflexionar sobre la relevancia de integrar al sistema educativo

desde que los estudiantes se incorporan a él, materias, prácticas y actividades orientadas a mejorar su salud mental y emocional.

Además, Bisquerra (2005) hace alusión a otro beneficio de la educación emocional, debido a que declara ayuda en la prevención del consumo de drogas, de caer en cuadros de estrés, ansiedad, depresión, impulsividad, agresividad y/o violencia, erradicando así tendencias destructivas e incrementado las constructivas. La relevancia del estudio es tal que ha sido objeto de análisis por diversos autores, entre los que encuentran el realizado por Gambini (2018) en el Colegio Sagrado Corazón de la Molina. En Lima Perú, mismo que tuvo el objetivo de diagnosticar la relación entre la educación socioemocional y el desempeño académico de los estudiantes de educación secundaria, donde mediante una investigación básica correlacional y con el apoyo de cuestionarios de recopilación de información se determinó la relación entre las dimensiones habilidades sociales, clima de clase y valores respecto al desempeño académico.

Por su parte Berger et al. (2014) aportan evidencia empírica adicional sobre la conexión entre la dimensión socioemocional y el rendimiento académico. A través de análisis de correlación y regresión, se examinó la relación entre el desempeño académico y las dimensiones individual (autoestima y bienestar socioemocional) y contextual (percepción del clima social escolar) del aprendizaje socioemocional en estudiantes chilenos de educación básica. Donde se encontró que el bienestar socioemocional y la percepción del clima social escolar, en relación con las interacciones entre pares y los espacios escolares, guardan una asociación significativa con la mejora en el rendimiento académico.

Así también, Treviño (2019), a través de una investigación de tipo cuantitativa, no experimental, descriptiva y correlacional, analizó las habilidades socioemocionales y su relación con el logro educativo en alumnos de Educación Media Superior en el estado de Nuevo León, para lograrlo, se aplicó una encuesta que midió las condiciones personales, familiares y escolares, y clima organizacional a estudiantes; los principales resultados indicaron que sí existe una relación entre las habilidades socioemocionales con los resultados en lenguaje, comunicación y en matemáticas.

Como resultado de la tendencia de la inserción recursos socioemocionales, en el acuerdo número 17/08/22 del Diario Oficial de la Federación (DOF, 2022) se establece y regula el Marco Curricular Común de la Educación Media Superior ahí se plantea un modelo educativo que trasciende el aula, integrando acciones en la escuela y la comunidad para formar ciudadanos con identidad, responsabilidad y capacidad de transformación social. El objetivo principal es desarrollar en los estudiantes no solo recursos y conocimientos académicos, sino también habilidades para la convivencia y el aprendizaje en todos los ámbitos de la vida, incluyendo la familia, el trabajo y la sociedad. Este enfoque se sustenta en dos componentes fundamentales: los recursos socioemocionales y los ámbitos de la formación socioemocional.

A pesar de la creciente atención a las habilidades socioemocionales como parte integral de la educación, la efectividad de la integración de estos recursos en la educación media superior aún no ha sido

plenamente evaluada en términos de su influencia en el aprendizaje significativo y la disminución de la reprobación escolar. Considerando el apremiante problema por resolver los altos índices de reprobación y el abandono escolar, en otras palabras, la exclusión de muchos jóvenes de la oportunidad de estudiar se consideró como estrategia emergente la incorporación de recursos socioemocionales en el marco curricular de la educación media superior y explorar así la relación entre la educación socioemocional y el rendimiento académico.

Tal es el caso que prevalece en el Centro de Estudios Tecnológico Industrial y de Servicios (CETIS) No. 72, ubicado en la ciudad de Minatitlán, Veracruz, al sureste de la república mexicana, pertenece a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial y de Servicios (DGETI), que es una dependencia adscrita a la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), y dependiente de la Secretaría de Educación Pública (SEP), (DGETI, 2024).

Antes de la pandemia por la COVID-19, El CETIS 72 contaba con una matriculación arriba de los 1450 alumnos y cuando la emergencia sanitaria concluyó, la población estudiantil disminuyó en un 6%, de tal manera, que solo se registraron 1363 estudiantes inscritos, entre los principales factores por lo que se originó este decremento, se encuentra la reprobación y la deserción escolar, lo preocupante, es que este fenómeno presentó un comportamiento incremental debido a que durante el periodo 2022-2023, el abandono escolar fue de 9.13% y en el periodo 2023-2024 disminuyó a 4.2%, justo, cuando se arrancó con el nuevo marco curricular común de la educación media superior con la incorporación de la formación socioemocional (Sistema Integral de Gestión Escolar de la Educación Media Superior [SIGEEMS], 2025).

Por lo cual el presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el impacto en aprendizaje significativo de los estudiantes del CETIS 72 a través de la implementación de recursos socioemocionales, valores y clima de clase dentro del marco curricular común de la educación media superior, durante el periodo enero - diciembre 2024.

Marco teórico

Enseñar y aprender son procesos interrelacionados; las técnicas utilizadas por el docente influyen directamente en los resultados del aprendizaje (Monereo, 2000, como se citó en Hernández & Rodríguez, 2018). A partir de esta premisa, es posible comprender que cada estudiante aprende de manera particular, y que dichos modos de aprendizaje están condicionados por el estilo del docente, el contenido de la asignatura y los objetivos propuestos.

En términos amplios, enseñar implica ejercer una influencia intencional entre individuos. Según Dorsch (1985), se trata de una acción interpersonal orientada a transformar deliberadamente la forma en que otra persona actúa o desea actuar. Por su parte, Díaz y Martins (1986) describen la enseñanza como un proceso, en mayor o menor medida intencional, cuyo objetivo es facilitar el aprendizaje en otros. Esto

implica generar cambios relativamente estables en sus conocimientos, actitudes, habilidades o comportamientos, a través de situaciones y estímulos que promuevan experiencias significativas.

Por su parte James (2019) considera que el aprendizaje no es simplemente adquirir información, sino que es un proceso más robusto que demanda una apertura hacia el mundo, hacia el cambio y hacia la asimilación de nuevas experiencias. A través de este proceso, la persona integra saberes que contribuyen a su desarrollo. En la interacción con distintos entornos, entra en relación con el significado de objetos, instituciones, prácticas sociales y diversas manifestaciones culturales. El aprendizaje significativo es un tipo de aprendizaje en el cual el estudiante integra de manera activa y comprensiva los nuevos conocimientos con los que ya posee, generando una comprensión profunda y duradera. Fue propuesto por Ausubel (1989), quien sostenía que para que el aprendizaje sea significativo, el nuevo contenido debe tener sentido lógico y relevancia personal para el estudiante. Es decir, no se trata de memorizar información de forma mecánica, sino de construir conocimiento conectando ideas nuevas con experiencias o saberes previos.

Gambini (2018) presentan como se logran relacionar las dimensiones de valores, clima de clase y los aspectos socioemocionales y sobre todo su impacto en el aprendizaje significativo, por lo que invita a analizar los constructos en sus múltiples dimensiones y no solo eso, también propone implementar programas institucionales que motiven a los estudiantes a mejorar su desempeño educativo.

El clima de clase es definido por Milicic (2001) como la forma en que los integrantes de una institución educativa perciben el entorno donde llevan a cabo sus tareas cotidianas. Estas percepciones surgen a partir de las experiencias individuales que se generan a través de la interacción en dicho contexto. Por su parte, Blaya (2006) comenta que el clima escolar puede entenderse como una construcción social que se configura a nivel individual en el estudiante, a partir de las experiencias compartidas y las conductas que se manifiestan dentro del entorno educativo.

Según lo expuesto por Cere (1993), el clima escolar puede entenderse como un conjunto de particularidades propias de una institución educativa. Estas particularidades surgen de la combinación entre aspectos estructurales, personales y funcionales, y determinan una forma específica de llevar a cabo los procesos pedagógicos. Asimismo, influyen en la percepción que tienen del centro educativo sus diferentes actores, docentes, estudiantes y personal administrativo, así como en las actitudes y comportamientos que derivan de dicha percepción.

Por su parte, Acuña (2013) señala que el clima de clase se refiere al ambiente emocional y social que se percibe en el aula, influido por las interacciones entre estudiantes y entre estudiantes y docentes. Es por ello, que un clima de clase positivo incide en la integración y satisfacción de necesidades emocionales tales como la identidad, autoestima, respeto, crecimiento personal, convivencia satisfactoria y asertividad, asegurando el éxito académico y el desarrollo personal del estudiantado. También propicia un ambiente educativo y de aprendizaje eficiente y seguro en donde sus normas de convivencia permiten relaciones

interpersonales de calidad, debido a que existe un impacto mayor para el estudiante en la interacción entre compañeros, ya que este es más frecuente intenso y variado al existir afinidad entre ellos lo cual favorece el aprendizaje.

Luego entonces, cuando hay un ambiente de convivencia donde prevalece la armonía, la comunicación entre estudiantes es más efectiva y por ende, los procesos cognitivos, así como el aprendizaje colaborativo se da a través del reconocimiento y coordinación de distintos puntos de vista.

Por otra parte, los valores se encuentran presentes en este desarrollo, es decir, el desarrollo de la capacidad cognitiva. Según Rose y Meyer (2002), los valores son principios que guían nuestra conducta con el propósito de alcanzar el desarrollo personal. Se trata de creencias esenciales que influyen en las decisiones, permitiendo priorizar ciertas acciones, actitudes o elecciones sobre otras, estos actúan como manuales que orientan la conducta, basados en la experiencia social y contribuyendo al sentido y calidad de vida. Además, favorecen la realización individual y colectiva. Su estudio permite generar identificación con otros, facilitando la formación de comunidades con principios éticos compartidos que promueven el bienestar común.

La construcción de los valores es un proceso continuo a lo largo de la vida, estrechamente relacionado con los cambios sociales y las transformaciones derivadas de la interacción humana, que influyen tanto en el sentido como en la calidad de vida. Este desarrollo tiene repercusiones en distintos niveles: material, espiritual, social e individual. Los valores se consolidan a través del proceso de socialización, en el cual intervienen diversos agentes como la familia, la escuela, los medios de comunicación, así como instituciones políticas y religiosas. A medida que el individuo se integra en la sociedad y su personalidad se va estructurando, se forman y consolidan jerarquías de valores que influyen de manera significativa en sus acciones, actitudes y percepciones del entorno. Estas jerarquías se reflejan en la coherencia entre lo que una persona piensa, expresa y realiza, tanto en el ámbito individual como en el colectivo.

Mackee y Bain (1997) mencionan que existen investigaciones que han tenido como punto focal el rol de las habilidades sociales con el éxito escolar y, por ende, en el rendimiento académico. A su vez, Álvarez (2020) afirma que la educación socioemocional tiene como objetivo desarrollar la capacidad de identificar tanto las emociones propias como las de los demás, promoviendo una gestión adecuada de las respuestas a través de la autorregulación, lo que contribuye a mejorar las relaciones interpersonales y por ende, fomenta la cooperación con los demás.

Benitez et al. (2000), enuncian que en una cantidad considerable de estudios, también se han considerado variables tales como el nivel socioeconómico de las familias, los tipos de programas de estudio, las metodologías de enseñanza aplicadas, las percepciones y el nivel de pensamiento formal propias de los estudiantes. En este sentido, Huy et al. (2005) confirman que el rendimiento académico es un fenómeno multicausal, en donde las variables individuales, sociales y culturales juegan un papel preponderante. Es por

ello que Jacob (2002) declara que en las investigaciones ha sido posible robustecer el constructo mediante la inclusión de variables como la capacidad para prestar atención, la habilidad para trabajar en equipo, la capacidad para organizarse y para pedir ayuda a otros en caso de necesitarla.

A este respecto, para Ladd y Mize (1983) denominan habilidades sociales al conjunto de capacidades que permiten organizar cogniciones y conductas de manera eficiente, alineadas a la consecución de objetivos personales y sociales, en un contexto connotado como culturalmente aceptado.

Aunque si bien es cierto que la conexión entre habilidades sociales y rendimiento académico no ha mostrado resultados consistentes que permitan concluir que se ha encontrado una relación causal entre estas variables, sí hay evidencia de que existe una concordancia entre ellas (Lewis, 2007). Cruz et al. (2022) demostraron que los factores no cognitivos tales como la autoestima, la confianza en sí mismo, el apoyo familiar y el manejo de la ansiedad, pueden explicar el 18% del rendimiento escolar de estudiantes en Estados Unidos.

Otro estudio en población universitaria de primer año señala la existencia de una asociación entre las habilidades sociales avanzadas y el clima social en la familia, con el rendimiento académico (García, 2005). Habilidades como la autorregulación emocional han mostrado un importante impacto en el éxito académico (Rytkönen et al., 2012). Además, de acuerdo con Amezcua y Pichardo (2002), estas habilidades denotadas como no cognitivas, pueden ser adquiridas y/o reforzadas a través del entrenamiento en ambientes terapéuticos, así como educacionales.

Método

Con el fin de lograr el objetivo, se diseñó una investigación con enfoque cuantitativo, de corte longitudinal, descriptiva-causal y cuasi experimental, estableciendo como hipótesis general de investigación Ho: Los Aspectos socioemocionales, el Clima de Clase y los Valores, inciden en el Aprendizaje significativo de los estudiantes. Para ello, se adaptó el cuestionario diseñado por Gambini (2018), mismo que con la intención de garantizar la confiabilidad, fue sometido a la evaluación de tres expertos en el tema. Fue estructurado en dos grandes partes, la primera, tuvo como objetivo recabar los datos sociodemográficos y la segunda, se dividió con base a los tres constructos independientes y el dependiente. Dentro de la primera clasificación se encuentran: Aspectos Socio emocionales, con 20 ítems; Clima de clase, medido a través de 23 ítems; Valores con 29 ítems; mientras que el Aprendizaje, señalado como variable dependiente, estuvo conformada por seis elementos.

La población bajo estudio estuvo conformada por los estudiantes inscritos en los semestres segundo y posterior en el tercer semestre en el grupo G, en el Centro de Estudios Tecnológico Industrial y de Servicios (CETIS) 72. Como consecuencia de que los sujetos de estudio pertenecen a un mismo grupo, se decidió aplicar un censo, de tal manera que la población de estudiantes que estaban inscritos en el segundo

semestre fue de 50, quienes serán denominados Muestra 1; y aquellos que continuaron sus estudios para el tercer semestre, fueron 39, quienes conformarán la Muestra 2.

Por ello, para llevar a cabo la investigación, se aplicó una encuesta con el propósito de identificar los factores más frecuentes, que de acuerdo con López (1998, citado en Díaz, 2024), este método se ha consolidado como una herramienta esencial en el análisis de las dinámicas sociales. En la actualidad, diversas organizaciones, ya sean políticas, económicas o sociales, emplean esta técnica como un recurso clave para comprender el comportamiento de sus grupos de interés y fundamentar la toma de decisiones.

El resultado de la fiabilidad del instrumento fue medida mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach, y cuyo valor en ambos casos, para 78 elementos, fue de 0.929, es decir, superior a 0.9, lo que de acuerdo con George y Mallery (2003), muestra que el instrumento es excelente.

Resultados

La interpretación de los hallazgos se inició con los datos de homogenización, detallados en la Tabla 1, demuestran que, en ambos periodos, por cada mujer, hay alrededor de tres hombres, por lo que la mayor parte de estudiantes son hombres. Se observa que en para el tercer semestre, la mayoría de los alumnos ya contaban con 16 años, mientras que, en el segundo, contaban con 15 años. En ambas muestras, los tutores tienen como último grado de estudios preparatoria o licenciatura. Solo dos de los encuestados continúan sin contar con el servicio de internet en sus casas.

Tabla 1. Datos sociodemográficos

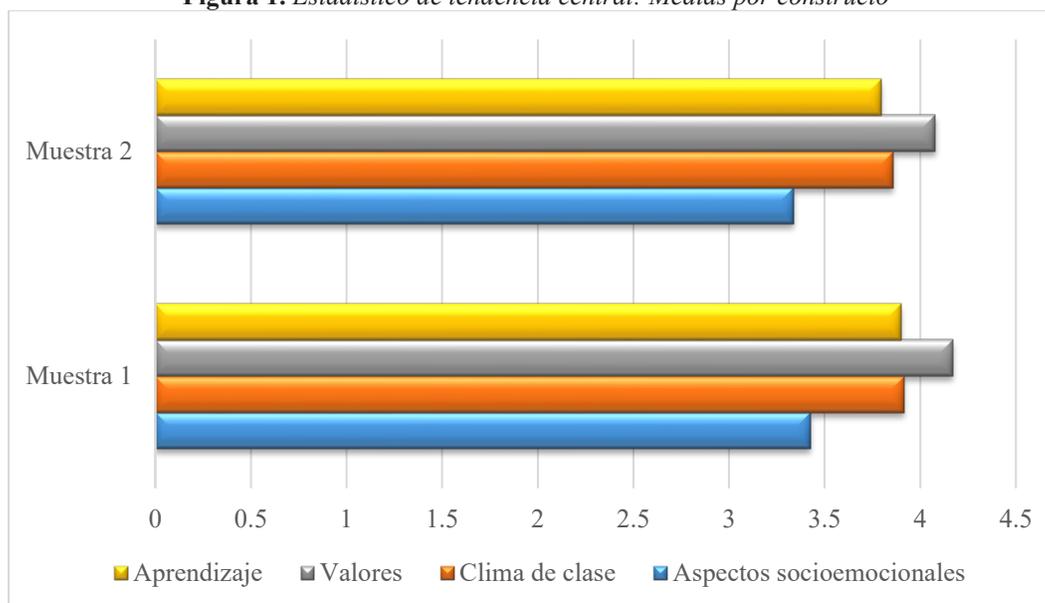
Variable	Muestra 1					Muestra 2				
	Hombre	Mujer	Prefiero no decirlo			Hombre	Mujer	Prefiero no decirlo		
Género	39	10	1			30	9	0		
Edad	15 años		16 años			15 años		16 años		
	30		20			3		36		
Último grado de estudios del tutor	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Licenciatura	Maestría	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Licenciatura	Maestría
	2	6	19	19	4	2	6	19	12	0
Internet	Si		No			Si		No		
	48		2			37		2		

Nota. Elaboración propia con base a los datos obtenidos a través del software estadístico IBM SPSS Statistics 25.

La obtención de las medias por constructo, representada en la Figura 1, demuestra que el constructo con una media inferior es el denominado Aspectos socioemocionales, adicional, no hay diferencias significativas entre las opiniones de los sujetos de estudio, por ello, se puede aseverar que existe una disminución en la percepción de los estudiantes, debido a que el valor de la media general decreció en 0.085 y lo que causa mayor impacto, es que la desigualdad mayor se encuentra en el aprendizaje, con un valor de 0.106 y con el fin identificar la relación entre constructos, así como cuál es el que en verdad está incidiendo

en el aprendizaje significativo, se prosiguió a someter a los datos a una prueba de correlación y de regresión.

Figura 1. Estadístico de tendencia central: Medias por constructo



Nota. Elaboración propia con base a los datos obtenidos a través del software estadístico IBM SPSS Statistics 25.

Antes de dar inicio con el estadístico de correlación, surgió la necesidad de someter los datos a la prueba de normalidad y para ello, se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk, debido a que el tamaño de ambas muestras es menor o igual a 50 (Pedroza et al., 2015). Como se puede observar en la Tabla 2, para el caso de la Muestra 1, los dos constructos con un valor estadístico más cercano a la unidad, cuentan con una significancia superior al p -valor = 0.05, lo que indica que tanto el constructo Aspectos Socio-emocionales, así como Clima de clase, sus datos presentan una distribución normal, a diferencia de las variables Valores y Aprendizaje, que si bien es cierto sus estadísticos son relativamente cercanos a uno, la significancia para ambos casos es menor a 0.05, concluyendo que para la Muestra 1, Valores y Aprendizaje no tienen una distribución normal. Para el caso de la Muestra 2, se puede observar que los cuatro constructos tienen una significancia superior al p -valor, luego entonces, para este caso, todos presentan una distribución normal.

Tabla 2. Prueba de Normalidad Shapiro-Wilk

Constructo	Muestra 1			Muestra 2		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Aspectos Socio emocionales	.967	50	.176	.945	39	.055
Clima de clase	.959	50	.082	.982	39	.773
Valores	.952	50	.040	.971	39	.405
Aprendizaje	.906	50	.001	.962	39	.207

Nota. Elaboración propia con base a los datos obtenidos a través del software estadístico IBM SPSS Statistics 25.

Como consecuencia de la falta de normalidad en dos de los cuatro constructos de la Muestra 1, se aplicó la prueba no paramétrica de correlación de Spearman, mientras que para la Muestra 2, se empleó la

correlación de Pearson. En la Tabla 3, es posible observar que los constructos que tienen una relación más fuerte y estadísticamente significativa con el aprendizaje son el Clima de clase, así como los Valores, lo que indica que a mejor clima de clase y promoción de valores, el aprendizaje será más significativo, lo cual no sucede con los Aspectos Socioemocionales, donde se muestran correlaciones débiles y no significativas no solo con respecto al Aprendizaje, sino en lo que respecta también a Clima de Clase y Valores; a su vez, existe una correlación fuerte y significativa entre Valores y Clima de Clase.

Tabla 3. *Coefficiente de Correlación de Spearman para la Muestra 1*

Constructo		Aspectos Socioemocionales	Clima de clase	Valores	Aprendizaje
Aspectos Socioemocionales	Coefficiente de correlación	1.000	.159	.249	.226
	Sig. (bilateral)	.	.269	.081	.115
	N	50	50	50	50
Clima de clase	Coefficiente de correlación	.159	1.000	.819**	.678**
	Sig. (bilateral)	.269	.	.000	.000
	N	50	50	50	50
Valores	Coefficiente de correlación	.249	.819**	1.000	.727**
	Sig. (bilateral)	.081	.000	.	.000
	N	50	50	50	50
Aprendizaje	Coefficiente de correlación	.226	.678**	.727**	1.000
	Sig. (bilateral)	.115	.000	.000	.
	N	50	50	50	50

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia con base a los datos obtenidos a través del software estadístico IBM SPSS Statistics 25.

La Tabla 4, muestra los coeficientes de correlación para la Muestra 2, donde se puede apreciar que existe reincidencia en el comportamiento en las relaciones identificadas para la Muestra 1; es decir, de nueva cuenta existe una correlación positiva fuerte y significativa entre Clima de clase y Valores con Aprendizaje, así como entre Clima de clase y Valores, lo que evidencia que el clima del aula y los valores compartidos desempeñan un papel clave en el aprendizaje, más que los aspectos socioemocionales por sí solos. La única variante, se presenta en la relación moderada significativa entre Aspectos Socioemocionales y Clima de clase, lo que indica que, a mejores condiciones socioemocionales, se percibe un mejor ambiente en el aula.

Tabla 4. *Coefficiente de Correlación de Pearson para la Muestra 2*

Constructo		Aspectos Socioemocionales	Clima de clase	Valores	Aprendizaje
Aspectos Socioemocionales	Correlación de Pearson	1	.516**	.227	.150
	Sig. (bilateral)		.001	.164	.362
	N	39	39	39	39
Clima de clase	Correlación de Pearson	.516**	1	.714**	.605**
	Sig. (bilateral)	.001		.000	.000
	N	39	39	39	39
Valores	Correlación de Pearson	.227	.714**	1	.641**
	Sig. (bilateral)	.164	.000		.000
	N	39	39	39	39
Aprendizaje	Correlación de Pearson	.150	.605**	.641**	1
	Sig. (bilateral)	.362	.000	.000	
	N	39	39	39	39

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Discusión

Con base en las Tablas 3 y 4, es posible aseverar que los constructos que en ambos momentos en los cuales se llevó a cabo el levantamiento de datos tienen una relación positiva y estadísticamente significativa con Aprendizaje, son el Clima de clase, así como los Valores, lo que indica que los Aspectos socioemocionales no están influyendo; sin embargo, con la finalidad de constatar si la variable independiente en realidad incide en la predicción del Aprendizaje, se tomó la decisión de obtener el modelo de regresión múltiple, en donde los predictores estuvieron representadas por los Aspectos Socioemocionales, el Clima de clase y los Valores y en consecuencia, el constructo dependiente, fue el Aprendizaje.

En el modelo de regresión múltiple, generado para la Muestra 1 y presentado en la Tabla 5, se analizó el efecto de las tres variables independientes Aspectos Socioemocionales, Clima de clase y Valores, sobre la variable dependiente Aprendizaje. El resultado indicó que modelo es estadísticamente fuerte y útil, ya que las variables Valores, Aspectos Socioemocionales y Clima de clase logran explicar el 52.1% de la varianza en el aprendizaje. La correlación general es fuerte debido al valor $R = .721$, y el ajuste del modelo es adecuado con un R^2 ajustado = .489; aunque si bien es cierto, se presentó un margen de error ≈ 0.56 , el modelo resulta eficaz para analizar factores que inciden en el Aprendizaje en un contexto educativo. Adicional, la prueba ANOVA, manifestó que el modelo es estadísticamente significativo ($F(3, 46) = 16.646$, $p < .001$), es decir, el modelo es adecuado para predecir o explicar la variable dependiente, debido a que las variables independientes Valores, Clima de clase y Aspectos socioemocionales explican conjuntamente una proporción significativa de la varianza en el Aprendizaje. No obstante, es preciso señalar que de las tres variables independientes, solo Valores tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre el Aprendizaje, debido a que el valor Beta = 0.594 y al p-valor = .002; mientras que Clima de clase revela un impacto importante, pero marginalmente significativo, en tanto, Aspectos Socioemocionales no contribuye significativamente al modelo; por tanto se deduce que la única variable significativamente en el aprendizaje es Valores, a diferencia de Aspectos socioemocionales y Clima de clase, que no muestran una influencia estadísticamente significativa sobre el Aprendizaje.

Tabla 5. Modelo de regresión para la Muestra 1

Resumen del Modelo						
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Errores estándar de la estimación		
1	.721 ^a	.521	.489	.56439		
ANOVA ^b						
Modelo	Suma de cuadrado	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	15.907	3	5.302	16.646	.000 ^c
	Residuo	14.653	46	.319		
	Total	30.560	49			
Coeficientes ^a						
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta			
1	(Constante)	-.602	1.060		-.568	.573
	Aspectos Socioemocionales	-.097	.255	-.041	-.380	.706
	Clima de clase	.327	.357	.162	.915	.365
	Valores	.860	.260	.594	3.314	.002

a. Predictores: (Constante), Valores, Aspectos Socioemocionales, Clima de clase

b. Variable dependiente: Aprendizaje

Nota. Elaboración propia con base a los datos obtenidos a través del software estadístico IBM SPSS Statistics 25.

El modelo de regresión múltiple para la Muestra 2, presentado en la Tabla 6, explicó un 47.1% de la varianza en la variable Aprendizaje, mostró una correlación global positiva y fuerte entre las variables independientes y la dependiente, con un valor de $R = .686$ y un R^2 ajustado de .426, lo que indica que el modelo sigue siendo explicativo tras ajustar por el número de variables y el tamaño de la muestra. Refleja un nivel moderado de precisión en la predicción, debido a que el error estándar de la estimación fue de .498. El ANOVA evidencia que el modelo fue estadísticamente significativo puesto que ($F(3, 35) = 10.382, p < .001$), lo que sugiere que las predictoras expresaron una proporción significativa de la varianza en la variable dependiente, esto es, el modelo demuestra una capacidad explicativa moderadamente alta, debido a que explicó aproximadamente el 47.1% de la varianza total de Aprendizaje. En conclusión, en lo que a los constructos independientes se refiere, los Valores mostraron un efecto positivo y significativo con una tasa de Beta = .384 y un p-valor = .040; en tanto, Clima de clase al tener un valor de Beta = .407 y un p-valor = .055, presentó una influencia positiva marginalmente significativa; en tanto, Aspectos socioemocionales no tuvieron un efecto significativo en la predicción del aprendizaje, porque el valor de Beta resultó negativo y el p-valor superior a 0.05 (Beta = -.147, p-valor = .326). Con lo que se infiere que solo el Clima de clase y los Valores, influyen en el Aprendizaje.

Tabla 6. Modelo de regresión para la Muestra 2

Resumen del Modelo						
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Errores estándar de la estimación		
1	.686 ^a	.471	.426	.49792		
ANOVA ^b						
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	7.722	3	2.574	10.382	.000 ^c
	Residuo	8.677	35	.248		
	Total	16.399	38			
Coeficientes ^a						
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta			
1	(Constante)	.198	.767		.257	.798
	Aspectos Socioemocionales	-.193	.194	-.147	-.997	.326
	Clima de clase	.604	.304	.407	1.983	.055
	Valores	.477	.224	.384	2.128	.040

a. Predictores: (Constante), Valores, Aspectos Socioemocionales, Clima de clase

b. Variable dependiente: Aprendizaje

Nota. Elaboración propia con base a los datos obtenidos a través del software estadístico IBM SPSS Statistics 25.

La obtención de los modelos de regresión para las Muestras 1 y la Muestra 2, se realizó la comprobación de la hipótesis general de investigación, la cual enuncia H_0 : Los Aspectos socioemocionales, el Clima de Clase y los Valores, inciden en el Aprendizaje significativo de los estudiantes. Los hallazgos demostraron que el constructo Valores es clave en ambos modelos, aunque con un impacto más fuerte y significativo en la Muestra 1. El Clima de clase, también tiene un efecto positivo en ambos modelos, sin embargo, para la Muestra 1, este efecto es mucho más débil y no significativo; por último, los Aspectos socioemocionales, en ambos modelos, no tienen un impacto significativo, lo que se observó desde la aplicación de la estadística descriptiva y prevaleció en la inferencial, lo que a su vez indicó que no está influyendo directamente con el Aprendizaje; luego entonces, la hipótesis se rechaza, a causa de que sólo Valores tiene una incidencia importante en el Aprendizaje, es decir, la implementación de los recursos socioemocionales, no están influyendo en su totalidad en la adquisición de un aprendizaje significativo por parte de los estudiantes del CETIS 72.

Conclusión

El objetivo general establecido ha sido alcanzado satisfactoriamente, se ha logrado analizar a los estudiantes en dos espacios temporales diferentes, lo que ha demostrado que aunque sean los mismos individuos, sus opiniones y/o percepciones pueden ser desiguales, lo que invita que en una investigación futura, se puedan realizar intervenciones más profundas y extensas como lo plantean Gutiérrez Carmona y Expósito López

(2015), con el fin de identificar de una manera más certera las situaciones de riesgo que pueden incidir en el aprendizaje significativo de los estudiantes.

Los resultados distan de lo expuesto por Gambini (2018) y Treviño et al. (2019), debido a que el primero afirma que los aspectos socioemocionales sí tienen una relación con el aprendizaje de los estudiantes, y los segundos, aseveran que las habilidades socioemocionales generan grandes beneficios en el avance académico de los estudiantes y que por ello el ámbito educativo debe incluirlas como parte fundamental en la formación de estos.

Sin duda el garantizar el aprendizaje significativo en individuos quienes se encuentren cursando nivel medio superior, continuará representando un desafío para las instituciones educativas pertenecientes a este ecosistema; es por ello, que este tipo de indagatorias coadyuvan en el entendimiento de las conductas y comportamientos de los jóvenes, quienes todavía se encuentran en proceso de madurez y por ende, el identificar los factores que inciden, contribuirá en la formación personal y académica.

Referencias

- Acuña, J. (2013). *Autoestima y rendimiento académico de los estudiantes del X ciclo 2012-II de la Escuela Profesional de Educación Primaria y problemas de aprendizaje*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Faustino Sánchez Carrión]. Academia.edu. https://www.academia.edu/32935857/TESIS_MAESTRIA_AUTOESTIMA_Y_RENDIMIENTO_ACADEMICO
- Alvarez Bolaños, E. (2020). Educación socioemocional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas* ALAS, 11(20), 388-408. <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787023/html/>
- Amezcuca, J. y Pichardo, M. (2002). Modificación de las habilidades sociales, ansiedad y autoconocimientos en estudiantes universitarios españoles. *Revista interuniversitaria de la Educación*, 8-9, pp. 387-408. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=919125>
- Ausubel, D.P., Novak J. y Henesian H. (1989). *Psicología Educativa*. Un punto de vista cognoscitivo. México: Trillas.
- Berger, C., Álamos, P., Milicic, N., & Alcalay, L. (2014). Rendimiento académico y las dimensiones personal y contextual del aprendizaje socioemocional: evidencias de su asociación en estudiantes chilenos *Universitas Psychologica*, 13(2), 627-638. Pontificia Universidad Javeriana. <https://www.redalyc.org/pdf/647/64732221019.pdf>
- Bisquerra Alzina, R. (2005). La educación emocional en la formación del profesorado. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 19(3), 95-114. <http://www.redalyc.org/pdf/274/27411927006.pdf>
- Blaya C., E. Debarbieux, R. Rey Alamillo, R. Ortega (2006) Clima y violencia escolar. Un estudio comparativo entre España y Francia. *Revista de Educación*: 293-331.
- Cere (1993). *Evaluar el contexto educativo*. Ministerio de Educación y Cultura. Gobierno Vasco.
- Cruz, M., Olvera, L., Domínguez, T. y Cortés, S. (2002). El papel de la inteligencia emocional en el rendimiento académico de estudiantes de ingeniería del INO. *Revista Psicología y Salud*. 12(2), 159-172.
- Diario Oficial de la Federación (2022). *Acuerdo número 17/08/22 por el que se establece y regula el Marco Curricular Común de la Educación Media Superior*. https://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5663344

- Díaz Flores, A., Bermejo Rodríguez, F. y Dávila Rivas, D. (2024) Factores que determinan el desempeño académico en las actividades de los estudiantes a nivel universitario *VinculaTégica EFAN*, 10(2), 87-104. <https://doi.org/10.29105/vtga10.2-490>
- Díaz, J. y Martins, A. (1986). *Estrategias de enseñanza-aprendizaje*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Dirección General de Educación Tecnológica Industrial. (2024). *Secretaría de Educación Pública | Gobierno de México*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/sep/dgeti>
- Dorsch, F. (1985). *Diccionario de psicología*. Barcelona: Herder.
- Edel Navarro, R. (2003). El rendimiento académico: concepto, investigación y desarrollo . *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1(2),8. <https://www.redalyc.org/exportarcita.oa?id=55110208>
- Gambini Domínguez, F. (2018). *Relación entre la educación socio emocional y el desempeño académico de los estudiantes de educación secundaria*. [Tesis de Doctorado, Instituto para la calidad de la educación]. Archivo digital. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4568/gambini_dfj.pdf
- George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. (11.0 update, 4th ed). Allyn & Bacon.
- González Pérez, J. y Criado, M. (2004). *Educación en la no-violencia: Enfoques y estrategias de intervención*. (4ª ed). Editorial CCS.
- González, E. (2009). Educar en la afectividad. *SURGAM revista digital de orientación pedagógica*. (504), 1-15 <http://www.surgam.org/articulos/504/index.html>
- Gutiérrez Carmona, M., y Expósito López, J. (2015). Autoconcepto, dificultades interpersonales, habilidades sociales y conductas asertivas en adolescentes. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 26(2), 42-58. [doi:10.5944/reop.vol.26.num.2.2015.15215](https://doi.org/10.5944/reop.vol.26.num.2.2015.15215)
- Hernández M. L y Rodríguez C. S. (2018) Tutoriales como apoyo en el aprendizaje del estudiante en el área de administración. *VinculaTégica EFAN*, 4(2), 710-715. <https://doi.org/10.29105/vtga4.1-826>
- Jacob, B. (2002) Where the boys aren't: non-cognitive skills, returns to school and the gender gap in higher education. *Economics of Education Review*, 21, 589–598. <http://www.nber.org/papers/w8964.pdf>
- James, V. (2019). La escuela y el dilema del aprendizaje. En S. Dubrovsky, P. Enright, N. Filidoro, C. Lanza, S. Mantegazza, B. Pereyra, B. y V. Rusler (comps.), *III Jornada de Educación y Psicopedagogía Encuentros y desencuentros entre la escuela y la Psicopedagogía* (pp. 211-218). Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras Colección Saberes. Buenos Aires. <https://bit.ly/3hagseo>
- Ladd, G.W., & Mize, J. (1983). A cognitive–social learning model of social-skill training. *Psychological Review*, 90(2), 127–157. En: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.90.2.127>
- Le, H., Casillas, A., Robbins, S. B., & Langley, R. (2005). Motivational and Skills, Social, and Self-Management Predictors of College Outcomes: Constructing the Student Readiness Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 65(3), 482-508. <https://doi.org/10.1177/0013164404272493>
- Lewis, T. (2007) Social inequality in education: A constraint on an American high – skills future. *Curriculum Inquiry*. Vol. 37, 329 – 349. En: <https://doi.org/10.1111/j.1467-873X.2007.00390.x>
- Mackee, T. y Bain, S. (1997) Predicting early school success with developmental and social skills screeners. *Psychology in the Schools*, Vol. 34(3), 219-228. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6807\(199707\)34:3<219::AID-PITS4>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6807(199707)34:3<219::AID-PITS4>3.0.CO;2-J)
- Marcelo, C. (2002). La formación inicial y permanente de los educadores. [http:// www.redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/FORMACION/FORMACION%20INICIAL%20Y%20PERMANENTE%20DE%20LOS%20EDUCADORES.pdf](http://www.redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/FORMACION/FORMACION%20INICIAL%20Y%20PERMANENTE%20DE%20LOS%20EDUCADORES.pdf)
- Milicic, N. (2001): *Creo en ti: la construcción de la autoestima en el contexto escolar*. Santiago: LOM Ediciones.
- Pacheco H., P., Villagrán, R., & Guzmán A, C. (2015). Estudio del campo emocional en el aula y simulación de su evolución durante un proceso de enseñanza-aprendizaje para cursos de ciencias. *Estudios pedagógicos*, 41(1), 199-217.

- <https://www.redalyc.org/pdf/1735/173541114012.pdf>
- Pedrosa, I., Juarros-Basterretxea, J., Robles-Fernández, A., Basteiro, J., & García-Cueto, E. (2015). Pruebas de bondad de ajuste en distribuciones simétricas, ¿qué estadístico utilizar? *Universitas Psychologica*, 14(1), 245–254. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy13-5.pbad>
- Rose, D.H. y Meyer, A. (2002). Teaching every student in the digital age: Universal Design for Learning. Alexandria, VA: *Association for supervision and curriculum development*. <http://dx.doi.org/10.1007/s11423-007-9056-3>
- Rytkönen, H., Parpala, A., Lindblom-Ylänne, S., Virtanen, V. y Postareff, L. (2012). Factors affecting bioscience students' academic achievement. *Instructional Science*, Vol. 40, 241–256. <https://doi.org/10.1007/s11251-011-9176-3>
- SIGEEMS (2025). Sistema de Evaluación de la Educación Media Superior. <https://www.sistemadeevaluacion.sems.gob.mx/sigeems/index.php>
- Tirado Gálvez, R. (2021) La salud mental y emocional como base fundamental en la educación. *VinculaTégica EFAN*, 7 (1), 282-289. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-79>
- Treviño Villarreal, D. C., González Medina, M. A., y Montemayor Campos, K. M. (2019). Habilidades socioemocionales y su relación con el logro educativo en alumnos de Educación Media Superior. *Revista de psicología y ciencias del comportamiento de la Unidad Académica de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 10(1), 32-48. <https://doi.org/10.29059/rpcc.20190602-79>



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

VinculaTégica
EFAN

La inteligencia de negocios y la competitividad en PyMEs de Villahermosa (The Business Intelligence and competitiveness in SMEs in Villahermosa)

David Elías Pérez-Jesús^{*1} ; Gerardo Arceo-Moheno²  y Guillermo de los Santos-Torres³ 

¹ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México), davis_805@hotmail.com

² Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México), ericarceo@hotmail.com

³ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México), guillermodelossantos@hotmail.com

* Autor de Contacto

Resumen

Cómo citar:

Pérez-Jesús, D. E., Arceo-Moheno, G., & de los Santos-Torres, G. La inteligencia de negocios y la competitividad en PyMEs de Villahermosa. *Vinculatégica EFAN*, 11(4). <https://doi.org/10.29105/vtga11.4-1185>

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 11 de abril del 2025

Aceptado: 23 de mayo del 2025

Publicado: 31 de julio del 2025

La inteligencia de negocios, igual conocida como Business Intelligence por sus siglas (BI), es un conjunto de tecnologías, metodologías y herramientas que ayudan a las empresas a mantenerse competitivas en estos mercados cambiantes. El objetivo de este trabajo de investigación fue analizar los sistemas de información de BI en los procesos estratégicos de toma de decisiones inteligentes como factor de mejora en la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) del sector comercial en Villahermosa, Tabasco. La metodología se dividió en cuatro pasos: revisión bibliográfica, elaboración y aplicación del instrumento, tratamiento de datos y por último la interpretación de los resultados. Fue un estudio cuantitativo, en el cual se emplearon cuatro tipos de análisis: descriptivo, fiabilidad, correlacional y de conglomerados. Se utilizó el cuestionario para la recolección de información, el cual está conformado por tres bloques con 54 preguntas, aplicándolo a 29 directivos y gerentes generales de las PyMEs de estudio. Uno de los principales hallazgos fue que solamente algunos componentes de la inteligencia de negocios tienen relación con la competitividad, demostrando que hace falta trabajar mucho en el uso de estos sistemas inteligentes en Villahermosa, Tabasco.

Palabras clave: Competitividad, Inteligencia de negocios, Pequeñas y medianas empresas
Códigos JEL: M1, M10, M15, M19

Abstract

The Business intelligence (BI), is a set of technologies, methodologies and tools that help companies stay competitive in these changing markets. The objective of this research work was to analyze the information systems of BI in the strategic processes of intelligent decision making as a factor of improvement in the competitiveness of Small and Medium Enterprises (SMEs) in the commercial sector in Villahermosa, Tabasco. The methodology was divided into four steps: bibliographic review, elaboration and application of the instrument, data treatment and finally the interpretation of the results. It was a quantitative study, in which four types of analysis were used: descriptive, reliability, correlational and cluster analysis. The questionnaire was used to collect information, which is made up of three blocks with 54 questions, and was applied to 29 executives and general managers of the SMEs under study. One of the main findings was that only some components of business intelligence are related to competitiveness, demonstrating that much work needs to be done in the use of these intelligent systems in Villahermosa, Tabasco.

Key words: Business Intelligence, Competitiveness, Small and Medium-Sized Enterprises
JEL Codes: M1, M10, M15, M19



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista VinculaTégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introducción

La competitividad empresarial se ve impulsada por la inteligencia de negocios, igual conocida como *Business Intelligence* (BI), se ha convertido en una de las tecnologías claves para las empresas, ya que facilita el logro de sus objetivos, además de que la toma de decisiones es más rápida y con menos incertidumbre, ya que éstas están basadas en los datos y no en teorías.

BI es un concepto que apareció por primera vez en el año 1958 por el científico Hans Peter Luhn de International Business Machines (IBM), definiéndola como la: “Capacidad de comprender las interrelaciones de los hechos presentados de una forma concreta para orientar la acción hacia una meta deseada” (Cebrián, 2018, párr. 1).

Actualmente, BI tiene varias definiciones, en las que los autores están de acuerdo en que la principal ventaja es aumentar la precisión de toma de decisiones, en función de los datos.

Por otro lado, la competitividad empresarial es muy importante porque permite a las empresas alcanzar sus objetivos y permanecer en el mercado, debido que está señalado que las empresas que son competitivas son las que logran sobrevivir y existieron muchas empresas que en su momento eran líderes, pero dejaron de ser competitivas y fracasaron, además, algunas de ellas intentaron regresar al mercado, pero ya era demasiado tarde, por ejemplo: Kodak, Nokia, BlackBerry, entre otras.

A continuación, se presenta un caso de una empresa que fue muy exitosa y líder en el mercado, pero no logró mantenerse en un entorno empresarial competitivo, lo que finalmente la llevó a su desaparición del mercado.

Kodak

Es una marca conocida de cámaras, rollos y revelados fotográficos; el cual menciona Nuño (2018) fue una empresa que controló el mercado durante el siglo XX, pero que no se adaptó a los cambios del siglo XXI. En el año 1975 Kodak inventó la primera cámara digital, pero no consideró una opción la fotografía digital y a partir del año 2001 el mercado comenzó a reducirse con la llegada de la era digital. Donde a inicios del 2006 sufrió una caída que la llevó a la bancarrota en 2012.

Algunas de las empresas que están en disputa por el mercado de las cámaras en la actualidad son: Nikon, Sony, Canon, Panasonic, entre otras.

Kodak es un ejemplo del fracaso empresarial, debido a la negación de los nuevos cambios de innovación, digitalización y modernización de sus servicios y productos ofrecidos a sus clientes (Cerezo, 2020). En otras palabras, la empresa fue incapaz de identificar a tiempo las nuevas tecnologías y de adaptarse a los nuevos cambios.

Marco teórico

Este apartado tiene como propósito determinar las definiciones de las variables y conceptos para profundizar el tema de investigación, analizando cada uno de ellos que dan sustento a la misma.

Competitividad empresarial

El Banco Industrial de Guatemala señala que la competitividad empresarial es la: “Capacidad de un negocio para producir y vender productos o servicios que cumplan con la calidad de los mercados, al mismo precio o con precios más bajos, y maximizando los rendimientos de los recursos consumidos para producirlos” (Banco Industrial de Guatemala, 2021, párr. 1).

Morales y Pech mencionan que es la capacidad de tener un atributo, que le proporciona una excelente eficiencia comercial y darle algunas ventajas en comparación con los competidores (2000).

Por último, Rivas (2009) menciona que es la competencia de la empresa para encontrar consumidores sobre rivales mediante la producción de servicios o bienes para garantizar ganancias.

Inteligencia de negocios

BI es la combinación de prácticas, capacidades y tecnologías usadas por las empresas para recopilar toda la información histórica de la empresa para integrarla y tener mayor conocimiento de ella, aplicando normas en la empresa, asegurando la visibilidad de la información en función de una mejor comprensión y en el mejoramiento del desempeño (Rodríguez, 2014).

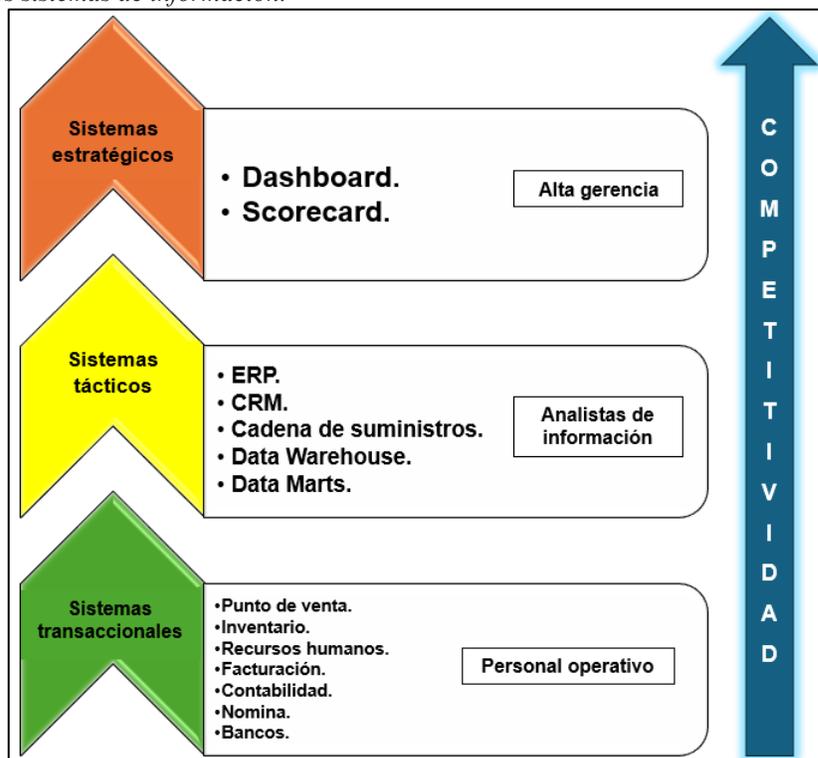
Además, Lluís (2007) menciona que el objetivo principal de BI es ayudar de manera continua y sostenible a las organizaciones aumentando su competitividad y brindándoles los datos que necesitan para tomar decisiones.

Por otra parte, Luciani y Navarro mencionan que: “Los sistemas de información, constituyen un elemento principal a ser tomado en cuenta al momento de medir e incrementar la competitividad de las PyMEs” (2018, p. 139).

Aunado a lo anterior, los sistemas de información son un conjunto de elementos que están conectadas para recopilar, procesar, almacenar e intercambiar información para respaldar la toma de decisiones, además de ayudar, analizar y visualizar la empresa (Kionetworks, s.f.).

Por lo cual, en la figura 1 se muestra una clasificación de los sistemas de información basados en los autores Davenport & Prusak (1998), Joyanes (2019), López (2020), Wolters Kluwer TAA España (2022) y Zarate (2013).

Figura 1. Niveles de los sistemas de información.



Nota: Elaboración propia con base en (Davenport & Prusak, 1998; Joyanes, 2019; López, 2020; Wolters Kluwer TAA España, 2022 y Zarate, 2013).

Estas herramientas y sistemas se utilizan para tomar decisiones leyendo datos, lo que lleva a estrategias comerciales que aumentan la eficiencia y la competitividad al analizar a fondo todos sus datos almacenados y ahora en tiempo real (Joyanes, 2013).

A continuación, se mostrarán las definiciones de las herramientas y sistemas de BI más conocidas en la actualidad:

- **Sistemas transaccionales:** Registran las operaciones comerciales día con día. Sin este tipo de sistemas, muchas empresas no podrían operar. A medida que se llevan a cabo las operaciones comerciales; adquieren, procesan y mantienen los datos, que reflejan las diversas transacciones comerciales, como ventas, compras, pagos, entre otros (Lapiedra *et ál.*, 2011).
- **Data Mart:** Es un depósito de datos destinado a un área específica de una empresa, también conocida como una base de datos departamentales; por ejemplo: recursos humanos, contabilidad, finanzas, entre otros. Este depósito permite que se pueda acceder a los datos de un área de forma sencilla (Moarri, 2019).
- **Data Warehouse:** Son varios Data Marts juntos y son las bases de datos con información ya elaborada a partir de las fuentes de datos (Ramos, 2016).
- **Cadena de suministros:** Es una colección de medidas y procesos relacionados con la producción,

distribución y suministro de productos a los clientes finales. Mediante una red de interacción entre diferentes entidades, como proveedores, fabricantes, distribuidores, minoristas y consumidores (Díaz, s.f.).

- Customer Relationship Management (CRM): Es un *software* utilizado para administrar las actividades comerciales de la empresa. Herramientas de almacenamiento de datos del cliente, así como información detallada sobre la efectividad del grupo de ventas. Según esta información, el sistema crea informes utilizados para tomar decisiones, volviendo a un sector comercial más orientado (Ramírez, 2022).
- Enterprise Resource Planning (ERP): “Sistema de información que apoya diferentes actividades para departamentos distintos y ayuda a los ejecutivos a planificar y ejecutar diversas funciones interdependientes” (Oz, 2008, p. 492).
- Scorecard: Es un modelo de información sobre el soporte operativo e implementación de la estrategia de la empresa de que puede centrarse en los recursos de la organización, así como administrar el trabajo de la empresa (Cohen y Asín, 2009).
- Dashboard: Es una representación gráfica de los Key Performance Indicators (KPI), que intervienen en la consecución de los objetivos de un negocio, permitiendo a los líderes empresariales tomar decisiones rápidamente al brindarles una visión completa y resumida de cómo funciona el negocio sin necesidad de un análisis de datos en profundidad (Aranda, s.f.).

Método

Este apartado tiene como propósito describir el método de investigación empleado, así como detallar las técnicas, procedimientos y criterios utilizados para la recolección y análisis de la información, con la finalidad de garantizar la validez y confiabilidad de la investigación.

Enfoque y tipo de estudio

El método de investigación fue cuantitativo; debido que, se aplicaron métodos estadísticos a los datos recabados del cuestionario, también al diseñar la figura que muestra la jerarquía de los diversos tipos de sistemas de información.

Por otra parte, Arias menciona que existen muchos modelos y clasificaciones para las investigaciones, mencionando que existen tres tipos de estudio según el nivel, diseño y propósito; agregando que: “Independientemente de su clasificación, todos son tipos de investigación, y al no ser excluyentes, un estudio puede ubicarse en más de una clase” (2012, p. 23).

En tal sentido, para este proyecto de investigación se utilizó el tipo de investigación según el nivel, el cual se clasifica en cuatro estudios denominados como: exploratorio, descriptivo, correlacional y

explicativo (Gallardo, 2017).

En este proyecto, se arribaron tres niveles de investigación diferentes, exploratorio porque comenzó con algo poco investigado en el área; descriptivo, porque se han descrito las variables de investigación y se terminó con el correlacional en la que se busca la correlación entre variables utilizando el análisis de fiabilidad y el análisis de conglomerados.

Población de estudio

La población de estudio utilizada para la recolección de datos fue basada en la información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), ya que cuenta con un Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), El cual tiene registrado más de cinco millones de unidades económicas en el territorio nacional.

Además de que su sitio *web* tiene una interfaz agradable para el usuario, el cual facilitó la búsqueda y la identificación de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) comerciales del sector privado en Villahermosa, Tabasco.

Según la información del DENUE las PyMEs comerciales están clasificadas por comercio al por mayor y al por menor, sumando ambas clasificaciones se pudo conocer que hay un total de 610 PyMEs comerciales en Villahermosa, Tabasco.

Pero, se realizó una limpieza a los datos, dado que algunas de las empresas del *dataset* se encontraban repetidas y por tal motivo se eliminaron registros duplicados (Ver Tabla 1).

Tabla 1. *Clasificación de PyMEs por actividad.*

Clasificación	Actividad	Total
1	Abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco.	54
2	Artículos de ferretería, tlapalería y vidrios.	24
3	Artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal.	19
4	Artículos para el cuidado de la salud, productos farmacéuticos, perfumería, artículos para el esparcimiento, electrodomésticos menores y aparatos de línea blanca.	25
5	Maquinaria, equipo y mobiliario para actividades agropecuarias, industriales, de servicios y comerciales, de otras maquinaria y equipos de uso general.	31
6	Productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado.	32
7	Vehículos de motor, refacciones, combustibles, lubricantes, camiones y de partes y refacciones nuevas para automóviles, camionetas y camiones.	74
8	Intermediación de comercio al por mayor.	1
9	Materias primas agropecuarias y forestales, para la industria y materiales de desecho.	47
10	Enseres domésticos, computadoras, artículos para la decoración de interiores y artículos usados.	25
11	Tiendas de autoservicio y departamentales.	9
Total		341

Nota: Elaboración propia con base en (DENUE, 2023).

Selección de muestra

Para esta investigación se utilizó el método de muestreo no probabilístico en dos etapas distintas, descritas a continuación:

Iniciando con la técnica conocida como bola de nieve, puesto que con ayuda de personas conocidas se dio la primera interacción con los empresarios y ellos a su vez recomendaban a sus conocidos con empresas incluidas en el estudio.

Esta técnica consiste en pedir a los informantes que sugieran posibles participantes. Esto es práctico porque es más fácil generar confianza con los nuevos participantes y puede llegar a personas con las que es difícil identificarse. Este proceso de selección conocido como efecto de bola de nieve, permite el acceso a los participantes del estudio a través de una red social natural de amigos, familiares y contactos personales (Monje, 2011).

Después, se utilizó la técnica por conveniencia, debido que se solicitó apoyo a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), donde un departamento estratégico de la institución envió un correo electrónico con el cuestionario a las empresas estudio que están contadas entre ellas.

De este modo Ríos menciona que esta técnica: “No tiene planificación y las unidades son elegidas de circunstancias fortuitas. Por ejemplo, una entrevista a los primeros 50 estudiantes que están cercanos a la oficina del investigador” (2017, p. 97).

Variables de investigación

Para el caso de esta investigación, como variable independiente se tiene inteligencia de negocios y como variable dependiente la competitividad empresarial, ya que la competitividad de una empresa depende de cómo utilizan BI, generando cambios constantemente en la variable dependiente y estas dos variables están constituidas por ciertos elementos descritos a continuación.

Variable independiente (inteligencia de negocios):

- **Conocimiento:** Es importante que los empresarios tengan conocimiento de los diferentes tipos de sistemas de información. Esto ayuda a los empresarios a aprovecharlos al máximo y así mantenerse en un entorno empresarial competitivo.
- **Actividades:** Conocer las actividades que realizan cada sistema de información es esencial para mejorar la eficiencia operativa garantizando la integración y el flujo de información, contribuyendo al éxito de las empresas en un entorno competitivo.
- **Actitud:** Es importante adquirir, invertir y actualizar los sistemas de información con la visión clara de la empresa para asegura su alineamiento con la estrategia del negocio, ayudando a alcanzar los objetivos empresariales de manera eficiente.
- **Inversión:** Las empresas deben invertir en tecnología de la información (*software* y

hardware) constantemente para mantenerse compitiendo en el mercado de su sector y no quedarse en lo obsoleto ante los rivales.

Variable dependiente (Competitividad empresarial):

- Conocimiento: El empresario debe tener una comprensión de los conceptos relacionados con la competitividad, tales como, misión, visión, planeación estratégica, ventajas competitivas, entre otras, para que se le facilite la orientación de la empresa.
- Ventajas competitivas: Se refiere a un conjunto de características, recursos, capacidades o condiciones que permiten a una empresa destacarse en su campo y superar a sus competidores.
- Comportamiento competitivo: Se refiere a cómo actúan y se comportan las empresas en un mercado competitivo con el fin de superar a sus rivales, mejorando su posición dentro de él, ya sea mediante el incremento de clientes y/o ventas.

Instrumento de recolección de datos

El cuestionario fue utilizado como instrumento de recolección de información, el cual estuvo constituido por tres bloques, con un total de 54 preguntas, a continuación, se describirán cada uno de los bloques:

- Bloque 1: Preguntas generales: Este primer bloque se constituye por cinco preguntas, fue diseñado con el propósito de obtener características particulares de cada una de las PyMEs, tales como su tamaño, antigüedad, actividad a la que se dedica, entre otras.
- Bloque 2: Inteligencia de negocios: Este bloque se constituye de cuatro apartados (Conocimiento, Actividades, Actitud e Inversión) con un total de 34 preguntas, las cuales se responden mediante una escala *Likert*, teniendo cinco posibles respuestas, donde cinco es la mejor valoración y uno es la valoración más baja.
- Bloque 3: Competitividad empresarial: El último bloque está dividido por dos apartados (Conocimiento y Competitividad dividiéndose en: Ventajas y Comportamiento) con un total de 15 preguntas, de igual manera utilizando la escala *Likert*.

Validación del instrumento

Arias (2012) menciona que la herramienta se puede validar a través de juicio de expertos. Porque lo más importante es verificar si se mide lo relacionado a la investigación, además de comparar su importancia con los objetivos y variables.

Complementando lo anterior, Palella y Martins mencionan que consiste en entregar el instrumento a expertos en el ámbito a investigar, con sus respuestas acompañadas de los objetivos, el sistema de variables y los criterios para calificar las preguntas enviadas. Los expertos ven el contenido, la ortografía y la

importancia de cada reactivo y hacen las recomendaciones de los investigadores sobre la implementación de ajustes apropiados, en casos de ser considerados (2012).

De acuerdo con lo anterior, el cuestionario fue enviado para su validación a dos expertos relacionados con el tema, describiéndose a continuación:

El primer experto fue un profesor de la UJAT, siendo investigador y experto en el campo de sistema de Tecnologías de la Información (TI), ya que tiene experiencia en el ámbito empresarial.

El segundo experto, es una profesora de la UJAT, de igual manera investigadora con mucha experiencia en validaciones de instrumentos de recolección de información, ya que ha participado a nivel nacional e internacional.

Aplicación del instrumento

La aplicación del cuestionario se realizó de forma virtual, a través de un formulario electrónico elaborado en la herramienta de Microsoft 365, el cual cuenta con un *software* conocido como *Forms*, el cual te permite crear cuestionarios con el tipo de preguntas de opción múltiple, cerradas, abiertas y de escala de *Likert*, permitiendo enviarlo mediante un *link* y/o código por correo electrónico.

El cuestionario se aplicó a 29 directivos y gerentes generales de PyMEs comerciales de Villahermosa, Tabasco.

Procesamiento y tabulación de los datos

Se utilizó el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), en su versión 29.0.1.0 (171). También, se utilizó el *software* de Excel en su versión 2304 como un intermediario para poder cargar el *dataset* en SPSS. Debido que el cuestionario fue aplicado mediante el *software* de *Forms* con el que cuenta la herramienta de Microsoft 365, ya que, permite descargarlo en extensión .xlsx y para poder abrir el archivo se puede utilizar cualquier versión de Excel.

Resultados

Este apartado tiene como finalidad presentar los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario, con el propósito de interpretar la información recopilada.

Análisis descriptivo

La tabla 2 muestra el análisis descriptivo del bloque 1 del cuestionario “Preguntas generales”, esto para conocer características específicas de cada una de las 29 empresas participantes en este estudio. Los resultados obtenidos permiten tener un panorama general del perfil de las empresas y de los responsables que participaron en el estudio, lo cual es fundamental para comprender el contexto en el que se desarrolla la investigación.

Tabla 2. Bloque 1: Preguntas generales.

#	Preguntas	Respuestas
1	Número de empleados en la empresa	7 pequeñas empresas (24.14%) 22 medianas empresas (75.86%)
2	Antigüedad de la empresa	16 empresas con más de 10 años (55.17%) 4 empresas entre 6 y 10 años (13.59%) 5 empresas entre 3 y 6 años (17.24%) 3 empresas entre 1 y 3 años (19.34%) 1 empresa con menos de 1 año (3.45%)
3	Actividad de la empresa	5 empresas de la clasificación 1 5 empresas de la clasificación 2 2 empresas de la clasificación 3 3 empresas de la clasificación 4 2 empresas de la clasificación 5 4 empresas de la clasificación 6 6 empresas de la clasificación 7 2 empresas de la clasificación 9
4	Mercado principal de la empresa	1 empresa Internacional (3.45%) 2 empresas Regionales (6.90%) 6 empresas Locales (20.69%) 14 empresas Nacionales e Internacionales (48.26%) 3 empresas Locales y Nacionales (10.35%) 3 para todo tipo de mercado (10.35%)
5	Tipo de comercio de la empresa	3 empresas al comercio por mayor (10.34%) 17 empresas al comercio por menor (58.62%) 9 empresas de ambos enfoques (31.04%)

A continuación, se presenta la representatividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) incluidas en el estudio, en relación con el universo total de PyMEs en el contexto analizado.

La tabla 3 muestra las empresas encuestadas clasificadas por actividad económica; se destaca que la representatividad de las empresas encuestadas es acorde a la totalidad de las empresas comerciales de Villahermosa. Este análisis permite verificar que la muestra seleccionada refleja adecuadamente el conjunto total de empresas comerciales de Villahermosa Tabasco.

Tabla 3. Representatividad de las PyMEs estudiadas.

clasificación	Actividad	Muestra	Porcentaje	Total	Porcentaje
1	Abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco.	5	17.24%	54	15.84%
2	Artículos de ferretería, tlapalería y vidrios.	5	17.24%	24	7.04%
3	Artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal.	2	6.90%	19	5.57%
4	Artículos para el cuidado de la salud, productos farmacéuticos, perfumería, artículos para el esparcimiento, electrodomésticos menores y aparatos de línea blanca.	3	10.34%	25	7.33%
5	Maquinaria, equipo y mobiliario para actividades agropecuarias, industriales, de servicios y comerciales, de otras maquinaria y equipos de uso general.	2	6.90%	31	9.09%
6	Productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y	4	13.79%	32	9.38%

	calzado.				
7	Vehículos de motor, refacciones, combustibles, lubricantes, camiones y de partes y refacciones nuevas para automóviles, camionetas y camiones.	6	20.69%	74	21.70%
8	Intermediación de comercio al por mayor.	0	0.00%	1	0.29%
9	Materias primas agropecuarias y forestales, para la industria y materiales de desecho.	2	6.90%	47	13.78%
10	Enseres domésticos, computadoras, artículos para la decoración de interiores y artículos usados.	0	0.00%	25	7.33%
11	Tiendas de autoservicio y departamentales.	0	0.00%	9	2.64%
	Total	29	100%	341	100%

Análisis de fiabilidad

Se realizó el análisis de fiabilidad de una escala o constructo mediante el alfa de Cronbach, porque este índice es un indicador utilizado para medir la coordinación de la escala, es decir, evaluar el valor que los elementos de la herramienta de correlación (Oviedo y Campos-Arias, 2005).

En este indicador se obtiene un valor que oscila entre cero y uno, donde un valor mayor a 0.9 indica un nivel de fiabilidad excelente, de 0.7 a 0.9 es muy bueno, de 0.5 a 0.7 es bueno, de 0.3 a 0.5 es regular y menor a 0.3 es deficiente (Tuapanta *ét al.*, 2017).

La tabla 4 muestra el valor de consistencia medido a través del alfa de Cronbach de las variables de investigación. El resultado obtenido en el análisis arrojó un coeficiente muy bueno de acuerdo con la escala mencionada, destacando el Alfa de Cronbach de las variables “Inversión”, “Conocimiento” y “Actitud” las cuales superar el valor de 0.900, lo cual, es considerado como excelente.

Tabla 4. *Consistencia entre elementos de las variables de investigación.*

Bloque	Nombre del bloque	Nombre de los apartados	Consistencia del alfa de Cronbach
1	Preguntas generales	n/a	n/a
2	Inteligencia de negocios	Conocimiento	0.927
		Actividades	0.889
		Actitud	0.900
		Inversión	0.976
3	Competitividad empresarial	Conocimiento	n/a
		Ventajas competitivas	0.805
		Comportamiento competitivo	0.871

Análisis correlacional

Se realiza para examinar la relación entre las variables de investigación; Ortega (2019) menciona que es un enfoque estadístico que se utiliza para determinar la correlación entre las variables cuantitativas y, en caso afirmativo, medir la fuerza y la dirección de esa relación.

En este caso, se utilizó el coeficiente de correlación múltiple, también llamado R, el cual mide la

correlación lineal entre los valores observados por el modelo de la variable dependiente (International Business Machines [IBM], 2022).

Además, se utilizó el coeficiente de determinación, también llamado R-cuadrado, el cual indica la proporción de la varianza total de la variable explicada por la regresión y refleja la bondad del ajuste de un modelo a la variable que pretende explicar (López, 2017). El R cuadrado ajustado, es utilizado en la regresión para ver el nivel de intensidad o rendimiento, que las variables independientes a veces se explican por variables dependientes, mostrando el valor real de la correlación (Marco, 2018).

Es de suma importancia saber que el resultado R y R-cuadrado, va desde cero y uno. Cuanto más cerca de uno este, mejor será su significancia y la adaptación del modelo con variables está tratando de explicar. Por el contrario, cuanto más cerca de cero, menos se fija del modelo y, por lo tanto, menos confiable será (López, 2017). El R-cuadrado ajustado indica qué porcentaje de variación de la variable dependiente es explicado colectivamente por las variables independientes ingresadas al modelo (Marco, 2018). Por lo tanto, se utilizó la escala utilizada en el análisis anterior, con el fin de medir esa correlación (Tuapanta *et al.*, 2017).

La tabla 5 muestra el sumario de este modelo. El parámetro R obtenido fue de 0.728 (considerado como una buena correlación), el cual mide la correlación existente entre la variable dependiente “Competitividad empresarial” y la variable independiente “Inteligencia de negocios”. Por otra parte, el R-cuadrado ajustado fue de 0.512 lo que indica que la competitividad empresarial solamente es explicada un 51.20% por inteligencia de negocios, es decir, existen otros factores que explican un 48.80% la competitividad de las empresas de estudio.

Tabla 5. Resumen del modelo competitividad empresarial en función BI.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0.728	0.530	0.512	7.944

La tabla 6 muestra la significancia de la variable independiente ingresada al modelo, donde se destaca que BI tienen un valor menor que 0.001 lo cual indica que esta variable influye en la competitividad empresarial en Villahermosa, Tabasco.

Tabla 6. Coeficientes del modelo competitividad empresarial en función de BI.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Significancia
	B	Des. Error	Beta		
(Constante)	26.249	6.759		3.884	<0.001
Inteligencia de negocios	0.281	0.051	0.728	5.514	<0.001

Para una mayor comprensión, a continuación, se analiza este mismo modelo, considerando por

separado cada una de las variables que integran la inteligencia de negocios “Conocimiento”, “Actividades”, “Actitudes” e “Inversión”, con la intención de determinar cuál de ellos ejerce una mayor influencia en la competitividad empresarial.

La tabla 7 muestra los resultados del análisis de la relación entre los elementos de BI, donde se obtienen valores superiores a los observados en el modelo anterior, de tal manera que el R-cuadrado ajustado asciende a 0.534.

Tabla 7. Resumen del modelo competitividad empresarial en función de las variables de BI.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0.775	0.600	0.534	7.767

La tabla 8 muestra la utilidad del modelo, se señala un valor de significancia de 0.019 lo que demuestra que el modelo, en general, es válido y puede explicar lo qué es la competitividad empresarial. Sin embargo, solo la variable “Actividades” tiene un valor de significancia menor a 0.05 lo que quiere indicar que es la única está influyendo en la competitividad empresarial.

Tabla 8. Coeficientes del modelo competitividad empresarial en función de las variables de BI.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Significancia
	B	Des. Error	Beta			
(Constante)	19.373	7.721			2.509	0.019
Conocimiento	-0.040	0.220	-0.028		-0.182	0.857
Actividades	0.404	0.104	0.683		3.898	<0.001
Actitudes	1.068	0.625	0.390		1.798	0.101
Inversión	-0.599	0.788	-0.198		-0.760	0.454

Ahora se ingresará al modelo la variable “Actividades”, con la intención de determinar si el valor de R cuadrado ajustado aumenta o disminuye en la competitividad empresarial. En la tabla 9 se pueden observar los resultados del modelo de la relación entre la variable grado de realización de “Actividades” mediante sistemas de información dentro de la empresa, donde el R-cuadrado ajustado fue de 0.525 lo que significa que la competitividad empresarial es explicada un 52.50%.

Tabla 9. Resumen del modelo competitividad empresarial en función de la variable “Actividades”.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0.736	0.542	0.525	7.843

La tabla 10 muestra los valores de la significancia, donde se corrobora que la variable “Actividades” influye en la competitividad empresarial.

Tabla 10. *Coefficientes del modelo competitividad empresarial en función de la variable “Actividades”.*

Modelo	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	Significancia
	B	Des. Error	Beta		
(Constante)	27.053	6.464		4.185	<0.001
Actividades	0.436	0.077	0.736	5.648	<0.001

En resumen, la competitividad empresarial en las PyMEs comerciales de Villahermosa, México, se ve influenciada por las actividades realizadas por los sistemas de información de inteligencia de negocios, sin embargo, el grado de impacto depende del nivel de adopción y aprovechamiento de estas herramientas tecnológicas dentro de cada empresa.

Como se observó en los modelos anteriores, el R cuadrado ajustado disminuyó casi un 1% al ingresar solo la variable “Actividades” en el modelo. Para verificar esta disminución se ingresó en un nuevo modelo la variable “Actitudes” ya que fue la variable que se acercó más a la significancia de 0.05. La tabla 11 muestra que el R cuadrado ajustado aumentó a un 0.558 es decir un 55.80%.

Tabla 11. *Resumen del modelo competitividad empresarial en función de las variables “Actividades” y “Actitudes”.*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0.768	0.589	0.558	7.566

En la tabla 12 se corrobora que la variable “Actividades” sigue ejerciendo influencia en la competitividad empresarial y se destaca que la variable “Actitudes” disminuyó su significancia acercándose más al 0.05.

Tabla 12. *Coefficientes del modelo competitividad empresarial en función de las variables “Actividades” y “Actitudes”.*

Modelo	Coefficientes no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	Significancia
	B	Des. Error	Beta		
(Constante)	21.540	6.997		3.078	0.005
Actividades	0.362	0.086	0.611	4.225	<0.001
Actitud	0.688	0.396	0.251	1.737	0.094

En resumen, se puede decir que la competitividad empresarial en las PyMEs comerciales de Villahermosa se ve influenciada por las actividades hechas por los sistemas de información de inteligencia de negocios, así como por las actitudes mostrada por los empresarios. Este resultado, el cual era previsible al considerar estudios previos que demuestran la relación positiva entre los sistemas de información inteligentes y la competitividad empresarial.

Análisis de conglomerados

Para finalizar el estudio, se realizó un análisis de conglomerados, también conocido como clúster, el cual es una técnica estadística multivariante que busca agrupar elementos o casos de estudio (en nuestro

caso, PyMEs) tratando de lograr la máxima homogeneidad en cada grupo, es decir, las que sean iguales (De la Fuente, 2011).

Se usó el algoritmo jerárquico ya que entrega divisiones del conjunto de elementos en conglomerado. Para obtener el intervalo, se usó la distancia euclídea al cuadrado y se utilizó el método Ward para la agrupación de los clústeres, ya que ese método une los casos minimizando la varianza, creando grupos homogéneos (De la Fuente, 2011).

En el presente análisis se consideran los índices (variables): “Inteligencia de negocios” y “Competitividad empresarial”. En la tabla 13 se muestra la pertenencia de las empresas considerando la creación de dos y tres conglomerados.

Tabla 13. Diferentes conglomerados y pertenencia de las empresas.

Clústeres	Empresas (casos)
Con 2 conglomerados	
1	1, 5, 7, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 23, 26, 27, 29
2	2, 3, 4, 6, 8, 9, 12, 18, 20, 24, 25, 28
Con 3 conglomerados	
1	1, 5, 7, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 23, 26, 27, 29
2	2, 3, 6, 8, 9, 12, 18, 20, 24, 25, 28
3	4

Analizando la tabla anterior, se observa que en el primer análisis se determina la presencia de dos conglomerados, uno con 17 empresas y otro con 12. El segundo análisis, donde se obtienen tres clústeres, no se toma en cuenta debido a que se obtiene un tercer clúster con una sola empresa (caso cuatro), por lo que se deduce que es un caso aislado no representativo. La tabla 14 muestra los datos estadísticos de los clústeres.

Tabla 14. Estadísticos descriptivos para dos conglomerados.

Clúster		Inteligencia de negocios	Competitividad empresarial
1 N=17	Media	4.401	4.747
	Desv. Estándar	0.975	0.938
2 N=12	Media.	2.963	3.750
	Desv. Estandar	1.457	1.190

El primer clúster podría denominarse de “Alto nivel”, dado que los valores en las medias alcanzados en los dos índices son altos, a diferencia del segundo conglomerado, denominado de “Medio nivel”. Cabe destacar que en el índice “Inteligencia de negocios” es donde se observa la mayor diferencia entre ambos conglomerados.

Para corroborar estos resultados, la tabla 15 muestra los valores obtenidos en las medias en las variables que conforman los índices “Inteligencia de negocios” y “Competitividad empresarial”. Como era de esperar, todos los valores son mayores en el conglomerado de “Alto nivel”.

Tabla 15. *Medias para los conglomerados de “alto” y “medio” nivel.*

Clúster	Variables	Conglomerado “Alto nivel” (N=17)	Conglomerado “Medio nivel” (N=12)
Inteligencia de negocios	Conocimiento	4.019	2.180
	Actividades	4.442	3.103
	Actitud	4.705	3.458
	Inversión	4.470	2.888
Competitividad empresarial	Conocimiento	4.647	3.666
	Ventajas competitivas	4.448	3.739
	Comportamiento competitivo	4.480	3.777

Conclusión

El presente estudio contribuye significativamente al aportar evidencia empírica que respalda la relación existente entre los sistemas de información de inteligencia de negocios y la competitividad empresarial. Los resultados obtenidos permiten identificar cómo la adecuada implementación y utilización de dichos sistemas inciden positivamente en el desempeño organizacional, al fortalecer los procesos de toma de decisiones estratégicas y optimizar la eficiencia operativa.

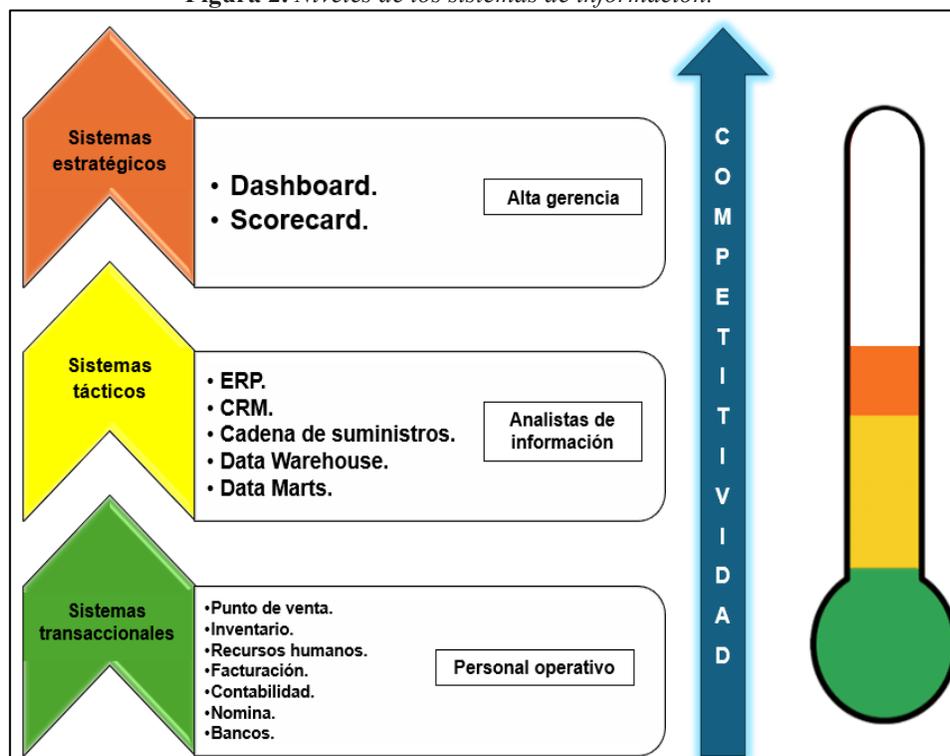
De acuerdo con los datos obtenidos, se concluye con lo mostrado en la figura 2, donde se observa que la hipótesis “El uso efectivo de los sistemas de información de inteligencia de negocios afecta positivamente la competitividad empresarial” es parcialmente aceptada, ya que al hacer el análisis correspondiente se observó que solo las actividades y actitudes tuvieron una relación destacada con la competitividad empresarial.

En función de los resultados obtenidos, se concluye que las PyMEs comerciales ubicadas en Villahermosa, Tabasco, se encuentran principalmente en un nivel táctico en cuanto al uso de sistemas de información. No obstante, se identificó que su aprovechamiento de las herramientas de inteligencia de negocios es limitado, ya que los directivos y gerentes generales indicaron que únicamente emplean las funciones básicas de estos sistemas, dejando de lado aquellas características más avanzadas y especializadas que podrían fortalecer significativamente los procesos de análisis y toma de decisiones. Esta situación evidencia que las empresas carecen de sistemas de información orientados a la alta dirección, los cuales son fundamentales para apoyar la toma de decisiones estratégicas, factor clave para incrementar la competitividad, asegurar el crecimiento y garantizar la permanencia de las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

Por lo tanto, se considera indispensable que las PyMEs desarrollen una cultura organizacional orientada a la innovación tecnológica, mediante la capacitación continua del personal directivo y la inversión en sistemas de información de la alta gerencia. Esto permitirá no sólo optimizar los procesos

operativos y tácticos, sino también fortalecer las capacidades estratégicas de las empresas, mejorando su adaptación al mercado y su posicionamiento competitivo.

Figura 2. Niveles de los sistemas de información.



Nota: Elaboración propia con base en (Davenport & Prusak, 1998; Joyanes, 2019; López, 2020; Wolters Kluwer TAA España, 2022 y Zarate, 2013)

Recomendaciones

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones amplíen el análisis hacia otros sectores empresariales y regiones del país, con el propósito de comparar los niveles de adopción tecnológica y su impacto en la competitividad a nivel nacional e internacional. Asimismo, se propone lo siguiente:

- Establecer cursos de capacitación constantemente a los trabajadores de las empresas, para crear una sinergia laboral cuya finalidad sea de buenas prácticas.
- Mejorar la infraestructura y actualizar los sistemas de información para una mejor eficiencia en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.
- Integrar en el cuestionario los elementos adicionales de la inteligencia de negocios, tales como, metodologías, prácticas, estrategias, capacidades y tecnologías.
- Diseñar un instrumento que esté dirigido a los empleados de diferentes puestos de trabajo, para tener una visión global del comportamiento de las empresas.

Referencias

- Aranda, B. (s.f.). *¿Qué es Dashboard?* Borja Aranda Vaquero. <https://borjaarandavaquero.com/ques/dashboard/>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: introducción a la metodología científica*. (6ª ed.). Editorial Episteme. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Banco Industrial de Guatemala. (2021, 06 de abril). *¿Qué es la competitividad empresarial?* Corporación BI. <https://blog.corporacionbi.com/noticias/que-es-la-competitividad-empresarial>
- Cebrián, E. (2018, 04 de julio). *Historia y evolución de la analítica de negocio*. View Next. <https://www.viewnext.com/historia-y-evolucion-de-la-analitica-de-negocio/#:~:text=Su%20primera%20referencia%20se%20encuentra,la%20capacidad%20de%20aprender%20las>
- Cerezo, M. (2020, 20 de noviembre). *Kodak, del éxito a la ruina*. Gow Tech. <https://gow.tech/transformacion-digital/kodak-del-exito-a-la-ruina/#:~:text=Kodak%20es%20un%20ejemplo%20muy,y%20servicios%20para%20sus%20clientes>
- Cohen, D. y Asín, E. (2009). *Tecnologías de información en los negocios*. (5ª ed.). McGraw-Hill. <https://profesorlainez.files.wordpress.com/2018/08/tecnologias-de-informacion-5ed-cohen.pdf>
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.
- De la Fuente, S. (2011). *Análisis conglomerados*. Universidad Autónoma de Madrid. <https://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/SEGMENTACION/CONGLOMERADOS/conglomerados.pdf>
- Díaz, C. (s.f.). *¿Qué es la cadena de suministros?* NetLogistik. <https://www.netlogistik.com/es/blog/que-es-la-cadena-de-suministros>
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas [DENUE]. (2023, 22 de febrero). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación*. (1ª ed.). Universidad Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf
- International Business Machines [IBM]. (2022). *Resumen del modelo*. IBM. <https://www.ibm.com/docs/es/spss-statistics/saas?topic=sales-model-summary>
- Joyanes, L. (2013). *Big Data Análisis de grandes volúmenes de datos en organizaciones*. Damián Fernández; Alfaomega. https://www.academia.edu/39908268/Big_Data_An%C3%A1lisis_de_grandes_vol%C3%BAmenes_de_datos_en_organizaciones_E_Books_and_Papers_for_Statisticians
- Joyanes, L. (2019). *Inteligencia de negocios y analítica de datos: Una visión global de Business Intelligence & Analytics*. Marcombo; Alfaomega. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9788426729491_A39860386/preview-9788426729491_A39860386.pdf
- Kionetworks. (s.f.) *¿Qué son los sistemas de información de una empresa?* Kionetworks. <https://www.kionetworks.com/blog/data-center/los-sistemas-de-informacion-de-una-empresa>
- Lapiedra, R., Devece C. y Guiral, J. (2011). *Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa*. (1ª ed.). Universitat Jaume. <https://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/193/8/978-84-693-9894-4.pdf>
- Lluís, J. (2007). *Business Intelligence: competir con información*. Banesto, Fundación C. https://itemsweb.esade.edu/biblioteca/archivo/Business_Intelligence_competir_con_informacion.pdf

- López, J. (2017, 02 de octubre). *Coefficiente de determinación (R cuadrado)*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/r-cuadrado-coeficiente-determinacion.html>
- López, J. (2020, 27 de octubre). *¿Qué es el Business Intelligence?* IdeaConsulting. <https://ideaconsulting.es/que-es-el-business-intelligence/>
- Luciani, L. y Navarro, O. (2018). Los sistemas de información en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 139-144. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200139
- Marco, F. (2018, 07 de noviembre). *R cuadrado ajustado (Coeficiente de determinación ajustado)*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/r-cuadrado-ajustado-coeficiente-de-determinacion-ajustado.html>
- Moarri, R. (2019, 07 de marzo). *¿Qué es Data Mart y por qué es importante implementarlo en tu empresa?* Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/03/que-es-data-mart-y-por-que-es-importante-implementarlo-en-tu-empresa/>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: guía didáctica*. Universidad Surcolombiana. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Morales, M. y Pech, J. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista contaduría y administración*, (197), 47-63. <http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf>
- Nuño, A. (23 de octubre de 2018). *La verdadera causa de la ruina de Kodak*. El Confidencial. https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2018-10-23/por-que-kodak-se-arruino-y-fujifilm-triunfa_1633856/
- Ortega, C. (2019, 03 de agosto). *Qué es un análisis de correlación en encuestas*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-correlacion/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20correlaci%C3%B3n%20es,las%20variables%20cuantitativas%20o%20categ%C3%B3ricas.>
- Oviedo, H. y Campos-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009
- Oz, E. (2008). *Administración de los sistemas de información* (M. A. Martínez, trad.). (5ª ed.). Cengage Learning. (Original publicado en 2006). <http://cotana.informatica.edu.bo/downloads/Administracion%20SI.pdf>
- Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. FEDUPEL. https://mega.nz/file/rtBFmICJ#si3H0L3IUJhCwHGwJD2F1BPI4JPy_fghQdYboJ11v4
- Ramírez, A. (2022, 31 de marzo). *Sistema de CRM: qué es y cuáles son sus ventajas*. RD Station. <https://www.rdstation.com/blog/es/sistema-crm/>
- Ramos, S. (2016). *Business Intelligence (BI) & analytics. El arte de convertir datos en conocimiento*. SolidQ Press; SolidQ Global S.A. <https://www.elfuturodelosdatos.com/libros-sobre-bi-analytics-1-data-warehouse/>
- Ríos, R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción*. (1ª ed.). Servicios Académicos Intercontinentales S.L. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2017/1662/1662.pdf>
- Rivas, G. (2019, 24 de abril). *Competitividad empresarial: ¿Cómo alcanzarla de forma efectiva?* GB Advisors. <https://www.gb-advisors.com/es/competitividad-empresarial/>
- Rodríguez, J. (2014). *Cómo Hacer Inteligente su Negocio: Business Intelligence a su alcance*. Ebook; Grupo editorial patria. https://books.google.com.mx/books?id=Vd_hBAAAQBAJ&pg=PA101&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Tuapanta, J., Duque, M. y Mena, A. (2017). Alfa de cronbach para validar un cuestionario de uso de tic en docentes universitarios. *Revista mktDescubre - ESPOCH FADE*, 10. <https://core.ac.uk/download/pdf/234578641.pdf>
- Wolters Kluwer TAA España. (2022, 05 de septiembre). *¿Qué tipos de software existen?* Wolters Kluwer.

<https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/que-tipos-de-software-hay>
Zarate, E. (2013, 07 de noviembre). *Inteligencia de negocios*. Gestipolis.
<https://www.gestipolis.com/inteligencia-de-negocios/>



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

VinculaTégica
EFAN

Marketing Digital y Lealtad del Cliente en Pymes Restauranteras de Ciudad Victoria, Tamaulipas

(Digital Marketing and Customer Loyalty in Restaurant SMEs in Ciudad Victoria, Tamaulipas)

Brissa Gabriela Romero-Orozco^{*1} ; Natalia Berenice Sánchez-Rodríguez²  y José Esteban Mendoza-Flores³ 

¹ Universidad Autónoma de Tamaulipas – Facultad de Derecho y Ciencias Sociales Victoria, (México)

² Universidad Autónoma de Tamaulipas – Facultad de Derecho y Ciencias Sociales Victoria, (México)

³ Universidad Autónoma de Tamaulipas – Facultad de Derecho y Ciencias Sociales Victoria, (México)

* Autor de Contacto

Resumen

La presente investigación analiza la relación entre el marketing digital y la lealtad del cliente en pequeñas y medianas empresas (Pymes) restauranteras de Ciudad Victoria, Tamaulipas. El estudio aborda la dificultad de estas organizaciones para generar y mantener clientes leales mediante un uso estratégico de las redes sociales, considerando que retener clientes existentes es más rentable que atraer nuevos consumidores. Se utilizó una metodología cuantitativa, con alcance correlacional y diseño transversal, aplicando un instrumento a 382 personas económicamente activas que interactúan frecuentemente en plataformas digitales. El modelo propuesto se basa en las “4 F’s” del marketing digital (flujo, funcionalidad, feedback y fidelización) y en la dimensión actitudinal de la lealtad del cliente, facilitando un ecosistema digital centrado en la confianza y la interacción. Los resultados evidencian un impacto positivo y significativo de flujo, funcionalidad y fidelización en la lealtad actitudinal, lo que revela una mayor predisposición de los consumidores a mantener relaciones duraderas con las Pymes restauranteras estudiadas. Se concluye que la adopción de estrategias de marketing digital, junto con la mejora continua de las interacciones y la satisfacción del cliente, es esencial para fortalecer la lealtad y la competitividad en este sector.

Palabras clave: Lealtad, marketing, marketing digital, redes sociales, restaurantes.

Códigos JEL: L83, M30, M31 y M37.

Cómo citar:

Romero-Orozco, B. G., Sánchez-Rodríguez, N. B., & Mendoza-Flores, J. E. Marketing Digital y Lealtad del Cliente en Pymes Restauranteras de Ciudad Victoria, Tamaulipas. *Vinculatégica EFAN*, 11(4). <https://doi.org/10.29105/vtga11.4-1188>

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 11 de abril del 2025

Aceptado: 23 de mayo del 2025

Publicado: 31 de julio del 2025



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista Vinculatégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Abstract

This research examines the relationship between digital marketing and customer loyalty in restaurant SMEs in Ciudad Victoria, Tamaulipas. The main challenge identified is attracting and retaining loyal customers through social networks, given that retaining current customers is generally more cost-effective than acquiring new ones. A quantitative methodology with a correlational scope and a cross-sectional design was employed, surveying 382 economically active individuals who frequently engage with digital platforms. The proposed model is based on the 4 F’s of digital marketing (flow, functionality, feedback, and loyalty) combined with the attitudinal dimension of customer loyalty, creating a digital ecosystem focused on trust and interaction. Findings indicate a positive and significant impact of flow, functionality, and loyalty on the attitudinal dimension, demonstrating a marked predisposition among consumers to maintain enduring relationships with the SMEs under study. These results underscore the importance of implementing robust digital marketing strategies, along with continually enhancing customer interactions and satisfaction, to bolster loyalty and enhance competitiveness within the restaurant sector.

Key words: Loyalty, marketing, digital marketing, social networks, restaurants.

JEL Codes: L83, M30, M31 y M37.

Introducción

El marketing ha evolucionado de un enfoque en la producción y las ventas a uno que gira en torno al cliente y sus necesidades (Sabogal y Rojas, 2020). En la actualidad, el marketing digital se ha convertido en una herramienta esencial para el crecimiento económico de las empresas, especialmente por la capacidad de personalización y alcance que ofrecen las plataformas en línea (Selman, 2017).

En el sector restaurantero, cada vez se enfatiza más la creación de experiencias de consumo memorables para los clientes, dichas experiencias incluyen factores como la calidad de la comida, la ambientación y la publicidad. El uso de herramientas tecnológicas y redes sociales se ha vuelto clave para la promoción y la construcción de relaciones duraderas con los consumidores (Cornelio et al., 2018).

Por consiguiente, la lealtad se concibe como una actitud positiva y un vínculo emocional de larga duración hacia una marca, producto o servicio, resultado de factores cognitivos, emocionales y afectivos (Zamora et al., 2011). Por ende, la lealtad actitudinal, en particular, refleja el compromiso psicológico del consumidor con la empresa, lo que puede derivar en compras recurrentes y recomendaciones favorables (Duque et al., 2016).

Este estudio se centra en las Pymes restauranteras de Ciudad Victoria, Tamaulipas, y busca explorar la relación entre el marketing digital y la lealtad del cliente, tomando como base los modelos de Fleming (2000) y, Howard y Sheth (1969) y Howard (1974) (en su dimensión actitudinal) para comprender cómo el uso estratégico de las redes sociales puede influir en la retención de clientes.

Marketing Tradicional y Digital: Conceptos Esenciales.

El marketing se concibe como un conjunto de actividades cuyo objetivo es crear, comunicar, entregar e intercambiar productos y servicios que aporten valor a los clientes, socios comerciales y a la sociedad en su conjunto (American Marketing Association, 2017). Esta perspectiva supera la mera promoción o venta de productos al centrarse en el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas en un mercado determinado.

En la actualidad, la práctica del marketing se orienta de manera prioritaria a la satisfacción de las necesidades del cliente. Al reconocer estos requerimientos, los profesionales del área pueden diseñar productos que respondan a las demandas específicas de los consumidores y, de este modo, facilitar su comercialización. Kotler y Armstrong (2013) profundizan en este enfoque, al definir el marketing como el proceso por medio del cual las empresas generan valor para sus clientes y desarrollan relaciones sólidas con ellos, con el fin de obtener, en contraparte, el valor que generan dichos clientes.

A la par de los avances tecnológicos, el entorno digital ha modificado de manera significativa la forma en que las organizaciones generan y distribuyen valor, posicionando al marketing digital como una

herramienta fundamental en la estrategia empresarial (Cudriz y Corrales, 2020). El marketing digital, también denominado marketing electrónico, se describe desde múltiples perspectivas y definiciones. Para Cruz (2009), este enfoque abarca cualquier mecanismo que emplee plataformas digitales o de telecomunicaciones para cumplir con los objetivos de marketing propuestos por una organización. Por su parte, González (2015) subraya que el marketing electrónico se refiere a todas aquellas acciones de marketing que se llevan a cabo exclusivamente a través de Internet.

Asimismo, Carbajal y González (2018) señalan que el marketing digital hace uso de diversas plataformas virtuales con el propósito de ampliar el alcance hacia los clientes y elevar los niveles de venta. Para lograr este cometido, resulta fundamental la creatividad y la autenticidad, de manera que se fomente un vínculo natural y cercano con los consumidores. Un enfoque intrusivo, en contraste, puede dificultar la eficacia de las iniciativas propuestas. Por ello, cobra importancia aprovechar las tecnologías disponibles para segmentar adecuadamente al público y crear contenido de valor, además de difundirlo de forma oportuna y eficiente.

La relación entre consumidores y marcas ha sufrido cambios sustanciales con el paso del tiempo. De acuerdo con Chaffey (2009), el incremento en la frecuencia y variedad de actividades en línea ha alterado, de manera relevante, la cotidianidad y los hábitos de consumo, así como la forma en que se accede a la información. Esta transformación ha dado lugar a la aparición de nuevos canales de promoción y venta, impulsados por la creciente influencia de las redes sociales, que facilitan la interacción inmediata de los usuarios con diferentes plataformas digitales.

Meléndez (2018), en su obra *El marketing digital transforma la gestión de PYMES*, expone que un gran número de personas usuarias de las páginas web disponen de al menos una cuenta de correo electrónico y forman parte de alguna red social, lo que posibilita el acceso constante a diversos sitios desde múltiples dispositivos. Dicho fenómeno incide tanto en el ámbito personal como en el empresarial, beneficiando la propagación de las estrategias de marketing digital debido a su bajo costo y facilidad de uso. Esta característica permite a las organizaciones supervisar sus actividades, evaluar los resultados en tiempo real y ajustar sus planes en respuesta a la dinámica del mercado.

El marketing digital combina dos elementos fundamentales: la personalización y la masividad (Selman, 2017). Por un lado, la disponibilidad de datos hace posible la elaboración de perfiles precisos; por el otro, permite un amplio alcance con una inversión comparativamente menor que en el marketing tradicional. En sectores como el restaurantero, estas ventajas se traducen en la facultad de lanzar campañas segmentadas y establecer relaciones sólidas y pertinentes con la clientela (Garzón et al., 2020).

En cuanto al marketing relacional, sus definiciones iniciales lo reconocen como un enfoque orientado a atraer y sostener relaciones a largo plazo con los clientes, cuyo eje es promover la lealtad y, en consecuencia, fortalecer el vínculo con el consumidor (Córdoba, 2009). Christopher et al. (1994) amplían

este concepto al integrar los ámbitos de marketing, servicio al cliente y calidad, remarcando que el marketing consiste en crear relaciones de intercambio entre la empresa y sus clientes, donde tanto la calidad del producto como la atención brindada al cliente resultan determinantes para el éxito de la relación.

Estos autores también resaltan la necesidad de administrar dichos elementos de manera interconectada, optimizando la relación de un modo eficaz y eficiente para lograr la plena satisfacción de los clientes y construir vínculos duraderos (Córdoba, 2009). En la actualidad, el marketing relacional se comprende, además, como la evaluación e implementación de estrategias destinadas a identificar los diferentes tipos de consumidores de cada entidad, con el propósito de brindar una atención personalizada. De tal forma, su objetivo principal es fomentar relaciones perdurables que aumenten la satisfacción de los clientes y su fidelidad hacia la marca o la empresa (Gómez & Uribe, 2016).

La lealtad del consumidor: fundamentos y evolución

La lealtad se ha conceptualizado durante mucho tiempo como un patrón de conducta continuo y no fortuito hacia una marca, sustentado en procesos psicológicos que moldean la toma de decisiones (Jacoby et al., 1978). Este fenómeno, centrado en la permanencia de las preferencias del consumidor, se desarrolla paulatinamente e integra actitudes, emociones y experiencias (Lee et al., 2007).

Por su parte, Oliver (1999) la describe como un compromiso sólido y duradero con un bien o marca, expresado mediante la persistencia en adquirirlos en el futuro, aun frente a estímulos del mercado que promuevan la sustitución de preferencia. La firmeza de este compromiso se basa en la reiteración de compra y en la fortaleza de la conexión cognitiva y emocional del consumidor con la marca.

Setó (2004) concibe la lealtad mediante tres enfoques: comportamiento, actitud y cognición. En primer lugar, la lealtad de comportamiento se observa en la reiteración de compra de una marca por parte del cliente. En segundo lugar, la lealtad de actitud enfatiza la disposición interna del consumidor para continuar eligiendo esa marca. Finalmente, la lealtad cognitiva implica que dicha marca ocupe la primera posición en la mente de los consumidores al momento de evaluar distintas alternativas de compra.

En sus inicios, el estudio de la lealtad se enfocó principalmente en su faceta de comportamiento, es decir, la repetición de compra asociada a un bien o servicio específico (Germler & Brown, 1996). No obstante, esta visión recibió cuestionamientos por su carencia de un sustento teórico robusto (Blomer et al., 1996), al no considerar las dimensiones psicológicas o actitudinales que inciden en la permanencia de la preferencia.

Con el tiempo, la lealtad se ha interpretado de manera más integral al comprender dos aspectos: la intención de continuar adquiriendo la cual se relaciona con la actitud y la conducta efectiva, reflejada en la repetición de compra (Dick & Basu, 1994; Odín et al., 2001). De acuerdo con Dick y Basu (1994), dicha unión implica la convergencia de actitudes, emociones y comportamientos que refuerzan el compromiso

con una marca.

En la búsqueda de una ventaja competitiva que profundice este compromiso, Porter (1985) subraya la importancia de entregar valor al cliente mediante acciones estratégicas diferenciadas o más eficientes que las de la competencia. De acuerdo con Woodruff (1997), el valor percibido se entiende como la valoración que el consumidor realiza acerca de los atributos y beneficios de un producto o servicio, sopesados frente a los costos involucrados (Zei-Thaml, 1988; Monroe, 1990; Lovelock, 1991; Gale, 1994; Bigné et al., 2000; Teas & Agarwal, 2000; Hair et al. 2010). En consecuencia, equilibrar los beneficios (económicos, sociales y prácticos) con los sacrificios (precio, tiempo, esfuerzo y riesgo) consolida el vínculo entre el cliente y la marca (Rapp & Collins, 1991, 1996; Grewal et al., 1998; Cronin et al., 1997, 2000; Bigné et al., 2000).

Asimismo, un enfoque multidimensional que incorpore componentes emocionales y sociales en la percepción de valor refuerza la satisfacción del cliente y propicia la formación de la lealtad (Woodruff, 1997; de Ruyter et al., 1997, 1998; Sweeney & Soutar, 2001; Sánchez et al., 2006). En este sentido, la satisfacción se consolida como un elemento esencial, pues cuando el desempeño de un producto o servicio excede las expectativas, se desencadenan reacciones afectivas positivas que, con frecuencia, se traducen en compras reiteradas y recomendaciones (Oliver, 1993, 1996, 1999; Fournier & Mick, 1999).

El matiz actitudinal de la lealtad incluye, entre otros factores, la “recomendación de boca a boca”, un fenómeno que ha ganado relevancia en la era de las redes sociales por su capacidad multiplicadora (Foroundi et al., 2019). Además, la intención de recompra y la adquisición reiterada (dimensiones actitudinales y conductuales, respectivamente) son un pilar para edificar vínculos a largo plazo (Watson et al., 2015; Cañizares Cedeño, 2021). De igual modo, el entorno digital ha acelerado este proceso, ya que las plataformas sociales facilitan la captación de seguidores, la difusión de logros y la obtención de retroalimentación por parte de los consumidores (Chucuma, 2018). En esa línea, Smith (2000) concluye que la opinión que un usuario forma de un sitio web es un determinante crucial para la fidelización en línea, dada la importancia de la interacción fácil y de la confianza.

Por consiguiente, entender la lealtad solo como un resultado de la repetición de compra resulta limitado. Kotler (2013) observa que la lealtad actual implica la inclinación de los consumidores a recomendar una marca, lo cual exige que las organizaciones presten atención tanto a la excelencia del producto como a la calidad del servicio al cliente y a las experiencias ofrecidas. De esta forma, la lealtad supera la sola transacción para arraigarse en la satisfacción general y en el vínculo emocional que las personas establecen al percibir un elevado valor en la oferta de la marca.

Relación entre Marketing Digital y Lealtad del Consumidor

La relación entre el marketing digital y la lealtad del consumidor ha sido objeto de múltiples investigaciones que destacan cómo la implementación efectiva de estrategias digitales fortalece las

relaciones marca-cliente. Este estudio se fundamenta en el Modelo de Marketing Digital propuesto por Fleming (2000) y en el Modelo de Lealtad Actitudinal planteado por Howard y Sheth (1969) y Howard (1974), los cuales subrayan la importancia de crear un ambiente de confianza y comunicación personalizada para consolidar vínculos duraderos con los consumidores.

El modelo de Fleming (2000) comprende cuatro dimensiones esenciales para la efectividad del marketing digital: flujo, funcionalidad, feedback y fidelización. La dimensión de flujo se refiere a la inmersión e interactividad que experimenta el usuario al navegar en un sitio web. La funcionalidad implica la creación de espacios virtuales atractivos y fáciles de usar, considerando las limitaciones tecnológicas del usuario. Por su parte, el feedback se centra en aprovechar la comunicación bidireccional para obtener información valiosa sobre las necesidades y expectativas del consumidor, mientras que la fidelización busca establecer un diálogo continuo y personalizado que fomente la permanencia del cliente en comunidades digitales.

En complemento, el Modelo de Lealtad Actitudinal propuesto por Howard y Sheth (1969) y Howard (1974) destaca cómo la actitud del consumidor incide directamente en la repetición de compra. Esta perspectiva actitudinal enfatiza la importancia de una relación emocional positiva entre el consumidor y la marca como factor decisivo para garantizar la lealtad en el largo plazo.

Diversos estudios empíricos respaldan esta relación, especialmente en el sector gastronómico. Por ejemplo, Cruz y Miranda (2020), en Tijuana, México, concluyeron que las redes sociales, particularmente Facebook, facilitan la comunicación eficaz entre restaurantes y consumidores, promoviendo contenido relevante, promociones y transparencia en precios. Asimismo, Choquepata y Molina (2020), en Arequipa, Perú, demostraron que las estrategias digitales influyen positivamente en las decisiones de compra de clientes de restaurantes, destacando el rol de las redes sociales en el reconocimiento de marca.

En la misma línea, Ocaña y Freire (2021), al estudiar la gestión de redes sociales en empresas gastronómicas en Ambato, Ecuador, identificaron que contar con personal especializado en redes sociales (Community Manager) aumenta significativamente el potencial de crecimiento de estas empresas. Por otra parte, Saba y Trujillo (2020), en Piura, Perú, señalaron que las PyMEs restauranteras aún presentan desafíos para implementar eficazmente sus estrategias digitales, aunque otros autores como Gonzales et al. (2015) afirman que una gestión eficiente de redes sociales fortalece la imagen y posicionamiento de marca, incrementando las ventas.

González et al. (2015) subrayaron que, para maximizar la efectividad del marketing digital, los contenidos publicados deben ser atractivos y valiosos, estimulando así la interacción continua y mejorando la experiencia del usuario. Zurita et al. (2021), por su parte, coincidieron en que las redes sociales proporcionan ventajas competitivas significativas, especialmente a las MiPymes, debido a su capacidad para mejorar la interacción, el comercio electrónico y el servicio al cliente.

Por otro lado, Martínez y Pérez (2018), en su estudio sobre restaurantes gourmet en Bogotá, Colombia, advirtieron que las redes sociales son eficaces para divulgar información gastronómica, pero no garantizan la lealtad del consumidor si la experiencia integral (servicio, calidad y precio) no cumple sus expectativas. Este hallazgo fue similar al obtenido por Argüelles (2020) en Chetumal, México, quien señaló que, aunque Facebook es ampliamente utilizado por consumidores, muchas microempresas no aprovechan plenamente sus ventajas competitivas digitales.

En Monterrey, México, Reich y Barragán (2019) compararon evaluaciones de clientes en redes sociales con encuestas internas, encontrando diferencias sustanciales que reflejan la complejidad de medir la satisfacción y fidelización de manera consistente. Montenegro (2021), en Chiclayo, Perú, observó que la ausencia de experiencias únicas y diferenciadas limita la lealtad del consumidor, sugiriendo que las estrategias digitales deben respaldarse con acciones concretas que satisfagan plenamente al cliente.

Finalmente, en Ciudad Victoria, Tamaulipas, Castañón et al. (2021) observaron un desarrollo limitado del uso de Facebook como herramienta de marketing en MiPymes, recomendando fortalecer la formación y contratación de especialistas en gestión digital para mejorar la eficacia de las acciones de comunicación.

De acuerdo con estos estudios, queda claro que la aplicación efectiva del marketing digital no solo depende de la adopción tecnológica, sino también de la capacidad para generar experiencias positivas, superar expectativas y comprender profundamente al cliente. Por lo tanto, esta investigación profundiza en la interacción entre las dimensiones del marketing digital de Fleming (2000) y la actitud hacia la repetición de compra propuesta por Howard y Sheth (1969) y Howard (1974), planteando un modelo integral que refleja cómo el flujo, la funcionalidad, el feedback y la fidelización impactan positivamente en la construcción de lealtad hacia la marca.

En función de lo anterior, se plantean las hipótesis siguientes:

H1: El flujo influye positiva y significativamente en la lealtad del cliente.

H2: La funcionalidad ejerce un efecto positivo y significativo sobre la lealtad del cliente.

H3: La fidelización genera un impacto positivo y significativo en la lealtad del cliente.

H4: El feedback produce un efecto positivo y significativo en la lealtad del cliente

Método

La presente investigación adoptó un enfoque cuantitativo, centrado en la recolección y el análisis sistemático de datos numéricos para medir la fuerza y la dirección de las relaciones entre variables (Palella & Martins, 2003). En particular, se buscó identificar y cuantificar la relación entre el marketing digital y la lealtad del consumidor, tomando como referencia el comportamiento de los clientes en las redes sociales de restaurantes localizados en Ciudad Victoria.

Siguiendo lo propuesto por Render et al. (2006), el proceso cuantitativo incluyó la definición clara

del problema de investigación, el desarrollo de un modelo conceptual, la recopilación de datos pertinentes, la aplicación de métodos estadísticos y la interpretación de los resultados. Este método garantiza un procedimiento riguroso y replicable en indagaciones similares.

El diseño utilizado fue de tipo correlacional, cuyo objetivo es examinar el vínculo entre las variables sin manipularlas directamente, empleando técnicas estadísticas para determinar cómo varía una en función de la otra (Cabezas, 2018). De acuerdo con Tamayo (2003), si bien los estudios correlacionales no establecen causalidad de manera directa, representan un paso inicial fundamental para la identificación de relaciones causales futuras. En sintonía con este planteamiento, Cazau (2006) subraya que la finalidad esencial de la investigación correlacional consiste en determinar tanto la existencia como la intensidad de dichas relaciones.

Asimismo, el estudio tuvo un alcance explicativo, orientado a comprender y explicar la interacción de las variables analizadas mediante modelos predictivos (Galarza, 2020). Se desarrolló bajo un diseño transversal, pues la recolección de datos se efectuó en un único punto en el tiempo, permitiendo el análisis de relaciones entre variables sin intervención directa (Cvetkovic-Vega et al., 2021). Este tipo de estudio facilita la obtención de resultados claros y concisos sobre las correlaciones y los posibles efectos en un momento específico (Bernal, 2010).

Asimismo, la investigación se inscribió en un esquema no experimental, en el cual las variables no fueron manipuladas intencionalmente, sino observadas a partir de datos obtenidos directamente por medio de cuestionarios aplicados a la muestra seleccionada. Este enfoque propicia resultados confiables, representativos y extrapolables a la población de interés, aportando al entendimiento de la relación entre el marketing digital y la lealtad del consumidor en el contexto indagado.

La población objetivo está constituida por los habitantes de Ciudad Victoria que estén entre los 15 y los 25 años, además que sean clientes o consumidores de pymes restauranteras de la ciudad, estimando que sean un total de 58,395 personas de acuerdo con cifras proporcionadas por la Secretaría de Economía en 2020.

Debido a la complejidad de analizar la totalidad de la población, se realizó un análisis sobre una muestra de esta. El tamaño de la muestra es crucial en una investigación, ya que debe ser representativa de la población estudiada, lo que ayudará a presentar datos o resultados que se acerquen lo más posible a la realidad y cumplan con los estándares de calidad (Hair et al., 2011).

De acuerdo con la muestra obtenida a utilizar en esta investigación es de 382 personas victorenses, económicamente activas y con una constante afiliación en las redes sociales.

Dadas las características del estudio, el cuestionario se identifica como la herramienta más adecuada para recoger datos, el cual permite obtener información específica que no es accesible a través de bases de datos públicas. Por consiguiente, se elaboró un instrumento de recolección de datos para evaluar la relación

entre la lealtad y el marketing digital.

El instrumento está dividido en dos partes, la primera relacionada con la variable de marketing digital y sus dimensiones como lo son flujo, funcionalidad, feedback y fidelización y la segunda parte enfocada en la variable de lealtad actitudinal.

La herramienta utilizada para la recopilación de datos fueron Excel Microsoft office, la elección de estas herramientas fue por la facilidad de captura y análisis de datos para crear tablas, gráficas, relacionar datos y facilidad de lectura de resultados.

La fiabilidad del instrumento se evaluó utilizando el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual mide la consistencia interna de las preguntas, garantizando que los ítems del cuestionario sean coherentes entre sí y que el instrumento produce resultados confiables y reproducibles.

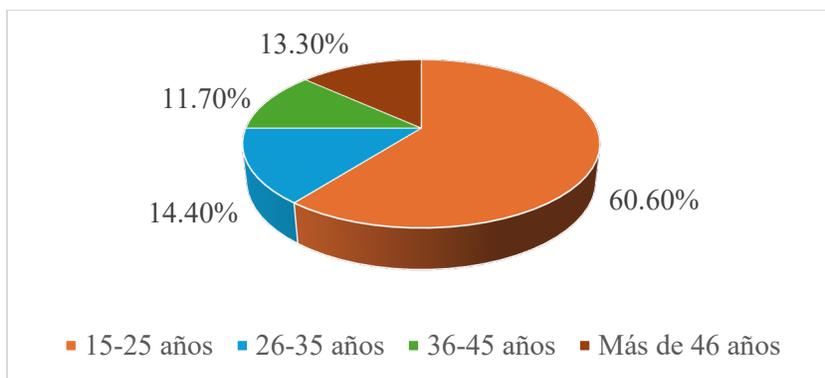
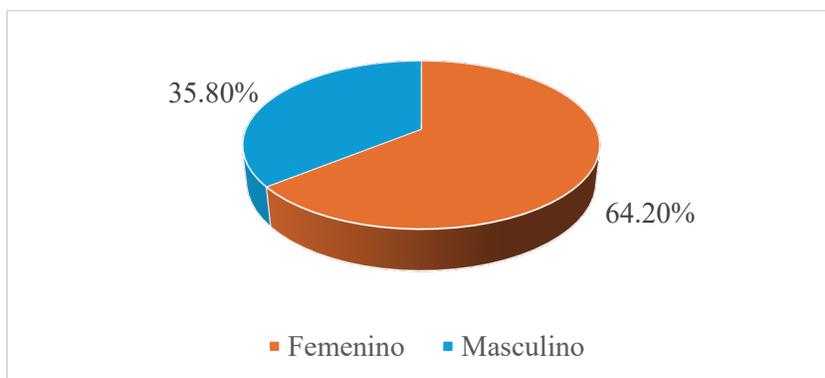
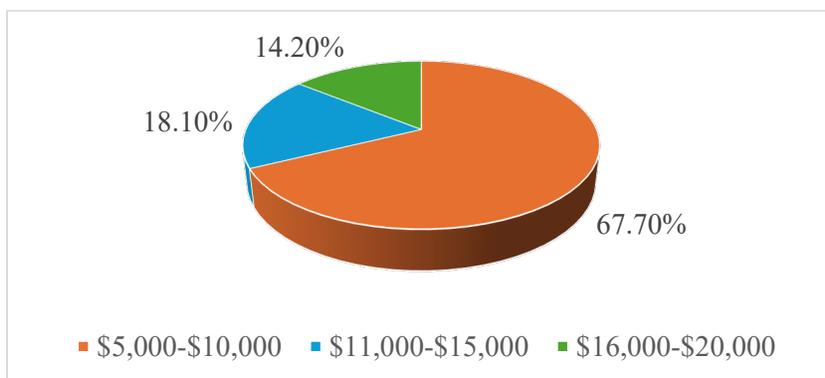
Se utilizó la herramienta de formularios de Google Forms a una prueba piloto de 79 consumidores o clientes de restaurantes de Cd. Victoria.

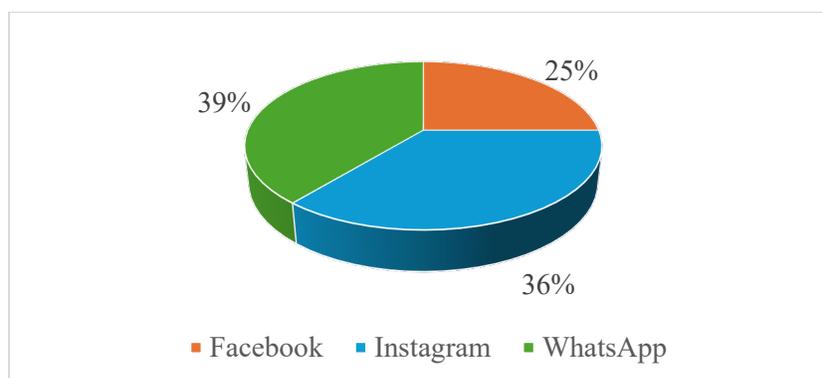
Una vez obtenidos resultados favorables en la prueba piloto aplicada, se continuó con la recolección completa de la muestra requerida para la investigación.

Resultados

Mediante el análisis descriptivo de frecuencias (consultar Graficas 1 a la 5), se observaron las características generales más relevantes de los encuestados.

En el rubro de edad de las 434 personas encuestadas, el 60,6% son de 15 a 25 años, 14,4% son de 26 a 35 años, 13,3% más de 46 años y con el 11,7% de 36 a 45 años. En lo que respecta al género, de la muestra encuestada el 64,2% se trata de población femenina y el 35,8% de población masculina, el nivel de ingreso por mes de la población del 67,7% es de \$5,000 a \$10,000 pesos, el 18,1% es de \$11,000 a \$15,000 pesos y el 14,2% es de \$16,000 a \$20,000 pesos, en cuanto a la red social más utilizada con el 39% es WhatsApp, el 36% es de Instagram y el 25% es de Facebook, para finalizar con la pregunta de si ha consumido en restaurantes de cd victoria, el 92,2% dijo que sí y un 7,8% dijo que no.

Gráfica 1: Edad**Gráfica 2: Género****Gráfica 3: Nivel De Ingreso Mensual**

Gráfica 4: Red Social Más Utilizada**Gráfica 5:** ¿Ha Consumido En Restaurantes De Ciudad Victoria?

Para verificar las dimensiones identificadas en la medición de la variable de marketing digital, se llevó a cabo un análisis factorial que consideró los 16 ítems de dicha variable. La Tabla 1 presenta la validez de las dimensiones y las cargas factoriales de cada uno de los ítems considerados en las dimensiones del marketing digital. Es importante destacar que las dimensiones definidas del marketing explicaron un 61.20% de la varianza total. Sin embargo, de las 4 dimensiones inicialmente consideradas para el análisis del marketing digital, el Análisis Factorial identificó solo 3 dimensiones, dado que se eliminaron los ítems con cargas factoriales inferiores a 0.500, conforme a Hair et al. (2010). Por lo tanto, las dimensiones definidas en este estudio son Fidelización, Funcionalidad y Flujo.

Como se muestra en la tabla 1, la fiabilidad de la escala es adecuada, dado que se alcanzó un Alpha de Cronbach superior a 0.700 en las tres dimensiones definidas, considerado el umbral óptimo de fiabilidad según Nunnally (1978). Estos resultados proporcionan una base sólida para proceder con el análisis de regresión lineal y verificar las hipótesis planteadas.

Tabla 1. Análisis Factorial

Ítems	Factor			Alpha Cronbach	
	Fidelización	Funcionalidad	Flujo		
FI3	.815			.908	
FI4	.803				
FI2	.791				
FE2	.736				
FI1	.686				
FU4		.712			.864
FU2		.695			
FL4		.689			
FE3		.628			
FU1		.620			
FU3		.556			
FL2			.728	.732	
FL1			.626		

Resumen del Modelo de Regresión Lineal de Los Mínimos Cuadrados

En la Tabla 2 se presenta el resumen del modelo, mostrando un R^2 corregido de 0.592. Este valor indica que el modelo explica el 59.2% de la variabilidad, lo cual es considerado aceptable en ciencias sociales, según Zechmeister y Corral (2010). Además, se obtuvo un coeficiente Durbin-Watson de 1.961, que se encuentra dentro del rango sugerido de 1.5 a 2.5, cumpliendo así con el supuesto de independencia de los residuos en el análisis de regresión (Landero y González, 2006). Esto indica que no hay autocorrelación en los residuos, asegurando la validez de las inferencias realizadas a partir del modelo.

Tabla 2. Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.772 ^a	.596	.592	.50277	1.961

a. Variables predictoras: (Constante), Fidelización, Flujo, Funcionalidad

b. Variable dependiente: Lealtad

Análisis de la Varianza

El análisis de varianza mostrado en la Tabla 3, mediante la prueba ANOVA, revela que los resultados obtenidos son altamente estadísticamente significativos (Sig. 0.000). Este hallazgo permite determinar si es necesario rechazar las hipótesis nulas planteadas o no se encuentran elementos para rechazar hipótesis nulas del investigador, conforme a lo discutido por Rubio y Berlanga (2012).

Tabla 3. Anova

Modelo		ANOVA ^a				
		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	128.020	3	42.673	168.821	.000 ^b
	Residual	86.954	344	.253		
	Total	214.975	347			

a. Variable dependiente: Lealtad

b. Variables predictoras: (Constante), Fidelización, Flujo, Funcionalidad

Coefficientes

Asimismo, en la Tabla 4 de coeficientes, las estadísticas de colinealidad, conforme a Merino y Lucas (2016), indican un nivel de tolerancia y el FIV adecuado. Estas medidas comparan las relaciones lineales entre las variables independientes, lo que confirma

el cumplimiento del supuesto de no colinealidad y homocedasticidad. Esto implica que la varianza de los errores es constante a lo largo del tiempo, asegurando la fiabilidad de los resultados obtenidos en el análisis de regresión.

Tabla 4. Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	T	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.				Beta	Tolerancia
(Constante)	.709	.159		4.464	.000		
1 Flujo	.078	.036	.091	2.131	.034	.640	1.562
Funcionalidad	.381	.052	.318	7.261	.000	.614	1.628
Fidelización	.375	.033	.488	11.270	.000	.626	1.597

a. Variable dependiente: Lealtad

Resultados de Hipótesis

Tabla 5. Resultados de Hipótesis

Hipótesis	Resultados
H1: El flujo afecta positiva y significativamente a la lealtad del cliente.	No se rechaza
H2: La funcionalidad tiene un efecto tanto positivo como significativo en la lealtad del cliente.	No se rechaza
H3: La fidelización genera un efecto positivo y significativo en la lealtad del cliente.	No se rechaza
H4: El feedback crea un efecto positivo y con significancia en la lealtad del cliente.	Se rechaza

De acuerdo con los resultados de esta investigación, se obtuvo un efecto positivo y significativo en cuanto a las variables Flujo, Funcionalidad y Fidelización con respecto a la lealtad de los clientes. El análisis de varianza demuestra que los resultados obtenidos son altamente significativos con un valor de 0.000, donde este hallazgo determina si es necesario rechazar o aceptar las hipótesis planteadas.

La robustez de los datos se respalda en un coeficiente Alpha de Cronbach superior a .700, así como en una significancia estadística ($p < .001$) obtenida a través de la prueba ANOVA, lo que valida las hipótesis iniciales y descarta problemas de colinealidad u homocedasticidad en el modelo.

En lo referente a la primera hipótesis, se constató un efecto positivo y significativo de la variable flujo en la lealtad del cliente, reflejando un coeficiente de tolerancia de .640 y un factor de inflación de la varianza (FIV) de 1.562. El flujo alude al estado mental del usuario al interactuar con la página web.

En cuanto a la segunda hipótesis, se comprobó la influencia positiva y significativa de la funcionalidad en la lealtad del cliente, reforzada por un Alpha de Cronbach de .864. Este constructo abarca la facilidad de navegación, la claridad en la organización del contenido y el atractivo visual. Los resultados indican que una experiencia de usuario optimizada en redes sociales propicia el reconocimiento de marca y la fidelidad del cliente.

La tercera hipótesis enfatiza la fidelización del cliente como un factor crucial para la sostenibilidad y el éxito del sector restaurantero. De acuerdo con Dick y Basu (1994), la fidelización se manifiesta en actitudes positivas hacia la marca y en repeticiones de consumo.

La cuarta hipótesis, referida al feedback, se rechaza al no alcanzar cargas factoriales superiores a .500 en el análisis realizado. Los datos recabados sugieren que el feedback brindado por restaurantes locales no desempeña un papel determinante en la generación de lealtad.

Conclusiones

La presente investigación confirma que el marketing digital es un factor determinante para construir y fortalecer la lealtad del cliente en las Pymes restauranteras de Ciudad Victoria, Tamaulipas. Se identificó que elementos relacionados con el flujo, como la actualización constante de contenido, el diseño atractivo y la facilidad de uso de las plataformas digitales, son fundamentales para captar y mantener la atención del consumidor.

Asimismo, se concluye que la funcionalidad, expresada a través de una experiencia de usuario optimizada en términos de facilidad de navegación y atractivo visual, impacta positivamente en la lealtad del cliente, contribuyendo al reconocimiento de la marca y fidelizando a los usuarios.

Por otro lado, se determina que la fidelización es un elemento clave para la sostenibilidad del sector restaurantero. Estrategias como programas de descuentos, membresías, calidad en el servicio y un ambiente adecuado son esenciales para mantener clientes frecuentes y estimular la recomendación.

Finalmente, se establece que el feedback no tiene un efecto significativo sobre la lealtad del cliente en el contexto estudiado. Sin embargo, se recomienda aprovechar la retroalimentación como un recurso adicional para mejorar el servicio y personalizar la experiencia del consumidor.

En conjunto, las conclusiones permiten destacar la importancia de implementar estrategias integrales de marketing digital que prioricen la calidad del contenido y la interacción, con el objetivo de consolidar relaciones duraderas con los clientes. Asimismo, ofrecen tanto implicaciones teóricas como recomendaciones prácticas para los gestores de Pymes restauranteras, quienes pueden emplear estrategias de marketing digital centradas en el flujo continuo, la funcionalidad óptima y la fidelización efectiva para destacar en un mercado cada vez más competitivo.

Referencias

- American Marketing Association, (2017).
- Argüelles Montero, D. C. (2020). *Estrategias de marketing digital de la industria restaurantera en la ciudad de Chetumal* (Bachelor's thesis, Universidad de Quintana Roo).
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. (3 Edic.)*. Colombia: Prentice Hall, 160-161.
- Cabezas, E., Andrade, N., y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica (1ra ed.)*. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en Ciencias Sociales (3ra ed.)*. Buenos Aires.
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., & Mayer, R. (2009). *Internet marketing: strategy, implementation and practice*. Pearson education.
- Choquepata, J., & Molina, J. (2020). El marketing digital en redes sociales como herramienta para influenciar en la decisión de compra de clientes de restaurantes de comida rápida. *Repositorio Institucional- UTP*.
- Córdoba-López, J.F. (2009). *Del marketing transaccional al marketing relacional*. *Entramado*, 5(1), 6-17. <https://bit.ly/2XNnLiN>.

- Cudriz, E. C. N., & Corrales, J. D. M. (2020). *El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(30).
- Cvetković Vega, A., Maguiña, J. L., Soto, A., Lama-Valdivia, J., & Correa López, L. E. (2021). *Cross-sectional studies. Revista de La Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 164–170. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069>.
- Dick, AS, y Basu, K. (1994). *Lealtad del cliente: hacia un marco conceptual integrado*. *Revista de la academia de ciencias del marketing*, 22, 99-113.
- Duque, D. A. S., Santos, J. L. Q., & Galarraga, F. J. M. (2016). *Criterios de medición en la lealtad del cliente aplicados a restaurantes de la ciudad de Quito*. *Gran tour, revista de investigaciones turísticas*, (14).
- Fleming, P. (2000). *Hablemos de marketing interactivo. Reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico*. Esic Editorial. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FjI5ZXro_sC&oi=fnd&pg=PA17&dq=Hablemos+de+marketing+interactivo+paul+fleming+2000&ots=pUx_mxTisN&sig=LuZBYosz9DxR7nHoZm4y8c059As#v=onepage&q=Hablemos%20de%20marketing%20interactivo%20paul%20fleming%202000&f=false.
- Galarza, C. A. R. (2020). *Los alcances de una investigación. CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6.
- Garzón Valdéz, G. Y., Ruiz Santoyo, G. A., & Juárez López, B. (2020). Análisis de la confianza, lealtad e intención de compra digital de los consumidores post-millennials. *Revista Espacios*, 41(34).
- González-García, G., Becerril Carbajal, M. L., & Fonseca Munguía, A. (2018). El engagement como factor de formación y desarrollo de la cultura emprendedora en estudiantes universitarios. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 9(17), 103-118.
- González G.M., Medina Q. J.M. y Sánchez L. M. L. (2015). *Las redes sociales: herramienta de mercadotecnia para el sector restaurantero. Artículos de investigación producto de proyecto de investigación formativa*, vol. 11 Núm. 20. <https://revistas.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/650>.
- Hair, J.F. (2011). Multivariate Data Analysis: An Overview. In: Lovric, M. (eds) *International Encyclopedia of Statistical Science*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-04898-2_395.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Advanced diagnostics for multiple regression: A supplement to multivariate data analysis*. Advanced diagnostics for multiple regression: A supplement to multivariate data analysis, 900.
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2010). *Investigación de mercados: en un ambiente de información digital*. México, DF: McGraw-Hill.
- Howard, J.A. (1974): "The structure of buyer behavior". *Consumer Behavior: Theory and Application*, Farley, J.V. y Howard, J.A. (eds.), Boston, MA: Allyn & Bacon, pp. 9-32. Howard, J.A. y Sheth, J.N. (1969): *The Theory of Buyer Behavior*, New York: John Wiley and Sons.
- Jacoby, J., Chestnut, R. W., & Fisher, W. A. (1978). A behavioral process approach to information acquisition in nondurable purchasing. *Journal of marketing research*, 15(4), 532-544. <https://doi.org/10.1177/002224377801500403>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Decimoprimer edición. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Lee, N., Broderick, A. J., & Chamberlain, L. (2007). What is 'neuromarketing'? A discussion and agenda for future research. *International journal of psychophysiology*, 63(2), 199-204.
- López Montoya, L. M., Lozada Caldon, M. F., & Martínez Manzano, G. (2018). Plan de negocio para la creación del restaurante de comida típica "El Fogón de Doña Irene" en la ciudad de Cali.
- Martins, F., & Palella, S. (2003). Análisis de las estrategias instruccionales empleadas por los profesores del área de matemática.: caso: universidad simón bolívar. sede litoral. *Investigación y Postgrado*, 18(1), 71-85.

- Meléndez, M. P. S. (2018). *El marketing digital transforma la gestión de Pymes en Colombia. Cuadernos latinoamericanos de Administración*, 14(27).
- Montenegro, G. (2021). *Evaluación de la lealtad del cliente en el restaurante el Rincón del Pato, Chiclayo–2020*. Obtenido de Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo: <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/348>
- Ocaña E. P. M. y Freire A. T. M. (2021). "Impacto de la gestión de redes sociales en las empresas gastronómicas". Artículo de Investigación. <https://www.redalyc.org/journal/5717/571770819003/html/#:~:text=IMPACTO%20DE%20LA%20GESTI%C3%93N%20DE%20REDES%20SOCIALES%20EN%20LAS%20EMP.>
- Pamies, D. S. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. ESIC editorial.
- Porter, M. (1985). La ventaja competitiva según Michael Porter. *Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más*.
- Reich L. C. & Barragán C. J. N. (2019). *Evaluación comparativa de los ratings en redes sociales y las encuestas internas de la empresa. Caso de estudio: industria restaurantera de Monterrey, México*. Daena: International Journal of Good Conscience, 14(1)88-94.
- Render, B., Stair, R. M., & Hanna, M. E. (2006). *Métodos cuantitativos para los negocios*. Pearson Educación.
- Saba Córdova, P. J., & Trujillo Saavedra, V. J. (2020). *Estrategias de marketing digital empleadas por los restaurantes pyme ubicados en la urb. Miraflores del distrito de Castilla, ciudad de Piura, 2020*.
- Sabogal Russi, L. F., & Rojas-Berrio, S. P. (2020). Evolución del marketing experiencial: una aproximación teórica a su definición-Revisión Sistemática de Literatura. *Entramado*, 16(1), 94-107.
- Selman, H. (2017). *Marketing digital*.
- Zamora, J., Vásquez, A., Díaz, R., & Grandón, M. (2011). *Hacia la comprensión de la lealtad del cliente de restaurantes: Caso Talca, Región del Maule-Chile*. Estudios y perspectivas en turismo, 20(3), 563-583.
- Zurita-Mézquita E. C., Berttolini-Díaz G., & Barroso-Tanoira F. G. (2020). *Redes sociales en la micro, pequeña y mediana empresa*. Revista Cubana de Ciencias



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

VinculaTégica
EFAN

Análisis de la relación entre la gratitud y la pasión laboral en empleados de la industria médica

(Analysis of the relationship between gratitude and passion for work in employees of the medical industry)

Paola Deceano-Temix^{*1} ; Maria Marisela Vargas-Salgado²  y Berenice García-Vázquez³ 

¹ Universidad Autónoma de Ciudad Juárez – Instituto de Ciencias Sociales y Administración DMC(México), al201285@alumnos.uacj.mx

² Universidad Autónoma de Ciudad Juárez – Instituto de Ciencias Sociales y Administración DMC(México), maria.vargas@uacj.mx

³ Universidad Autónoma de Ciudad Juárez – Instituto de Ingeniería y Tecnología (México), berenice.garcia@uacj.mx

* Autor de Contacto

Cómo citar:

Deceano-Temix, P., Vargas-Salgado, M. M., & García-Vázquez, B. Análisis de la relación entre la gratitud y la pasión laboral en empleados de la industria medica. *Vinculatégica EFAN*, 11(4). <https://doi.org/10.29105/vtga11.4-1191>

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 15 de abril del 2025

Aceptado: 23 de mayo del 2025

Publicado: 31 de julio del 2025



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista VinculaTégica EFAN Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Resumen

El recurso más valioso para las empresas son sus empleados. Factores como el agradecimiento, el reconocimiento, la iniciativa y el entusiasmo contribuyen significativamente al éxito organizacional. Esta investigación tuvo como objetivo analizar si la gratitud se relaciona con la pasión laboral (armoniosa y obsesiva) de los empleados que laboran en la industria maquiladora de exportación. El estudio de investigación tuvo un enfoque cuantitativo, no experimental, de tipo transversal y correlacional. Se seleccionó una muestra no probabilística de 105 participantes que laboran en la industria medica de exportación ubicada en Ciudad Juárez, Chihuahua. Los datos recolectados se analizaron con el software estadístico SPSS. Los resultados evidencian que, en el contexto de estudio, la gratitud laboral se relaciona de manera positiva, significativa y fuerte con la pasión armoniosa. En contraste, la relación con la pasión obsesiva también es positiva y significativa, pero de manera débil.

Palabras clave: Gratitud laboral, pasión laboral, pasión armoniosa, pasión obsesiva

Códigos JEL: M10, M12, M19

Abstract

The most valuable resource for companies is their employees. Factors such as gratitude, recognition, initiative and enthusiasm contribute significantly to organizational success. The objective of this research was to analyze whether gratitude is related to the work passion (harmonious and obsessive) of employees working in the maquiladora export industry. The research study had a quantitative, non-experimental, cross-sectional and correlational approach. A non-probabilistic sample of 105 participants working in the medical export industry located in Ciudad Juárez, Chihuahua, was selected. The collected data was analyzed with SPSS statistical software. The results show that, in the context of the study, job satisfaction is positively, significantly and strongly related to harmonious passion. In contrast, the relationship with obsessive passion is also positive and significant, but weak

Key words: Work gratitude, work passion, harmonious passion, obsessive passion

JEL Codes: M10, M12, M19

Introducción

Los cambios rápidos y constantes en el entorno laboral obligan a las organizaciones a ser más competitivas y a gestionar nuevas capacidades que impulsen a los empleados (Sifuentes-Rodríguez et al. 2020), a dar su mayor esfuerzo y colaborar para permanecer y lograr el éxito organizacional (Andrade et al. 2021). Establecer conexiones positivas entre los individuos es indispensable para lograr un buen desempeño (Bernal, 2022). Ante esto, una herramienta fundamental para fortalecer estas relaciones es la gratitud, entendida como la disposición a reconocer y valorar los beneficios recibidos de otros. Desde la psicología positiva, este constructo ha sido ampliamente estudiado por su impacto en el bienestar, las emociones positivas y la calidad de las relaciones humanas (Guzzo et al., 2020; Komase et al., 2021). En el ámbito organizacional, se ha demostrado que expresar gratitud genera efectos favorables al promover reciprocidad, cooperación y sentido de pertenencia (Bono & Sender, 2018; Deichert et al. 2019).

Complementariamente, otro factor relevante para el rendimiento laboral es la pasión por el trabajo. Al respecto Vallerand et al. (2003) refieren que es un fuerte vínculo emocional con la actividad profesional y diferencian dos tipos de pasión: la armoniosa, que permite una integración saludable del trabajo en la vida del individuo; y la obsesiva, que está marcada por una necesidad interna de desempeño constante, a menudo acompañada de presión o ansiedad.

No obstante, en el entorno industrial, se observa una ausencia de cultura de reconocimiento y actitudes de tolerancia cero hacia los errores. En ese sentido, cuando no hay apoyo entre colegas, superiores y subordinados, se dificulta la colaboración y la creación de grupos de trabajo (Aguilera et al. 2019). Esta carencia de soporte también deteriora la comunicación, disminuye el compromiso de los empleados y reduce el rendimiento laboral por lo que orilla a la persona a una renuncia silenciosa (Benitez & Obra, 2020). Estos factores negativos están estrechamente relacionados con niveles bajos de pasión laboral y nulo agradecimiento, lo que contribuye al ausentismo y a una mayor rotación de personal (Benitez et al. 2023).

Estudios recientes como Deichert et al. (2019) señalan que la gratitud en el trabajo es un constructo que vale la pena abordar y explorar, ya que agradecer y reconocer el esfuerzo fortalece la reciprocidad y comportamientos de las personas. Entornos donde se reconoce el esfuerzo y se fomenta el aprecio, pueden propiciar una pasión más equilibrada y positiva hacia el trabajo (Ho & Astakhova, 2020). En este sentido, este estudio resulta especialmente relevante en contextos industriales complejos, como el de la industria maquiladora de exportación, donde las exigencias laborales y la presión por cumplir altos estándares, pueden afectar la cooperación y reciprocidad de los trabajadores (Barragán et al., 2019).

Ciudad Juárez, ubicada en el estado de Chihuahua y frontera con Estados Unidos, es un caso emblemático. Tras una transformación económica que dejó atrás el modelo agrícola, la ciudad se consolidó como un polo estratégico de manufactura, gracias a la llegada de empresas extranjeras atraídas por el modelo

maquilador (Chávez, 2014). Actualmente, Ciudad Juárez alberga 324 maquiladoras, de las cuales un 7% pertenece al sector médico, dedicado a la producción de dispositivos, prótesis, equipos de diagnóstico, ortodoncia y otros productos de alta especialización, (INDEX, 2022). Este sector se caracteriza por procesos altamente tecnificados y exigentes en calidad y trazabilidad (Ceballos-Álvarez et al. 2021).

En un entorno tan demandante, identificar factores como la gratitud y su posible relación con la pasión laboral puede ofrecer alternativas valiosas para promover un clima organizacional más positivo y sostenible. Por ello, en el presente estudio se busca responder como es que se relaciona la gratitud y la pasión laboral (armoniosa y obsesiva) en empleados del sector médico de la industria maquiladora de exportación en Ciudad Juárez.

Marco teórico

Gratitud

La gratitud, en su esencia, es un estado emocional y cognitivo que se basa en la atribución y en la habilidad de ser empático. Surge de la evaluación de un beneficio recibido y del reconocimiento de que este resultado favorable proviene de una fuente externa (Jans-Beken et al. 2019). Según, Wood et al (2010) la gratitud se define como una emoción que se experimenta al recibir un favor que se percibe como significativo, valioso y realizado de manera desinteresada. Este constructo implica el aprecio por el apoyo de otras personas y también apreciar los aspectos positivos del mundo, como la vida laboral (Guzzo et al., 2020)

Por otra parte, Emmons y Crumpler (2003) definieron la gratitud desde tres perspectivas principales, emocional, cognitiva y conductual. La primera es una emoción que se origina al recibir un favor. La segunda, un proceso que reconoce y evalúa la intención detrás del beneficio recibido, es decir, examina como las personas valoran los actos de bondad. La tercera, una actitud de reciprocidad la cual motiva a las personas a devolver el favor o actuar de manera positiva hacia quienes le han ayudado.

Según Cortini et al. (2019), la gratitud se puede entender a través tres dimensiones: disposicional, colectiva y percibida. La primera es un rasgo personal que de acuerdo con lo que se ha vivido y con las actitudes, la persona puede expresar y experimentar la gratitud (Wood et al. 2010). La segunda hace referencia a las ventajas que obtienen los empleados de la empresa, en este caso, de la gerencia, y la tercera es el agradecimiento expresado por los clientes hacia trabajadores de organizaciones públicas (Martini & Converso, 2014).

Por su parte, Emmons y McCullough (2003), mencionan que la gratitud involucra emociones positivas, rasgos de personalidad, actitudes hacia los demás, virtudes morales y la constructividad en las relaciones interpersonales. En este sentido, la gratitud, entendida como un constructo emocional y social,

puede estar influenciada por rasgos que se identifican en el modelo de los Big Five que son cinco características principales de la personalidad. Este modelo incluye cinco factores: extroversión, amabilidad, responsabilidad, apertura y neuroticismo (ver tabla 1). Cabe destacar que la gratitud esta correlacionada positivamente con el capital social, capital psicológico, clima espiritual (Garg et al., 2022), compromiso y bienestar de los empleados (Komase et., 2019).

Tabla 1. Factores de la personalidad

Factor	Descripción
La extroversión	Es el grado en que un individuo muestra su sociabilidad en contraste con la timidez.
La amabilidad	Se relaciona con comportamientos prosociales, como el altruismo, la cortesía, la flexibilidad y la simpatía.
La responsabilidad	Presenta rasgos como el orden, la disciplina, el autocontrol y la persistencia.
La apertura	Incluye características como la creatividad, la imaginación, la curiosidad, y disposición hacia la aventura.
El neuroticismo	Es una inestabilidad emocional, este disminuye la adaptación al entorno, lo que provoca ansiedad, falta de confianza y depresión.

Es importante destacar que mostrar gratitud diariamente refuerza el sentido de comunidad en el trabajo (Barragán et al., 2019), ya que agradecer y reconocer el esfuerzo fortalece la reciprocidad y comportamientos sociales, como ayudar a otros en situaciones de crisis, además, la gratitud se destaca por el sentimiento de agradecimiento que de alguna manera facilita la recepción de ayuda de los demás (Bernal, 2022).

Pasion laboral

La pasión por el trabajo se ha identificado como un concepto clave de la psicología positiva en el contexto organizacional, esta es definida como una intensa atracción hacia las tareas laborales que las personas disfrutan y en las que dedican tiempo y esfuerzo (Burke & Astakhova, 2014). De acuerdo con Salessi et al (2017) “La pasión por el trabajo se define como un estado de deseo persistente basado en valoraciones cognitivas y afectivas del propio trabajo”. (p.165).

Por su parte, Perrewe et al (2014) refieren que es un sentimiento duradero y fuerte que alguien tiene hacia su trabajo, influenciado por sus pensamientos y emociones sobre lo que hace. Esto se traduce en motivaciones y acciones coherentes en un entorno de trabajo. Ser apasionado implica una conexión emocional profunda junto con un interés, lo que lleva a la persona a valorar significativamente la actividad u objeto en cuestión.

Cardon et al. (2017) y Vallerand et al. (2003) señala dos tipos de pasión: armoniosa y obsesiva. La pasión armoniosa se refiere a un control personal sobre la actividad, lo que permite a la persona elegir cuándo y cómo participar sin que esto afecte otras áreas de su vida (Cardon et al., 2017; Salessi et al. 2017;

Vallerand et al., 2003; Vallerand et al., 2019). Por el contrario, la pasión obsesiva se caracteriza por la falta de control, donde la persona siente una necesidad constante de involucrarse en la actividad y a menudo descuidando otras responsabilidades importantes (Bañuelos et al. 2016; Vallerand et al., 2003; Vallerand et al., 2019). Las organizaciones que aprecian las contribuciones de sus miembros y se esfuerzan sinceramente por proporcionar un ámbito adaptable, saludable y seguro, generan las circunstancias ideales que promueven la pasión armoniosa (Gallardo-Lichaa & Torres-Florez, 2018).

Existen diversas teorías que buscan entender cómo surge la pasión de los trabajadores. La teoría de la autodeterminación proporciona información sobre los elementos psicológicos que deben estar presentes para que las personas sientan una conexión psicológica con sus actividades y experimenten estas como autodeterminadas, es decir, motivadas por su propio sentido interno de identidad y deseo (Salessi et al. 2017). Los elementos fundamentales para fomentar un entorno sólido, positivo y saludable se enfocan en la satisfacción de tres necesidades mentales fundamentales: autonomía, competencia y conexión (García et al. 2024). Esta teoría puede explicar cómo las cogniciones laborales pueden llevar a intenciones laborales positivas, lo que a su vez refleja una mayor pasión por el trabajo (Thibault et al. 2018). De igual manera la teoría de las necesidades sugiere que ciertas necesidades guían a las personas a tomar acciones para satisfacerlas (Corotomo & Villon, 2018).

En el entorno laboral, el comportamiento de un trabajador no se determina solo por los factores organizacionales, sino que depende en gran medida, en cómo las personas perciben esos factores (Fehr et al., 2017; Salessi et al. 2017). En este sentido, la gratitud como rasgo psicológico, promueve el uso de estrategias de afrontamiento positivas y flexibles en el entorno laboral, y se considera un predictor importante del bienestar y el desempeño de los empleados (Cheng et al. 2021). Los empleados que reflejan un nivel alto de gratitud tienden a manifestar agradecimiento a través de un buen comportamiento (Chen et al. 2020). Nicuta et al (2023) mencionan que ser agradecidos detona mayor motivación, lo que incrementa la productividad y bienestar de las personas. Además, exhibir mayor iniciativa y entusiasmo, así como un fuerte sentido de responsabilidad dentro de la organización se refleja en comportamientos propios de la pasión laboral (Ojeda et al. 2022). En un estudio realizado en el sector hotelero se encontró que la gratitud incide en la pasión armoniosa de los empleados, ya que se destaca que la gratitud implica el aprecio por el apoyo de otras personas y también involucra apreciar y valorar los aspectos de la vida laboral (Guzzo et al., 2020). Por lo anterior se plantea que:

H1: La práctica de la gratitud en el entorno de trabajo tiene efecto positivo y significativo en la pasión armoniosa de los empleados.

H2: La práctica de la gratitud en el entorno de trabajo detona pasión obsesiva en los empleados.

Método

En este trabajo de investigación, se empleó un diseño cuantitativo de tipo no experimental, descriptivo, correlacional y de temporalidad transversal. Los sujetos de estudio fueron trabajadores que laboran en la industria manufacturera de exportación, específicamente la industria médica, ubicada en Ciudad Juárez, Chihuahua. Dado las características de la población, se consideró una muestra no probabilística por conveniencia de 105 empleados, que incluyó tanto personal directo, indirecto y administrativo que labora en dicho contexto.

Participantes

Tabla 2. Datos demográficos $n=105$

Característica	Personas	%
<i>Edad</i>		
18-23 años	24	22.9
24-30 años	29	27.6
31-35 años	19	18.1
36-44 años	12	11.4
45-50 años	18	17.1
51 y más...	3	2.9
<i>Escolaridad</i>		
Carrera técnica	12	11.4
Licenciatura	33	31.4
Otro	2	1.9
Posgrado	11	10.5
Preparatoria	20	19
Primaria	10	9.5
Secundaria	17	16.2
<i>Antigüedad laboral</i>		
10 años o más	7	6.7
Entre 1 y 2 años	25	23.8
Entre 3 y 4 años	20	19.0
Entre 5 y 9	24	22.9
Menor de 1 año	29	27.6
<i>Genero</i>		
Hombre	41	39.0
Indistinto	2	1.9
Mujer	62	59.0
<i>Estado civil</i>		
Casado (a)	25	23.8
Divorciado (a)	6	5.7
Soltero (a)	56	53.3
Unión libre	15	14.3
Viudo (a)	3	2.9
<i>Departamento en la empresa</i>		
Administrativo	23	21.9
Calidad	16	15.2
Ingeniería	10	9.5
Mantenimiento	10	9.5
Otro	5	4.8
Producción	33	31.4
Sistemas	8	7.6

En la Tabla 2 se presenta las características demográficas de los participantes. De acuerdo con los datos, el 50.5% de los participantes se encuentran en el grupo de edad de 18 a 30 años. En cuanto al género el 59% de los encuestados son mujeres (62 personas) y el 39% a hombres. Respecto al estado civil, el 53.3% de los participantes son solteros. En relación con la escolaridad, la mayoría de los sujetos posee un título de licenciatura, representando el 31.4% del total. En cuanto a la antigüedad en la empresa el 51.4% indicó tener dos años o menos laborando en la organización, lo que corresponde a 29 personas. Finalmente, el 31.4% de los participantes laboran en el departamento de producción. Cabe destacar que la totalidad de los sujetos de estudio labora en la industria médica.

Instrumento

Como instrumento de recolección de datos, se empleó una encuesta utilizando un cuestionario autoadministrado, el cual fue distribuido a los participantes mediante un enlace de *Google Forms*. El cuestionario incluye 21 ítems (ver tabla 3) diseñados para recopilar la información de cada uno de los constructos de estudio, el cual fue elaborado con escalas previamente validadas en la literatura, las cuales fueron ajustadas al contexto de estudio. La gratitud se valoró con 7 ítems de la escala propuesta por Youssef et al (2022), y la pasión laboral con 14 ítems de la escala de Vallerand et al (2003). Todos los ítems fueron valorados mediante una escala Likert de 5 puntos, para la gratitud la escala fue 1 “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”, mientras que, para la pasión laboral, 1 significaba "nunca" y 5 "siempre”.

Tabla 3. *Operacionalización de constructos*

Ítems	Adaptación	Escala	Alfa de Cronbach
<i>Gratitud</i>			
G1			
G2			
G3			
G4	Youssef et al (2022)	1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo	0.919
G5			
G6			
G7			
<i>Pasión armoniosa</i>			
PA1			
PA2			
PA3			
PA4	Vallerand et al (2003)	1 = nunca y 5 = siempre	0.902
PA5			
PA6			
PA7			
<i>Pasión obsesiva</i>			
PO1			
PO2			
PO3			
PO4	Vallerand et al (2003)	1 = nunca y 5 = siempre	0.902
PO5			
PO6			
PO7			

Procedimiento

El trabajo de campo se efectuó durante el periodo comprendido entre los meses de febrero y marzo de 2025. Los participantes respondieron el cuestionario de manera voluntaria y anónima. Una vez obtenidos los datos, se procedió al cálculo de los estadísticos descriptivos de la muestra utilizando el software de análisis estadístico SPSS, versión 30.

Resultados

Los descriptivos del constructo gratitud en el trabajo se muestran en la tabla 4. Los ítems más significativos son: Tengo muchas cosas por las cuales sentirme agradecido en mi trabajo [$\bar{X}=3.83$, $\sigma=1.023$] y creo que en mi trabajo la vida ha sido buena conmigo [$\bar{X}=3.77$, $\sigma=0.983$]. Es decir, los sujetos de estudio coinciden en expresar gratitud y satisfacción con su experiencia laboral; además, expresan que la vida laboral ha sido generosa, principalmente por el apoyo recibido y enfatizan que han vivido experiencias favorables y positivas en el ámbito de trabajo. Asimismo, se sienten agradecidos con las personas que de una u otra manera contribuyen en sus logros profesionales. No obstante, los ítems menos relevantes fueron: si tuviera que mencionar los motivos por los que me siento agradecido en el trabajo, sería una lista muy larga [$\bar{X}=3.56$, $\sigma=0.990$] y me siento bien con mis logros, pero creo que debo recordar que otros me han ayudado a alcanzarlos [$\bar{X}=3.56$, $\sigma=1.082$] ante esto, los empleados mantienen una postura neutral, al considerar que existen diversos factores que generan sentimientos de gratitud, así como distintas personas involucradas a quienes atribuyen los logros alcanzados en el contexto laboral.

Tabla 4. Descriptivos de la gratitud laboral $n=105$

Ítem	\bar{X}	σ
G1. Tengo muchas cosas por las cuales sentirme agradecido en mi trabajo	3.83	1.023
G2. Si tuviera que mencionar los motivos por los que me siento agradecido en el trabajo, sería una lista muy larga.	3.56	0.99
G3. Creo que en mi trabajo la vida ha sido buena conmigo.	3.77	0.983
G4. He logrado llegar a donde estoy, gracias a la ayuda de muchas personas.	3.57	1.176
G5. Me siento bien con mis logros, pero creo que debo recordar que otros me han ayudado a alcanzarlos.	3.56	1.082
G6. Pienso que alcanzo mis objetivos laborales, pero 5 recuerdo a aquellos que me han ayudado a lograrlo.	3.60	1.115
G7. Agradezco profundamente las cosas que otros han hecho por mí.	3.70	1.039

La Tabla 5 muestra los descriptivos del constructo pasión laboral. Los ítems más relevantes de la pasión armoniosa son: mi trabajo es máspreciado para mi cuando aprendo cosas nuevas [$\bar{X}=3.68$, $\sigma=1.164$] y mi trabajo me permite vivir una variedad de experiencias [$\bar{X}=3.65$, $\sigma=1.185$]. Esto indica que

los sujetos de estudio perciben que el aprendizaje y las experiencias son, casi siempre, factores esenciales que determinan la motivación y la conexión de los empleados con el trabajo que realizan en el entorno de la industria médica. No obstante, el ítem menos relevante es: me permite vivir experiencias memorables [$\bar{X}= 3.40, \sigma = 1.182$], es decir, los empleados perciben que tienen la oportunidad de vivir experiencias que fortalecen su vínculo con la organización.

Por otro lado, los ítems más relevantes de la pasión obsesiva son: este trabajo me provoca cambios en mi estado de ánimo [$\bar{X}= 2.69, \sigma = 1.437$] y no puedo vivir sin este trabajo [$\bar{X}= 2.59, \sigma = 1.371$]. Ante esto, los empleados afirman que generalmente su estado de ánimo se refleja en la presión que ellos mismos se provocan para cumplir con las actividades asignadas, es decir, les encanta tanto el trabajo que realizan que se obsesionan y se comprometen con las actividades establecidas. No obstante, el ítem menos relevante es: tengo un sentimiento obsesivo por este trabajo [$\bar{X}= 2.08, \sigma = 1.207$], los participantes señalan que casi nunca tienden a experimentar un entusiasmo excesivo por las actividades que desempeñan.

Tabla 5. *Descriptivos de la Pasión Laboral n= 105*

Ítem	\bar{X}	σ
<i>Pasión armoniosa</i>		
Mi trabajo:	3.65	1.185
PA1. Me permite vivir una variedad de experiencias	3.68	1.164
PA2. Es máspreciado para mí cuando aprendo cosas nuevas	3.40	1.182
PA3. Me permite vivir experiencias memorables	3.47	1.152
PA4. Refleja las cualidades que me gustan de mí	3.58	1.072
PA5. Está en armonía con las demás actividades de mi vida	3.52	1.153
PA6. Para mí, es una pasión que aún logro controlar.	3.46	1.11
PA7. Me tiene completamente encantado		
<i>Pasión obsesiva</i>		
PO1. No puedo vivir sin este trabajo	2.59	1.371
PO2. Siento un impulso tan fuerte por mi trabajo que no puedo evitar trabajar	2.43	1.336
PO3. No imagino mi vida sin este trabajo	2.27	1.288
PO4. Siento dependencia emocional por este trabajo	2.14	1.274
PO5. Tengo la necesidad de trabajar aquí	2.50	1.422
PO6. Tengo un sentimiento obsesivo por este trabajo	2.08	1.207
PO7. Este trabajo me provoca cambios en mi estado de ánimo	2.69	1.437

En la Tabla 6 se exhibe la correlación entre los constructos gratitud y pasión laboral (armoniosa y obsesiva). Se observa que la gratitud presenta una relación alta, positiva y significativa con la pasión armoniosa, con un coeficiente de Pearson de 0.633** y una significancia de 0.000, lo que indica una relación positiva y significativa entre ambos constructos al 99%. Es decir, a medida que los trabajadores experimentan más gratitud en su entorno laboral, también tienden a experimentar una mayor pasión armoniosa por su trabajo, caracterizada por el entusiasmo y la dedicación. Por lo tanto, los resultados permiten validar que -H1: La práctica de la gratitud en el entorno de trabajo tiene efecto positivo y significativo en la pasión armoniosa de los empleados- no se rechaza, ya que existe una relación positiva y

significativa entre los constructos. Con respecto a la relación entre la gratitud y la pasión obsesiva se evidencia que existe una relación baja entre los constructos, con un coeficiente Pearson de 0.278** y una significancia de 0.004, lo que indica una correlación positiva y significativa, aunque de menor magnitud en comparación con la pasión armoniosa. Es importante señalar que la pasión obsesiva, a diferencia de la armoniosa, está vinculada a un enfoque excesivo y poco saludable hacia el trabajo, lo que puede llevar a una dedicación desmedida que termina afectando el bienestar de los empleados. En este sentido, el hecho de que los niveles de pasión obsesiva sean bajos es un indicio positivo, ya que sugiere que los empleados no están experimentando una dedicación excesiva que los agote o les cause un desgaste emocional. Esto refleja un equilibrio más saludable en su relación con el trabajo, lo cual es beneficioso tanto para su bienestar general como para su rendimiento a largo plazo. Por lo tanto, no se rechazan -H2: La práctica de la gratitud en el entorno de trabajo detona pasión obsesiva en los empleados.

Tabla 6. *Correlacion de la gratitud con la pasión laboral*

		Gratitud	Pasión laboral	Pasión Armoniosa	Pasión Obsesiva
Gratitud	Correlación de Pearson	1	.585**	.633**	.278**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.004
	N	105	105	105	105

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Discusión

Esta investigación tuvo como objetivo analizar las relaciones entre los constructos de gratitud y pasión laboral (obsesiva y armoniosa) en el contexto laboral. Los resultados obtenidos revelan relaciones significativas entre estos los constructos, lo que permite reflexionar sobre el papel que juegan en la experiencia laboral de los empleados. En primer lugar, los resultados sugieren que, aunque los empleados reconocen aspectos positivos en su trabajo, no experimentan una gratitud profundamente intensa. Se observó que a medida que los empleados experimentan más gratitud, también tienden a mostrar mayor pasión armoniosa y menos pasión obsesiva en el trabajo.

Respecto a la relación entre gratitud y pasión laboral, los hallazgos revelan que los empleados que experimentan mayor gratitud en su entorno laboral tienden a mostrar una mayor pasión armoniosa por su trabajo. Esta pasión se caracteriza por el entusiasmo, el compromiso y la dedicación en sus tareas. Este resultado respalda la teoría que sugiere que la gratitud puede ser un motor clave para la pasión laboral, tal y como lo mencionan Nicuta et al. (2023) en sus investigaciones, ya que explican que la gratitud incrementa el desempeño de los trabajadores por medio de la motivación; en este sentido, trabajadores más agradecidos con su trabajo pudieran verse envueltos en una relación de reciprocidad con la organización lo que les haría sentir motivados y dispuestos a llevar a cabo sus tareas con gusto y de manera óptima. En la misma

línea, el agradecimiento conlleva al entusiasmo y al compromiso y en la capacidad de iniciativa que demuestran los participantes, lo cual es un elemento importante de la pasión armionosa acorde con Ojeda et al. (2022).

En contraste, la relación con la pasión obsesiva es más débil, lo que sugiere que la gratitud no genera una conexión emocional excesiva o dependiente hacia el trabajo. Este hallazgo está en línea con lo planteado por Ho y Astakhova (2020), quienes subrayan la necesidad de estudiar los factores que pueden influir en la pasión laboral; esto resulta relevante, sobretodo en términos de pasión obsesiva en el trabajo, ya que tomar en cuenta los aspectos que la anteceden puede ayudar a prevenir el desarrollo del *burnout*, la despersonalización y el conflicto para realizar tareas de ocio en los colaboradores (Salessi et al. 2017). Por otro lado, esta investigación refuerza lo enunciado en la teoría acerca de que la gratitud puede promover una conexión saludable con el trabajo, evitando la obsesión o la dependencia emocional (Ho & Astakhova 2020). De estos hallazgos, pudiera surgir la recomendación de incentivar la gratitud como una herramienta preventiva ante la pasión obsesiva.

Esta investigación proporciona evidencia de que la gratitud, y la pasión laboral están interrelacionados de manera significativa. Los hallazgos sugieren que las organizaciones deben fomentar un entorno de apoyo y reconocimiento, lo que puede incrementar la gratitud de los empleados y, a su vez, fortalecer su pasión armoniosa por el trabajo. Sin embargo, dado que este estudio se basó en una muestra no probabilística y tiene un diseño transversal, se recomienda que futuras investigaciones utilicen muestras más representativas y realicen análisis longitudinales para validar y expandir estos resultados. Además de estudiar la gratitud con otros constructos como liderazgo de servicio, resiliencia y satisfacción con la vida.

Referencias

- Aguilera, H., Ramirez, E., & Torres, R. (2019). Estrés laboral en guardias de seguridad. *Revista universidad y sociedad*, 11(5), 342-348.
- Andrade, M., Chong, M., & Cobo, E. (2021). Importancia de la motivación en los entornos laborales de las empresas. *Revista tecnologica ciencia y educacion Edwards Deming*, 5(2), 101-115.
- Bañuelos, L., Palaci, A., Castañeda, F., & Bernabe, M. (2016). ¿Podemos pasionarnos por el trabajo?: Una revisión de la pasión para el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 165-169.
- Barragán, M., Vargas, M., & Gómez K. G. (2019). Relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados administrativos de una empresa maquiladora del sector automotriz. *Vinculatégica EFAN*, 5(2), 1194–1208. <https://doi.org/10.29105/vtga5.2-736>
- Barrios, M., & Cosculluela, A. (2013). Fiabilidad. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, 1-60.
- Benitez, R., & Obra, A. (2020). Burnout y work engagement: Demandas laborales, recursos y resultados organizativos en organizaciones de Acción Social. *Revista de estudios cooperativos*(136), 16-30 <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.69192>
- Benitez, M., Orgambidez, A., Cantero-Sanchez, F., & Leon-Perez, J. (2023). Harmonious Passion at Work: Personal Resource for Coping with the Negative Relationship between Burnout and Intrinsic Job Satisfaction in Service Employees. *International Journal of environmental research and public*

- health*, 20(2), 10-10 <https://doi.org/10.3390/ijerph20021010>.
- Bernal, I., Flores, A., & Alvarez, M. (2022). Motivación y satisfacción laboral factores de éxito organizacional. *Vinculatégica EFAM*, 8(4), 90–100. <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-250>.
- Bono, G., & Sender, J. (2018). How gratitude connects humans to the best in themselves and in other. *Research in Human Development*, 15(3-4), 224-237 <https://doi.org/10.1080/15427609.2018.1499350>.
- Buendía-Oliva, M. (2024). Propuestas para el diseño de estrategias didácticas en entornos digitales a partir de la teoría de autodeterminación y la gamificación. *Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 14(28), 1-27 <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1841>.
- Burke, R., & Astakhova, M. (2014). Work Passion Through the Lens of Culture: Harmonious Work Passion, Obsessive Work Passion, and Work Outcomes in Russia and China. *Journal of business and psychology*, 30(3), 457-471 <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9375-4>.
- Cardon, M. S., Post, C., & Forster, W. R. (2017). Team Entrepreneurial Passion: Its Emergence and Influence in New Venture Teams. *Academy of Management Review*, 42(2), 283–305. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0356>
- Ceballos-Alvarez, B., Gomez-Bull, K., & Flores-Sanchez, A. (2021). Automatización en estación de corte y desforre en línea de producción de productos médico. *Mundo FESC*, 11(4), <https://doi.org/10.61799/2216-0388.955>
- Corotomo, H., & Villon, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista científica*, 3(7), 177-192 <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>.
- Cortini, M., Converso, D., Galanti, T., Di flore, T., Di Domenico, A., & Fantinelli, S. (2019). Gratitude at work works! A mix-method study on different dimensions of gratitude, job satisfaction and job performance. *Psychology of Sustainability and Sustainable Development*, 11(14), 1-12 <https://doi.org/10.3390/su11143902>.
- Chavez, L. (2014). Construcción simbólica de los procesos de Identidad y memoria a partir del espacio de lo público: Ciudad Juárez, México. *Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales*, 4(2), 153-167.
- Chen, L., Guo, Y., Song, L., & Lyu, B. (2020). From errors to OCBs and creativity: A multilevel mediation mechanism of workplace gratitude. *Current Psychology*, 41, 6170-6184 <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01120-5>.
- Cheng, H., Yang, X., Xia, W., Li, Y., Deng, Y., & Fan, C. (2021). The relationship between gratitude and job satisfaction: The mediating roles of social support and job crafting. *Current Psychology*, 42, 3134-3141 <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01658-y>
- Deichert, N., Fekete, E., & Craven, M. (2019). Gratitude enhances the beneficial effects of social support on psychological well-being. *The journal of Positive Psychology*, 16(2), 168-177 <https://doi.org/10.1080/17439760.2019.1689425>.
- Emmons, R., & McCullough, M. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377-389 <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.2.377>.
- Fehr, R., Fulmer, A., Awtrey, E., & Miller, J. A. (2017). The Grateful Workplace: A Multilevel Model of Gratitude in Organizations. *Academy of Management Review*, 42(2), 361–381. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0374>
- Gallardo-Lichaa, N., & Torres-Florez, D. (2018). Clima organizacional como herramienta de mejoramiento del talento humano en UNISABANETA - Colombia. *Vinculatégica EFAM*, 4(2), 420–426. <https://doi.org/10.29105/vtga4.1-785>
- García, M., Romero, S., Castro, G., & Garg, N., Mahipalan, M., Poulouse, S., & Burgess, J. (2022). Does Gratitude Ensure Workplace Happiness Among University Teachers? Examining the Role of Social and Psychological Capital and Spiritual Climate. *Front. Psychol.* 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.849412>
- Guzzo, R. F., Wang, X., & Abbott, J. (2020). Corporate Social Responsibility and Individual Outcomes: The Mediating Role of Gratitude and Compassion at Work. *Cornell Hospitality Quarterly*, 1-19. <https://doi.org/10.1177/1938965520981069>

- Ho, V., & Astakhova, M. (2020). The passion bug: How and when do leaders inspire work passion? *Journal of Organizational Behavior*, 424-444 <https://doi.org/10.1002/job.2443>.
- INDEX . (2022). Industria manufacturera de exportacion. Panorama general. Obtenido de Index Juarez. <https://indexjuarez.com/>
- Jans-Beken, L., Jacobs, N., Janssens, M., Peeters, S., Reijnders, J., Lechner, L., & Lataster, J. (2019). Gratitude and health: An updated review. *The Journal of Positive Psychology*, 1-40 <https://doi.org/10.1080/17439760.2019.1651888>.
- Komase, Y., Watanabe, K., Hori, D., Nozawa, K., Hidaka, Y., Iida, M., Imamura, K., & Kawakami, N. (2021). Effects of gratitude intervention on mental health and well-being among workers: A systematic review. *Journal of occupational health*, 63(1), e12290. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12290>
- Komase, Y., Watanabe, K., Imamura, K., & Kawakami, N. (2019). Effects of a newly developed gratitude intervention program on work engagement among Japanese workers a pre- and posttest study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61:e378. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001661>
- Martini, M., & Converso, D. (2014). Gratitude, or the Positive Side of the Relationship with Patients. Development and First Validation of New Instruments: A Scale of Gratitude Perceived by Operators and a Scale of Support Offered by the Gratitude Expressed by Their Patients. *Scientific Research*, 5(6), 572-580 <http://dx.doi.org/10.4236/psych.2014.56067>.
- Nicuta, E., Opariuc-Dan, C., & Constantin, T. (2023). Gratitude, Job Resources, and Job Crafting: A Two-Wave Longitudinal Study on a Sample of Romanian Employees. *Journal of work and organizacional Psychology*, 40(1), 19-30 <https://doi.org/10.5093/jwop2024a2>.
- Ojeda-Castro, M., Vargas-Salgado, M., & Gómez-Bull, K. (2022). Pasión laboral y su relación con el engagement: un análisis en la industria de exportación. *Revista Academica y Negocios*, 8(2), 221-232 <https://doi.org/10.29393/RAN8-17PLMK30017>.
- Perrewe, O., Hochwarter, W., Ferris, G., Mcallister, C., & Harris, J. (2014). Developing a passion for work passion: Future directions on an emerging construct. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 145-150 <https://doi.org/10.1002/job.1902>.
- Salessi, S., Omar, A., & Vaamode, J. (2017). Consideraciones conceptuales sobre la pasión por el trabajo. *Ciencias psicologicas*, 11(2), 165-178 <https://doi.org/10.22235/cp.v11i2.1488>.
- Sifuentes-Rodriguez, M., Salas-Torres, L., & Zuñiga-Quintero, G. (2020). El clima laboral como elemento de gestión en crisis laboral. *Vinculatégica EFAM*, 6(2), 1667-1678 <https://doi.org/10.29105/vtga6.2-676>.
- Thibault, A., Egan, R., Crevier-Braud, L., Manganelli, L., & Forest, J. (2018). An empirical investigation of the employee work passion appraisal model using self-determination theory. *Advances in developing human resources*, 20(2), 148-168 <https://doi.org/10.1177/1523422318756636>.
- Vallerand, R. J., Houliort, N., & Bourdeau, S. (2019). Passion for work: The dualistic model of passion—15 years later. In R. J. Vallerand & N. Houliort (Eds.), *Passion for work: Theory, research, and applications* (17-66). Oxford University <https://doi.org/10.1093/oso/9780190648626.003.0002>
- Vallerand, R., Mageu, G., Ratelle, C., Leonard, M., Blanchard, C., Koestner, R., & Gagne, M. (2003). Les Passions de l'Â me: On Obsessive and Harmonious Passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756-767 <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>.
- Wood, A., Froh, J., & Geraghty, A. (2010). Gratitude and well-being: A review and theoretical integration. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 890-905 <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.03.005>.
- Youssef-Morgan, C., Van Zyl, L. E., & Ahrens, B. (2022). The work gratitude scale: development and evaluation of a multidimensional measure. *Frontiers in psychology*, 12(795328)



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN



Impacto Económico de la Innovación Tecnológica en la Industria Cerámica en México: Alternativas para Elevar la Competitividad del Sector.

The Economic Impact of Technological Innovation in Mexico's Ceramic Industry: Strategic Alternatives to Enhance Sector Competitiveness)

Jesús Gerardo Cruz Álvarez^{*1} ; Osiris Perez-Moreno²  y Jesús Santoyo³ 

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León – Facultad de Contaduría Pública y Administración (México), jesus.cruzlv@uanl.edu.mx,

² Universidad del Valle de Puebla – Facultad de Negocios y Estudios Estratégicos Campus Puebla (México), da01920@uwp.edu.mx

³ Purdue University – Daniels School of Business (USA), j.santoyo.ortega@outlook.com

* Autor de Contacto

Resumen

Cómo citar:

Cruz-Alvarez, J. G., Perez Moreno, O., & Santoyo, J. Impacto Económico de la Innovación Tecnológica en la Industria Cerámica en México: Alternativas para Elevar la Competitividad del Sector. *Vinculatégica EFAN*, 11(4). <https://doi.org/10.29105/vtga11.4-1194>

El estudio analiza el impacto económico de la innovación tecnológica en la industria cerámica mexicana, destacando su papel en la mejora de la competitividad. A través de un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), se recopilieron datos de empresas cerámicas en Tlaxcala, Aguascalientes y Estado de México. Los resultados muestran que tecnologías como hornos de alta eficiencia, automatización del esmaltado y reutilización de residuos cerámicos han reducido los costos de producción entre un 15% y 35%, con un retorno de inversión de 2 a 4 años. Además, se identificaron barreras estructurales como la falta de financiamiento y capacitación. Se recomienda una mayor vinculación academia-industria y políticas públicas que incentiven la modernización tecnológica. El estudio concluye que la adopción de tecnología no solo incrementa la eficiencia productiva, sino que también permite acceder a mercados internacionales y cumplir con estándares de sostenibilidad.

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Palabras clave: *Innovación tecnológica, Competitividad industrial, Industria cerámica.*
Códigos JEL: *L60, O33, Q56, L52, M21*

Recibido:

Aceptado:

Publicado:

Abstract

This study examines the economic impact of technological innovation in Mexico's ceramic industry, focusing on its influence on competitiveness. Using a mixed-methods approach (quantitative and qualitative), data was collected from ceramic companies located in Tlaxcala, Aguascalientes, and the State of Mexico. Findings indicate that technologies such as high-efficiency kilns, automated glazing, and ceramic waste reuse have reduced production costs by 15% to 35%, with a return on investment of 2 to 4 years. Structural barriers include limited financing and technical training. The study recommends stronger academia-industry collaboration and public policies that support technological modernization. It concludes that adopting advanced technologies not only increases production efficiency but also improves sustainability and enables firms to compete in international markets. Technological innovation is presented as a strategic tool to enhance productivity, reduce environmental impact, and close the competitiveness gap with countries like Spain, Italy, and China.

Key words: *Technological innovation, Industrial competitiveness, Ceramic industry.*
JEL Codes: *L60, O33, Q56, L52, M21*



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista VinculaTégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introducción

La industria cerámica en México representa uno de los sectores manufactureros con mayor arraigo histórico, relevancia cultural y potencial económico. Desde épocas precolombinas, las comunidades originarias desarrollaron sofisticadas técnicas de cerámica que hoy se reflejan en una dualidad productiva: la coexistencia de sistemas artesanales tradicionales y procesos industriales avanzados. En la actualidad, el sector cerámico mexicano se ha diversificado hacia la producción de revestimientos, sanitarios, tejas, accesorios de baño y elementos decorativos con aplicaciones en los sectores de la construcción, diseño e ingeniería (Carro-Suárez & Sarmiento-Paredes, 2019).

El dinamismo de esta industria se concentra en estados como Aguascalientes, Guanajuato, Tlaxcala, San Luis Potosí y Nuevo León, donde operan empresas líderes que han consolidado cadenas productivas especializadas. Según datos del INEGI (2023), el sector cerámico genera más de 40,000 empleos directos y tiene un peso relevante en el Producto Interno Bruto manufacturero, especialmente por su vínculo con la industria de la construcción.

Desde la perspectiva tecnológica, la industria ha sido testigo de una transformación impulsada por el paradigma de la “Cerámica 4.0”, que incorpora automatización, sensores inteligentes, simulaciones computacionales y prácticas de economía circular (Molina-Moreno et al., 2017). Este proceso ha generado mejoras significativas en eficiencia energética, reducción de residuos, control de calidad y trazabilidad. No obstante, la penetración de estas tecnologías ha sido desigual, evidenciando una brecha entre grandes industrias exportadoras y pequeñas unidades artesanales con acceso limitado a capital y conocimiento técnico.

El estudio de esta transformación cobra especial relevancia ante los desafíos globales en materia de sostenibilidad, competitividad e integración tecnológica. Comprender cómo la innovación está configurando nuevos modelos productivos permite proponer estrategias para una modernización inclusiva, que atienda tanto a empresas consolidadas como a pequeños talleres en proceso de reconversión. Además, el tema adquiere urgencia frente a regulaciones internacionales más estrictas en eficiencia energética y huella ambiental, que condicionan el acceso a mercados globales.

En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo analizar el impacto económico de la innovación tecnológica en la industria cerámica mexicana, explorando sus efectos en la competitividad, sostenibilidad y creación de valor. A través de un enfoque mixto, se examinan casos concretos de adopción tecnológica en empresas ubicadas en Tlaxcala, Estado de México y Aguascalientes, complementados con una revisión de literatura y análisis comparado internacional. Particular atención se dedica a identificar las tecnologías clave, las barreras que enfrentan las PYMES y las estrategias institucionales requeridas para fortalecer el ecosistema de innovación cerámica en México.

Importancia económica y tecnológica

La industria cerámica mexicana representa un importante motor económico, tanto por su volumen de producción como por la generación de empleo directo e indirecto. En 2022, este sector empleaba a más de 40,000 personas y contribuía significativamente al Producto Interno Bruto manufacturero (INEGI, 2023). Además, ha tenido un papel estratégico en el desarrollo de zonas industriales en el Bajío y el centro del país. Desde la perspectiva tecnológica, la industria ha sido testigo de un proceso de modernización impulsado por la llamada “Cerámica 4.0”, un concepto que integra automatización, sensores inteligentes, diseño computacional y prácticas de economía circular (Carro-Suárez & Sarmiento-Paredes, 2019; Molina-Moreno et al., 2017).

Este avance tecnológico no solo incrementa la eficiencia productiva, sino que también mejora la sustentabilidad del sector mediante la reducción de residuos y consumo energético (Zuluaga, 2014). La transferencia de conocimiento desde el ámbito académico hacia las plantas industriales ha sido un factor clave para mantener la competitividad frente a mercados como el chino o el europeo (Albors & Hervás, 2006).

Justificación del enfoque

La creciente relevancia de la cerámica dentro de un modelo de desarrollo industrial sostenible y tecnológicamente avanzado justifica la necesidad de examinar más a fondo su evolución y desafíos actuales. Comprender cómo las empresas cerámicas mexicanas están adoptando innovaciones tecnológicas permite formular estrategias de mejora continua, políticas públicas efectivas, y esquemas de capacitación técnica. Además, al integrar el enfoque de desarrollo sustentable, se da respuesta a los compromisos medioambientales establecidos a nivel nacional e internacional (Carro-Suárez et al., 2019). Asimismo, existe un vacío bibliográfico sobre los factores específicos que impulsan o limitan la modernización tecnológica de las empresas cerámicas en México.

Objetivos de la investigación

El objetivo general de esta investigación es analizar el contexto económico y tecnológico de la industria cerámica en México, con especial atención al proceso de adopción de nuevas tecnologías y su impacto en la competitividad, sostenibilidad y generación de valor.

Entre los objetivos específicos destacan:

- Identificar las principales tecnologías adoptadas en la última década en el sector cerámico mexicano.
- Evaluar el impacto económico de estas tecnologías en la producción y exportación.
- Proponer recomendaciones para el fortalecimiento del ecosistema de innovación cerámica.

Preguntas de investigación

Con base en lo anterior, surge las siguientes preguntas guía:

1. ¿Cuál ha sido la evolución reciente de la industria cerámica en México desde una perspectiva económica y tecnológica?
2. ¿Qué tipo de innovaciones tecnológicas han sido adoptadas por las empresas del sector y con qué resultados?
3. ¿Cuáles son los factores que dificultan o potencian la modernización tecnológica de las empresas cerámicas mexicanas?

Marco teórico

Evolución tecnológica de la industria cerámica

La industria cerámica en México ha transitado desde un enfoque tradicional-artesanal hacia un modelo industrial altamente tecnificado. Este proceso ha sido impulsado por la necesidad de competir en un mercado global dominado por países europeos y asiáticos. La llamada Cerámica 4.0 implica la incorporación de tecnologías digitales como sensores inteligentes, automatización, simulaciones 3D y gestión avanzada de datos (Carro-Suárez & Sarmiento-Paredes, 2019). Estas tecnologías han transformado los procesos productivos, permitiendo reducir costos, mejorar la eficiencia energética y elevar la calidad del producto.

Por ejemplo, en el distrito industrial de Saltillo-Ramos Arizpe, se ha documentado una importante evolución en la especialización productiva de cerámica para la construcción, vinculada a una fuerte adopción de tecnologías provenientes del extranjero, lo cual ha permitido mejorar la competitividad (Mendoza, 2001), (Taisch, M. 2021), (García-Muiña, F.E. 2020).

Innovación tecnológica y aprendizaje organizacional

El proceso de modernización en el sector cerámico mexicano no ha sido uniforme. Existen marcadas diferencias entre grandes empresas y medianas, siendo estas últimas las que enfrentan mayores barreras para la adopción tecnológica, como la falta de capital, escasa capacitación y acceso limitado a redes de conocimiento (Katz, 1998). No obstante, algunas empresas pequeñas han mostrado capacidades de aprendizaje organizacional, es decir, han adquirido habilidades técnicas mediante procesos de prueba y error, adaptaciones incrementales y alianzas con instituciones académicas.

Asimismo, estudios como el de Gabaldón Estevan y Tortajada Esparza (2008) destacan el papel que tienen las empresas proveedoras de fritas, colores y esmaltes en la cadena de innovación del sector cerámico, especialmente en lo que refiere al diseño de superficies y resistencia térmica. Esto demuestra que la innovación no solo ocurre al nivel del producto final, sino también en insumos intermedios clave.

Sistemas regionales de innovación

Diversos autores han abordado el fenómeno de la innovación tecnológica desde la perspectiva de los distritos industriales. En el caso de Castellón (España), considerado uno de los polos más avanzados en cerámica, la articulación entre universidades, centros tecnológicos y empresas ha sido decisiva para la transferencia de conocimiento (Sánchez, 2004). Aunque México ha intentado replicar este modelo con parques tecnológicos, aún enfrenta dificultades estructurales como baja inversión en Investigación y Desarrollo, así como escasa cooperación interinstitucional (Brown & Domínguez, 1989).

En este sentido, el concepto de ecosistema de innovación cerámica se plantea como una estrategia para articular esfuerzos entre actores productivos, académicos y gubernamentales, tal como lo propone Carro-Suárez et al. (2019).

Economía circular y sustentabilidad

Un eje reciente en la transformación de la industria cerámica es la incorporación de principios de economía circular. Esto incluye la valorización de residuos cerámicos, reutilización de aguas industriales, y el uso de biomasa como fuente energética. Molina-Moreno et al. (2017) muestran que estas prácticas no solo mejoran el desempeño ambiental de las empresas, sino que también representan ahorros económicos significativos. La sustentabilidad ya no es un tema accesorio, sino una condición para acceder a nuevos mercados internacionales con regulaciones ambientales estrictas (Muñoz-Macias, J. 2025).

Metodología

Tipo de investigación

Este estudio adopta un diseño metodológico mixto, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos con propósitos exploratorio-descriptivos. La elección de este enfoque se justifica por la necesidad de captar, por un lado, los impactos medibles de la adopción tecnológica (costos, productividad, retorno de inversión), y por otro, las percepciones y barreras organizacionales que condicionan dicho proceso (cultura empresarial, capacidades de adaptación).

Tal como recomiendan Hernández-Sampieri et al. (2014), el enfoque mixto permite triangular la información, integrar perspectivas múltiples y generar una comprensión más profunda de fenómenos complejos en sectores industriales.

Diseño metodológico.

El estudio se estructuró en tres fases:

- Fase 1: Revisión documental y bibliográfica. Se realizó una revisión sistemática de literatura científica, técnica e institucional, utilizando bases como Scopus, RedALyC y SciELO, así como informes oficiales del INEGI, CANICERAM y ASCER.
- Fase 2: Recolección de datos empíricos. Se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia, compuesta por tres empresas cerámicas localizadas en Tlaxcala, Estado de México y Aguascalientes, regiones que concentran más del 60% de la producción nacional de cerámica sanitaria. Se priorizaron empresas grandes por su capacidad de adopción tecnológica, pero se incluyeron testimonios comparativos de pequeñas y medianas empresas para comprender mejor las asimetrías en el acceso a innovación. Técnicas utilizadas: Entrevistas semiestructuradas con directivos, enfocadas en decisiones tecnológicas, barreras, impactos y retornos esperados. Encuestas estructuradas validadas mediante juicio experto, aplicadas al personal técnico y administrativo para cuantificar el uso de tecnologías y percepción de beneficios.
- Fase 3: Análisis de datos. El análisis cualitativo se basó en el método de análisis temático (Braun & Clarke, 2006), identificando categorías como "adopción tecnológica", "retorno de inversión", "sustentabilidad" y "capacidad de innovación". Para el análisis cuantitativo se utilizaron medidas de tendencia central, análisis ROI y comparaciones antes-después de implementación tecnológica.

Consideraciones éticas

Se garantizó la confidencialidad de las empresas participantes mediante acuerdos de consentimiento informado. Todos los instrumentos se aplicaron bajo estándares éticos de investigación académica.

Justificación del enfoque metodológico

La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos resulta clave para estudiar fenómenos complejos como la innovación tecnológica en sectores industriales. Estudios previos en Europa y América Latina han demostrado la efectividad de enfoques mixtos para capturar tanto el dinamismo técnico como las restricciones institucionales en industrias como la cerámica (Gabaldón Estevan & Tortajada Esparza, 2008; Albors & Hervás, 2006).

Resultados y discusión

Industria Cerámica en México

México es uno de los principales productores de sanitarios cerámicos en América Latina, con empresas como Lamosa, Vitromex, y Corona operando plantas de fabricación en el país. Esta industria está estrechamente ligada al sector de la construcción y al desarrollo de infraestructura, por lo cual su producción

fluctúa con el mercado inmobiliario. Según estimaciones industriales de años recientes: La producción mexicana anual ha oscilado entre 10 y 15 millones de piezas de sanitarios cerámicos.

La Tabla 1 presenta un panorama general de las empresas más relevantes en la industria de cerámica sanitaria en México. Destacan Sanitarios Lamosa y American Standard México como actores históricos y de amplia capacidad exportadora, con una gama de productos que incluye tazas, lavabos y tanques. Otras compañías como Vitromex y Urrea también mantienen una presencia importante, diversificando sus líneas hacia accesorios y pedestales.

Se observa que la mayoría de estas empresas están orientadas a la exportación, especialmente hacia Estados Unidos y Latinoamérica, con excepción de CATO Cerámica, cuyo enfoque es principalmente el mercado interno. Además, empresas como Toto México y Helvex se posicionan en nichos especializados de productos de alta gama o diseño innovador. Este perfil productivo refleja un equilibrio entre tradición industrial, innovación y apertura al comercio internacional, consolidando a México como un jugador clave en la manufactura de productos sanitarios cerámicos.

Tabla 1. Principales Productores de Cerámica Sanitaria en México.

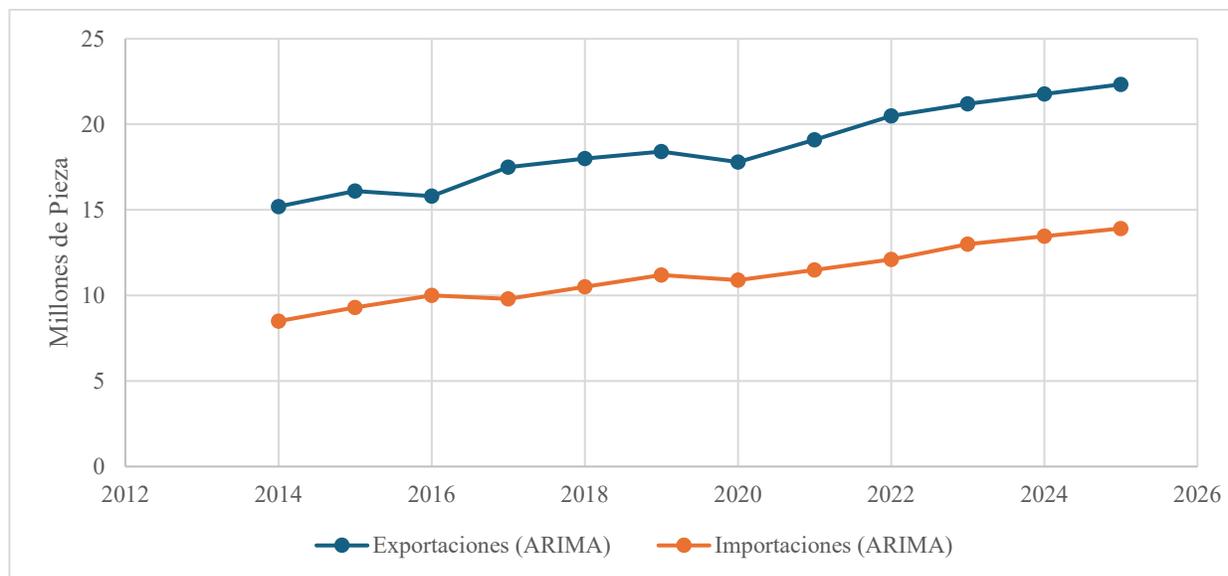
Empresa	Inicio de Operaciones en México	Exporta	Categorías de Productos
Sanitarios Lamosa	1890	Sí	Tazas, lavabos, tanques
Vitromex (Grupo GIS)	1967	Sí	Tazas, pedestales, accesorios
American Standard México	1998	Sí	Tazas, lavabos, tanques, accesorios sanitarios
Toto México	2014	Sí	Inodoros, lavabos de lujo
Urrea	1907	Sí	Lavabos, mezcladoras, accesorios sanitarios
Helvex	1950	Sí	Lavabos, muebles de baño, sanitarios
CATO Cerámica	2005	No	Tazas, lavabos, pedestales
Porcelanite	1979	Sí	Revestimientos; limitada producción sanitaria

Fuente: Elaboración propia basado en datos extraídos del reporte industrial GIDI (2022).

La figura 1 muestra la evolución y proyección de las exportaciones e importaciones de cerámica sanitaria en México entre los años 2014 y 2025, expresadas en millones de piezas. A lo largo de la década, se observa una tendencia creciente en ambos indicadores, aunque con una diferencia significativa a favor de las exportaciones, lo que evidencia la posición de México como exportador neto de estos productos. A través del modelo ARIMA, se estiman valores proyectados que sugieren una continuidad del crecimiento exportador, alcanzando aproximadamente 24 millones de piezas en 2025, frente a 14 millones de piezas importadas, lo que mantiene un margen favorable en la balanza comercial. Esta tendencia reafirma la

consolidación de la industria cerámica nacional, probablemente impulsada por la capacidad instalada, la calidad del producto y la demanda externa (INEGI, 2025).

Figura 1. *Balanza Comercial estimada con Proyección Estadística Usando Método ARIMA.*



Fuente: Elaboración propia basado en datos de INEGI. (2025).

Casos de innovación tecnológica en la industria cerámica mexicana

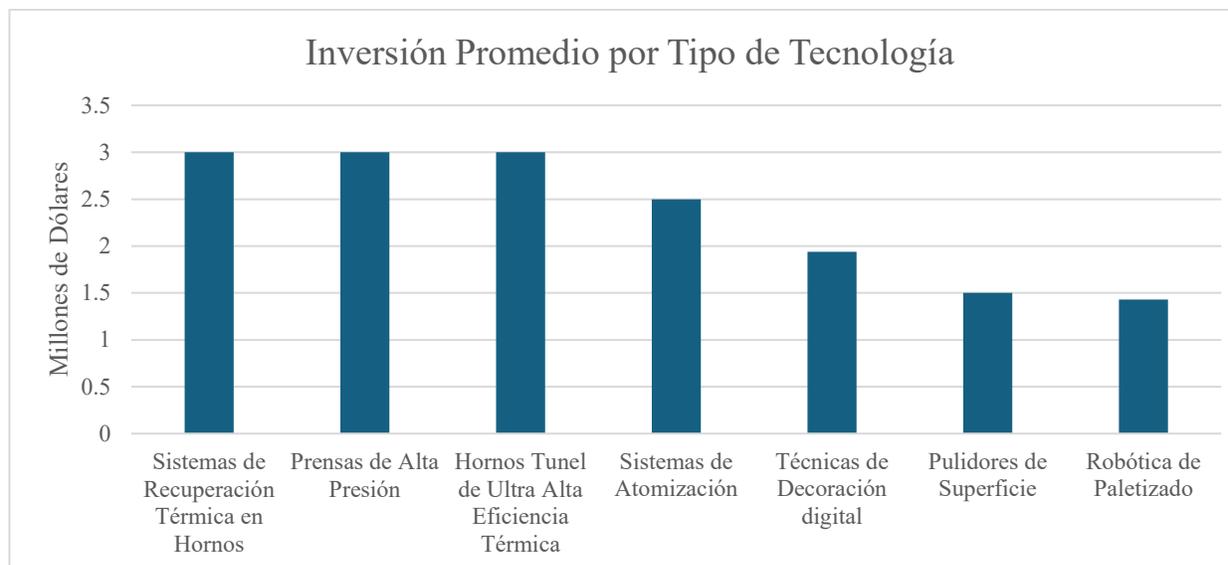
La industria cerámica mexicana, históricamente caracterizada por su base artesanal, ha comenzado a incorporar tecnologías enfocadas en la eficiencia energética, reducción de desperdicios y automatización de procesos. Ejemplos relevantes se encuentran en regiones como Tlaxcala, Puebla (Talavera) y Guanajuato (Dolores Hidalgo), donde algunas unidades productivas han implementado hornos de cocción de última generación, sistemas de reciclaje de calor, y tecnologías digitales para el control del proceso.

En el caso específico de Tlaxcala, Carro-Suárez y Sarmiento-Paredes (2017) documentaron que las empresas que adoptaron sistemas de automatización y gestión energética lograron aumentar la productividad en más del 25% y reducir los desperdicios de materia prima en más del 40%. Esta evidencia valida que la innovación no solo mejora la calidad del producto, sino que tiene un impacto directo en el costo unitario de producción.

La figura 2 describe los gastos de capital estimada en tecnologías clave utilizadas en la industria cerámica, desglosada por tipo de equipo. Esta visualización permite identificar qué tecnologías requieren mayores recursos financieros por instalación, destacando los hornos de cocción continua, las prensas isostáticas y los sistemas de recuperación térmica como las de mayor costo unitario. Estos equipos, fundamentales para procesos térmicos y de conformado, representan las áreas con mayor peso en la

modernización industrial. La gráfica sirve como herramienta para priorizar decisiones de inversión, evaluar la rentabilidad esperada y orientar estrategias de actualización tecnológica en plantas cerámicas.

Figura 2. *Inversión Promedio por Tipo de Tecnología.*



Fuente: Elaboración propia basado en tablas y anuarios estadísticos de ASCER (2021).

Reducción del costo por pieza: tecnologías clave identificadas

Diversos estudios coinciden en que tres tipos de tecnologías son responsables de la mayor parte de los beneficios económicos:

Tabla 2. *Tecnologías Identificadas en el Sector Cerámico y su Beneficio Industrial.*

Tipo de Tecnología	Beneficio Económico Directo	Fuente
Vaciado de alta presión	Reducción del costo por pieza	Greene, M.P. (2022)
Robotica en esmaltado	Reducción del tiempo y de mano de obra	Escardino (2001)
Hornos de alta eficiencia térmica	Ahorro energético del 20–35% por unidad	Monfort et al. (2012)
Reutilización de residuos cerámicos	Menor consumo de materias primas y energía	Trilles-Lázaro & Allepuz (2011)

Fuente: Elaboración propia basado en Monfort et al. (2012), Escardino (2001) y Trilles-Lázaro & Allepuz (2011).

Monfort et al. (2012) analiza fábricas de baldosas en España y Brasil donde la adopción de hornos inteligentes con control térmico automatizado permitió reducir el consumo energético por m² de cerámica en hasta un 35%.

Estos resultados son extrapolables al contexto mexicano, donde la energía representa uno de los componentes más costosos del proceso cerámico.

La siguiente tabla presenta las opiniones de ejecutivos de las principales empresas de la industria cerámica, ubicadas en los estados de Tlaxcala, Ciudad de México, Aguascalientes, San Luis Potosí y Nuevo León. Las opiniones fueron recabadas mediante entrevistas directas, utilizando una escala de Likert para clasificar y dimensionar las respuestas, donde el valor 5 representa el mayor impacto en el costo por pieza (productividad).

Los ejecutivos fueron seleccionados por conveniencia, y los resultados cualitativos representan un estudio preliminar exploratorio, sin embargo, de alguna manera ayuda a ofrecer datos importantes acerca de la ventaja o no que representa el uso de la tecnología en favor de mantener y aumentar la competitividad del sector. El total de ejecutivos entrevistado fueron siete. Todos con puestos de gerencia alta y/o dirección.

Tabla 3. Evaluación en Escala de Licket siendo 5 el elemento de Mayor Importancia y 1 el de menor.

Tipo de Tecnología	Beneficio Económico Directo	Evaluación	Retorno de inversión
Vaciado de alta presión	Reducción del costo por pieza	3	2
Robotica en esmaltado	Reducción del tiempo y de mano de obra	4	4
Hornos de alta eficiencia térmica	Ahorro energético del 20–35% por unidad	5	5
Reutilización de residuos cerámicos	Menor consumo de materias primas y energía	5	5

Fuente: Elaboración propia basado en Monfort et al. (2012), Escardino (2001) y Trilles-Lázaro & Allepuz (2011).

Análisis económico comparado: antes y después de la innovación

Los casos analizados indican que la inversión inicial en tecnología se amortiza en un promedio de 2 a 3 años, dependiendo del tamaño de la empresa. Este dato se obtuvo mediante análisis de retorno de inversión (ROI) reportado en estudios como el de Córdoba Enríquez (2022), quien estudió fábricas que lograron reducir su costo por pieza entre un 15 y un 28% mediante eficiencia térmica y reducción de desperdicios.

Además, Tortajada y Fernández de Lucio (2008) explican que los beneficios no son solo internos, sino que la innovación tecnológica mejora la posición competitiva de la empresa en mercados nacionales e internacionales, al permitir ofrecer productos más consistentes y a menor precio.

Barreras estructurales en las PYMES cerámicas

A pesar del avance tecnológico registrado en algunas empresas del sector, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) cerámicas enfrentan múltiples barreras estructurales que limitan su capacidad para adoptar tecnologías avanzadas. Estas barreras no sólo afectan su productividad, sino también su sostenibilidad a largo plazo y acceso a mercados internacionales.

Entre los obstáculos más relevantes identificados en este estudio destacan:

Acceso limitado al financiamiento: Las PYMES enfrentan mayores restricciones para acceder a créditos bancarios o programas de inversión en tecnología. La falta de garantías, historial crediticio limitado y escaso conocimiento de programas de apoyo impiden muchas veces renovar maquinaria o implementar mejoras digitales.

Déficit en capacitación técnica: En contraste con las grandes empresas que cuentan con departamentos de ingeniería o innovación, las PYMES carecen de personal especializado en automatización, eficiencia energética o economía circular. Esto las obliga a depender de proveedores externos, lo que encarece la adopción y limita la apropiación tecnológica.

Resistencia al cambio organizacional: Factores culturales como la aversión al riesgo, la desconfianza en la tecnología o el apego a métodos tradicionales frenan la innovación. En particular, en unidades productivas familiares o de larga trayectoria artesanal, se observa una reticencia a alterar procesos que, aunque ineficientes, son considerados parte de la identidad del negocio.

Escasa vinculación institucional: Existe una baja articulación entre estas empresas y actores clave del ecosistema de innovación, como universidades, centros de investigación o agencias gubernamentales. Esto impide la transferencia de conocimiento, el acceso a asesoría técnica y la construcción de redes de apoyo.

Los testimonios obtenidos durante las entrevistas con directivos confirman que, aunque reconocen los beneficios potenciales de la innovación tecnológica, la mayoría de las PYMES priorizan inversiones operativas de corto plazo. Además, expresan incertidumbre frente al retorno de inversión, lo cual retrasa decisiones estratégicas de modernización.

Para cerrar esta brecha estructural, se requiere una estrategia diferenciada que tome en cuenta la realidad operativa y financiera de estas empresas. Las políticas públicas deben enfocarse en facilitar el acceso a tecnologías escalables, impulsar la formación técnica accesible y fortalecer mecanismos de vinculación local entre industria y academia.

Comparación internacional: Aprendizajes para-México

España e Italia, líderes históricos en cerámica, han logrado mantener su competitividad mundial gracias a la innovación continua en procesos industriales. Según Blundo, D., et al (2019), estas industrias no solo adoptan tecnología, sino que integran investigación y desarrollo, diseño y políticas públicas de apoyo a la automatización. México, en cambio, aún depende en gran medida de tecnologías tradicionales y mano de obra intensiva, lo que repercute directamente en el costo por pieza y en la dificultad para exportar competitivamente.

Implicaciones económicas y oportunidades de mejora

Los resultados sugieren que la innovación tecnológica es una vía comprobada para optimizar los costos de producción en la industria cerámica mexicana. Las implicaciones económicas son claras:

- Reducción del costo por pieza
- Mayor rentabilidad y recuperación de inversión
- Apertura a nuevos mercados (exportación, sostenibilidad)
- Adaptación a estándares ambientales internacionales

Sin embargo, persisten retos estructurales: el financiamiento limitado, la resistencia al cambio en sectores artesanales, y la falta de acceso a capacitación técnica. Superar estas barreras requerirá políticas públicas de apoyo, alianzas con universidades y una visión empresarial moderna.

Tabla 3. *Evolución Tecnológica e Impacto en la Economía de la Producción.*

Tecnología implementada	Área de aplicación	Impacto económico directo	Fuente / Estudio
Hornos de alta eficiencia térmica	Cocción	Reducción de consumo energético hasta 35%	Monfort et al. (2012)
Automatización de proceso de esmaltado	Acabado superficial	Menor tiempo de producción, reducción de mano de obra	Escardino (2001), Blundo, D., et al. (2019)
Reutilización de residuos cerámicos	Materia prima	Ahorro en insumos, menor desperdicio	Trilles-Lázaro & Allepuz (2011)
Sistemas de control digital de procesos	Línea de producción complete	Mayor precisión, menor tasa de error	Carro-Suárez & Sarmiento (2017)
Reciclaje térmico y recuperación de calor	Energía y sostenibilidad	Recuperación energética de hasta 20%	Córdoba Enríquez (2022)
Programas de gestión energética	Consumo integral (agua/energía)	Reducción del costo total de operación entre 15–28%	Suárez & Ignacio (2021), Estrada Mesa (2017)

Fuente: Elaboración propia basado en Córdoba Enríquez (2022).

Comparación intersectorial: aprendizajes desde otros sectores manufactureros

La industria cerámica mexicana comparte desafíos comunes con otros sectores manufactureros que también están transitando hacia modelos de producción digitalizados, sostenibles y competitivos. Analizar cómo otros sectores han enfrentado procesos de transformación tecnológica puede ofrecer lecciones valiosas para diseñar estrategias de modernización adaptadas al contexto cerámico.

Un ejemplo relevante es la industria agroalimentaria, particularmente en el procesamiento de alimentos y bebidas, donde pequeñas y medianas empresas han logrado incorporar tecnologías de automatización y trazabilidad gracias a políticas públicas de apoyo, esquemas de crédito productivo, y programas de formación técnica promovidos por universidades tecnológicas. A diferencia del sector cerámico, donde el conocimiento técnico especializado es escaso, el sector agroindustrial ha avanzado en la creación de centros de transferencia tecnológica locales que sirven de puente entre la investigación aplicada y la práctica empresarial.

Otro caso destacable es la industria textil y del calzado, la cual ha enfrentado presiones similares por parte de mercados asiáticos. En estados como Guanajuato o Puebla, se han implementado consorcios

tecnológicos y laboratorios de diseño asistido por computadora (CAD) que han permitido a las PYMES modernizar procesos sin perder su identidad artesanal. Esto demuestra que es posible articular innovación y tradición, una lección directamente aplicable a regiones cerámicas como Dolores Hidalgo o Tlaxcala.

Ambos sectores comparten con la industria cerámica la necesidad de transitar hacia modelos de producción más eficientes, sostenibles y orientados a mercados globales. Sin embargo, han logrado avances más acelerados gracias a una combinación de factores: incentivos gubernamentales más claros, mayor inversión en I+D, y redes colaborativas de innovación más activas.

Para el sector cerámico, replicar estos aprendizajes podría implicar: Fomentar clústeres regionales con infraestructura compartida, desarrollar centros técnicos de innovación con énfasis en energía, materiales y automatización, implementar políticas diferenciadas por tamaño de empresa y nivel de madurez tecnológica. Estas estrategias permitirían reducir la brecha tecnológica que actualmente separa a la cerámica mexicana de competidores internacionales como España, Italia o China, y facilitar una transformación gradual pero sostenible del sector.

Impactos proyectados en el largo plazo y sostenibilidad industrial

Si bien los beneficios inmediatos de la innovación tecnológica en la industria cerámica mexicana han sido evidenciados en términos de reducción de costos, mejora en la eficiencia energética y retorno de inversión en 2 a 4 años, es fundamental proyectar su potencial transformador en el mediano y largo plazo. Esta perspectiva resulta crucial para comprender la viabilidad sistémica y sostenibilidad del modelo productivo emergente.

Desde una dimensión económica, la automatización, la digitalización de procesos y el uso eficiente de recursos permitirán a las empresas cerámicas consolidarse en mercados internacionales más exigentes, particularmente aquellos regulados por normas ambientales y de calidad, como la Unión Europea. La estandarización que ofrece la tecnología reduce la variabilidad en la calidad de los productos, mejora la trazabilidad y permite adaptarse con mayor agilidad a las demandas del mercado global.

A nivel organizacional, las tecnologías avanzadas promueven la creación de capacidades dinámicas que fortalecen la cultura de innovación dentro de las empresas. La inversión en tecnología no solo moderniza equipos, sino que también impulsa la profesionalización del capital humano, generando perfiles técnicos especializados y nuevos esquemas de gestión industrial basados en datos.

En cuanto al impacto ambiental, la consolidación de prácticas de economía circular —como la valorización de residuos cerámicos, el reciclaje térmico y la gestión eficiente del agua— permitirá reducir significativamente la huella ecológica de las empresas. A largo plazo, estas estrategias posicionan al sector como un referente en producción limpia y responsable, con ventajas reputacionales y normativas.

La sostenibilidad proyectada del sector dependerá, sin embargo, de su capacidad para institucionalizar el cambio tecnológico, es decir, integrar la innovación como parte de la cultura productiva cotidiana y no como una respuesta puntual ante presiones externas. En este sentido, el rol del Estado, de las universidades y de las asociaciones industriales será clave para acompañar, financiar y escalar estas transformaciones.

Por tanto, la apuesta tecnológica de hoy no sólo busca hacer más eficiente la producción cerámica actual, sino también garantizar su resiliencia económica, ambiental y social a futuro, asegurando su lugar en un mercado global cada vez más competitivo y regulado.

Conclusiones

La presente investigación permite concluir que la innovación tecnológica representa un factor determinante para el fortalecimiento competitivo de la industria cerámica en México. A través del análisis de casos específicos, se ha demostrado que la incorporación de tecnologías como hornos de alta eficiencia térmica, robótica en procesos de esmaltado y sistemas de reutilización de residuos ha generado impactos económicos directos y significativos. Entre estos, destaca la reducción del costo por unidad producida, la mejora en la eficiencia energética y la optimización del uso de materias primas, lo que redonda en una mayor rentabilidad para las empresas del sector.

La evidencia empírica muestra que el retorno de inversión en tecnología puede lograrse en un período de 2 a 4 años, lo cual hace viable y atractiva la adopción de estos sistemas, particularmente para las empresas grandes. Sin embargo, se reconoce que muchas unidades productivas, especialmente medianas y pequeñas, aún enfrentan serias limitaciones estructurales para acceder a estos recursos. Las principales barreras identificadas incluyen la falta de financiamiento, el rezago en la capacitación técnica y una débil articulación con centros de innovación tecnológica.

Asimismo, se identificó que la modernización tecnológica no solo debe centrarse en el aspecto productivo, sino que debe ir acompañada de una visión integral que considere la sustentabilidad ambiental, la economía circular y la responsabilidad social. La adopción de tecnologías limpias y la implementación de prácticas como el reciclaje térmico, el reaprovechamiento de aguas industriales y la valorización de residuos, permiten cumplir con normativas ambientales internacionales y abrir nuevos mercados, particularmente en regiones donde los estándares ecológicos son exigentes.

Comparativamente, países como España e Italia han logrado mantener su liderazgo global gracias a una estrategia de innovación continua, respaldada por políticas públicas sólidas, inversiones en I+D, y una estrecha vinculación entre academia, empresa y gobierno. Para cerrar la brecha de competitividad, México debe avanzar en esta dirección, generando condiciones institucionales que faciliten la adopción tecnológica y fomenten una cultura de innovación permanente.

En síntesis, el futuro de la industria cerámica mexicana dependerá de su capacidad para transformarse tecnológicamente, sin perder su identidad cultural. La innovación debe convertirse en una herramienta estratégica para consolidar su presencia en el mercado nacional e internacional, incrementar el valor agregado de sus productos y garantizar su sostenibilidad económica y ambiental a largo plazo.

Recomendaciones para la modernización tecnológica del sector cerámico

A partir de los hallazgos obtenidos, se proponen acciones concretas para acelerar la adopción tecnológica en la industria cerámica mexicana, atendiendo a las particularidades de su estructura productiva y niveles de madurez tecnológica.

Sector empresarial

Implementar tecnologías escalables: Se recomienda iniciar por tecnologías de bajo riesgo y alto impacto, como hornos de alta eficiencia, sistemas básicos de automatización, y reutilización de residuos cerámicos. Estas soluciones permiten mejoras inmediatas con inversiones moderadas.

Realizar diagnósticos energéticos y tecnológicos periódicos: Las empresas deben adoptar instrumentos de evaluación técnica para identificar puntos críticos en consumo energético, uso de materiales y desperdicios. Esto permite planificar inversiones de forma estratégica.

Generar consorcios entre empresas para compras conjuntas de tecnología: Las PYMES pueden asociarse para adquirir colectivamente equipos o servicios tecnológicos, reduciendo costos unitarios y compartiendo riesgos.

Desarrollar indicadores de retorno de inversión (ROI) específicos para innovación, que permitan justificar decisiones ante socios, inversionistas o juntas directivas.

Sector público (Gobierno federal y estatal)

Diseñar programas de incentivos fiscales y créditos verdes: Se propone implementar estímulos fiscales para empresas que adopten tecnologías limpias, así como líneas de financiamiento específicas para modernización tecnológica en PYMES, con tasas subsidiadas.

Crear Centros Regionales de Innovación Cerámica: Inspirados en modelos internacionales, estos centros ofrecerían servicios de asesoría técnica, pruebas de tecnología, formación continua, y vinculación con proveedores nacionales e internacionales.

Incluir al sector cerámico en programas de transformación digital: Iniciativas como “México Digital” o “Impulso a la Industria 4.0” deben contemplar líneas de acción específicas para industrias creativas y manufactureras tradicionales como la cerámica.

Establecer normativas de sostenibilidad gradual: Diseñar estándares progresivos de eficiencia energética, gestión de residuos y economía circular adaptados a la capacidad de cumplimiento de cada tipo de empresa, para evitar la exclusión de actores más vulnerables.

Academia e instituciones científicas

Diseñar diplomados y talleres especializados en tecnología cerámica aplicada: En alianza con cámaras industriales y municipios, las universidades pueden ofrecer formación técnica asequible para operarios, ingenieros y emprendedores del sector.

Fomentar proyectos de innovación aplicada con estudiantes: A través de prácticas profesionales, tesis y estancias de investigación, se puede acercar a los jóvenes al contexto real del sector, generando soluciones a problemas concretos de producción, diseño o eficiencia.

Documentar y divulgar casos de éxito: La creación de repositorios de buenas prácticas nacionales facilitará el aprendizaje colectivo, inspirará a nuevos emprendedores y fortalecerá el prestigio del sector ante actores externos.

Estas acciones, coordinadas entre el sector productivo, las instituciones públicas y el ámbito académico, pueden generar un ecosistema de innovación más robusto, equitativo y sostenible, alineado con las demandas del mercado global y los compromisos ambientales actuales.

Referencias

- Albors, J., & Hervás, J. L. (2006). *Contingent adoption of production technology in the Spanish tile ceramic cluster: An empirical study*. Boletín Sociedad Española de Cerámica y Vidrio. <https://www.researchgate.net/publication/286290692>
- Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos (ASCER). (2021). Informe económico del sector cerámico. <https://ascer.es>
- Blundo, D., García-Muiña, F. E., Pini, M., Volpi, L., Siligardi, C., & Ferrari, A. M. (2019). Sustainability as source of competitive advantages in mature sectors: The case of Ceramic District of Sassuolo (Italy). *Smart and Sustainable Built Environment*, 8(1), 53–79. <https://doi.org/10.1108/SASBE-07-2018-0038>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, F., & Domínguez, L. (1989). Nuevas tecnologías en la industria maquiladora de exportación. Comercio Exterior. <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/172/4/RCE4.pdf>
- Cámara Nacional de la Industria Cerámica (CANICERAM). (2022). *Informe sectorial sobre producción de sanitarios en México*. Recuperado de <https://www.caniceram.org.mx>
- Carro-Suárez, J., & Sarmiento-Paredes, S. (2017). Transformación digital en la cerámica de Tlaxcala: Casos de innovación en procesos. *Revista de Innovación y Tecnología*, 5(1), 65–80.
- Carro-Suárez, J., & Sarmiento-Paredes, S. (2019). *Cerámica 4.0: la transformación digital del sector cerámico*. Comunicación Científica. <https://comunicacion-cientifica.com/doi/cc235/235-04.pdf>
- Gabaldón Estevan, D., & Tortajada Esparza, E. (2008). *La evolución tecnológica del distrito cerámico de Castellón*. Universitat de València. <https://roderic.uv.es/handle/10550/54233>
- García-Muiña, F. E., González-Sánchez, R., Ferrari, A. M., & Settembre-Blundo, D. (2020). The paradigmatic shift towards sustainability in the ceramic tile industry: A system dynamics approach. *Sustainability*, 12(5), 1727. <https://doi.org/10.3390/su12051727>
- Greene, M.P. (2022). Pressure Casting Sanitaryware. *Ceramic Forum International*. 81(11): E37-E38. <https://www.cfi.de/technologies-and-materials/sanitaryware/>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, L. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

- Industria cerámica: Una apuesta por la economía circular. *Revista Dyna*, 92(1), 58–65. <https://doi.org/10.6036/84761>
- INEGI. (2023). *Estadísticas a propósito de la industria manufacturera de productos de cerámica*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx>
- INEGI. (2025). *Proyección estadística de exportaciones e importaciones de cerámica sanitaria en México (2014–2025) mediante modelo ARIMA*. Método de Análisis XLSTAT.
- Katz, J. (1998). *Aprendizaje tecnológico ayer y hoy*. Revista de la CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12124/0NE063075_es.pdf
- Mendoza, J. (2001). *Crecimiento y especialización en la región Saltillo-Ramos Arizpe*. Comercio Exterior. <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/38/11/RCE.pdf>
- Molina-Moreno, V., Leyva-Díaz, J. C., & Argudo-García, J. J. (2017). *Valorización de lodos en la industria cerámica: una apuesta por la economía circular*. *Revista Dyna*, 92(1), 58–65. <https://www.revistadyna.com/Articulos/Ficha.aspx?idMenu=685d6261-5410-4e92-82d3-70c3bb2fb33b&Cod=8476>
- Muñoz-Macias, J., Espinosa-Mendez, L. F., & Muñoz-Muñoz, M. (2025). *Prácticas de Economía Circular en las Empresas Manufactureras de Aguascalientes*. *Vinculatégica EFAN*, 11(2), 62–77. <https://doi.org/10.29105/vtga11.2-1034>
- Sánchez, E., Criado, E., & Regueiro, M. (2004). *La industria cerámica española ante un cambio de ciclo*. *Boletín Sociedad Española de Cerámica y Vidrio*. <https://www.researchgate.net/publication/242393957>
- Taisch, M., Sassanelli, C., & Terzi, S. (2021). *Digital transformation and competitiveness in the manufacturing sector: A case study from the ceramic industry*. *Procedia CIRP*, 100, 385–390. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.05.079>
- Zuluaga, O. A. (2014). *Análisis del uso de la energía en la industria cerámica*. Instituto Tecnológico Metropolitano. <http://repositorio.itm.edu.co/handle/20.500.12622/6620>

Familias sin Cigüeña: psicoeducación para la adopción mediante el uso de la mercadotecnia de servicios

(Familias sin Cigüeña: Psychoeducation for adoption using service marketing)

Gloria Ángela Domínguez-Aguirre^{*1}; Aniela García-Antonio² y Krystell Paola González-Gutiérrez³

¹ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco –División Académica de Ciencias de la Salud (México), gloria.dominguez@ujat.mx

² Universidad Juárez Autónoma de Tabasco –División Académica Multidisciplinaria de los Ríos (México), aniela.garcia@ujat.mx

³ Universidad Juárez Autónoma de Tabasco –División Académica Multidisciplinaria de Comalcalco (México), pavo2306@hotmail.com

* Autor de Contacto

Resumen

La mercadotecnia de servicios se basa en relaciones y comunicación, proponiendo que quien presta el servicio obtenga ventajas ante la competencia del mercado. Familias Sin Cigüeña (FSC) surge como una propuesta de psicoeducación para la adopción. FSC ha nutrido su desarrollo con estrategias de mercadotecnia de servicios, obteniendo diferenciales para el crecimiento de la marca y del propósito como guía y enseñanza en un nicho que, aunque no nuevo, es fuente de nuevas respuestas por resolver, de ahí que realizar una autoevaluación para que conscientemente utilice las bondades de la mercadotecnia para su fortalecimiento, sea una meta toral. Como objetivo se examina el uso de la mercadotecnia de servicios en FSC, bajo un análisis de caso. Se identifican tres etapas: 1. Arranque, 2018 a 2020, con buena intención, pero carencia de estructura, logrando formar redes de acompañamiento. 2. Marcha, de 2020 a 2022; etapa más productiva, creando la marca y ajustando estrategias. 3. Replanteamiento, en 2023, concluyendo con relanzar la marca, replanteando el propósito para crecer en impacto y frecuencia; en experiencia con el usuario y para encontrar mejores prácticas de mercadotecnia que construyan lealtad de marca y la formación de una comunidad para la psicoeducación en temas de adopción.

Palabras clave: *Mercadotecnia de Servicios, Salud Mental, Adopción, Psicoeducación*

Códigos JEL: *I18, I23, I31*

Abstract

Service marketing is based on relationships and communication, proposing that those providing the service gain advantages over market competition. Familias Sin Cigüeña (FSC) emerges as a psychoeducational proposal for adoption. FSC has nurtured its development with service marketing strategies, achieving differentials for brand growth and its purpose as a guide and teaching in a niche that, although not new, is a source of new answers to be resolved. Therefore, conducting a self-assessment so that it consciously utilizes the benefits of marketing for its strengthening is a central goal. The objective is to examine the use of service marketing at FSC through a case study. Three stages are identified: 1. Start-up, from 2018 to 2020, with good intentions but lacking structure, managing to form support networks. 2. Ongoing, from 2020 to 2022; the most productive stage, creating brand and adjusting strategies. 3. Rethinking, in 2023, concluding with a relaunch of the brand, rethinking the purpose to grow in impact and frequency; in user experience; and to find better marketing practices that build brand loyalty and the formation of a community for psychoeducation on adoption issues.

Key words: *Marketing of Services, Mental Health, Adoption, Psychoeducation*

JEL Codes: *I18, I23, I31*

Cómo citar:

Domínguez-Aguirre, G. Ángela, García-Antonio, A., & González-Gutiérrez, K. P. Familias sin Cigüeña: psicoeducación para la adopción mediante el uso de la mercadotecnia de servicios. *Vinculatégica EFAN*, 11(4), 260–275.

<https://doi.org/10.29105/vtga11.4-1268>

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido:

Aceptado:

Publicado:



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista VinculaTégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Introducción

Los seres humanos han experimentado necesidades y deseos a lo largo de la historia. Con base en lo anterior, en las sociedades van surgiendo productos y servicios que buscan paliar aquel problema o punto de dolor que la persona no logra resolver con lo existente en el mercado. Los servicios pueden definirse como “el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor”. Los servicios se distinguen de los productos al ser intangibles; heterogéneos en sus resultados y prestación; la producción y el consumo no se puede separar (Duque Oliva, 2005).

La mercadotecnia de servicios se fundamenta en el Triángulo del marketing de servicios (Kotler y Armstrong, 2016), que se integra por las relaciones que se generan entre la empresa, el empleado y el cliente. La relación de la empresa con el cliente determina cuál es la promesa por cumplir, y se expone en los productos y servicios que se ofrecerán para resolver la necesidad de estos. La relación empresa-empleado, se caracteriza por el valor que se le da al desempeño de los proveedores del servicio, quiénes deben ser capaces de enfrentar el momento de la verdad con los clientes. Y finalmente, la relación empleado cliente que se genera en las interacciones entre estos sujetos, y que son los instantes cruciales del servicio pues se cumplen o rompen las promesas (Pérez González y Molina Morejón, 2007).

Saldaña Espinosa y Cervantes Aldana (2021) mencionan que la mercadotecnia de servicios puede entenderse desde 3 perspectivas sistémicas:

- Sistema de Acción; que resuelve las necesidades intercambiando un satisfactor que no es tangible por uno que suele ser tangible, logrando un beneficio para ambas partes.
- Sistema de Pensamiento, donde reflexiona los métodos pertinentes para emprender la relación entre el prestador de servicio y quién lo requiere, basándose en el conocimiento del cliente pues se diseña el servicio con las características solicitadas por él.
- Subsistema Funcional de la Administración; encargado de verificar que el proceso administrativo coadyuve en la generación de relaciones en el mercado de servicios para que ambas partes logren sus objetivos de manera satisfactoria.

Bajo este tenor, la estrategia de mercadotecnia de servicios se basa en las relaciones y la comunicación, teniendo como fin que quién presta el servicio obtenga una posición de ventaja ante la competencia del mercado. “Se trata de que se sirva a quien busque servir y que lo haga satisfactoriamente” (Saldaña Espinosa y Cervantes Aldana 2021).

Diversos autores, han considerado que el marketing de servicios ha dejado de ser pertinente, pero vale la pena retornar sus fundamentos y relacionarlos con la propuesta de marketing relacional o CRM. Chica Mesa (2007), menciona que el marketing relacional es la evolución del marketing de servicios, pues se centra en gestionar al cliente. Este mismo autor señala que el marketing relacional permite “tener una

visión integrada y holística del cliente permite comprender sus actuaciones, temores, necesidades, gustos y en general su comportamiento sin aislarlo de su ambiente específico”.

En el ánimo de desarrollar conexiones fortalecidas con el cliente externo, la generación de valor compartida es una de las tendencias en los emprendimientos, independientemente del giro. Si bien se entiende como valor aquello por lo que los clientes estén dispuestos a pagar, las empresas que buscan crear un valor sostenible a largo plazo involucran a todos los actores con los que se relacionan en un ejercicio de co-creación. Esta relación de doble vía fortalece los productos y/o servicios al generar experiencias únicas que se convierten en ventajas competitivas (Hernández-Gracia, Martínez-Lecuna, Kurezyn-Díaz y Lezama-León, 2025).

Dichas estrategias se construyen conociendo de manera profunda al mercado, clientes y competidores. La piedra angular de todos los trabajos serán las necesidades del cliente, considerando dónde buscan soluciones a sus problemas, la forma en que generan sus expectativas y cómo deciden entre los diferentes proveedores de soluciones. Es justamente, para diferenciarse de la competencia que en la mercadotecnia de servicios se debe construir una propuesta de valor que se destaque, generando un concepto de servicios distintivo y que se afiance en un modelo de negocios que permita entregar valor y generar utilidades (Lovelock y Wirtz, 2009).

Con el uso de estrategias y acciones basadas en mercadotecnia de servicios, las empresas pueden tener oportunidades para generar programas de lealtad y una experiencia más allá de lo básico por obtener de acuerdo con el giro. En el área de la salud, la función de marketing en la experiencia de servicios aun genera controversia entre los profesionales, posiblemente debido al origen de este, la búsqueda de ganancias o por las historias alrededor de su ejecución; de ahí que Kotler, Kartajaya y Setiawan (2021) consideren que, en la evolución de esta disciplina, actualmente se busca a través del marketing 5.0 la mejora de la calidad de vida y el uso de la tecnología para ayudar a la humanidad. La mercadotecnia ha de verse como una función que provoca cambios y métodos para la construcción de experiencias que robustezcan los servicios o productos que tengan como último fin un bienestar humano.

La mercadotecnia de servicios para todos los profesionales de la salud debe convertirse en una aliada para alcanzar un impacto en el branding y forma una reputación basada en la responsabilidad social. Ramos Rubio (2020), concluye que existen elementos que deben tomarse en cuenta al desarrollar un plan de mercadotecnia con fines de responsabilidad social, y que cualquier profesional sanitario puede aprovechar. Estos elementos giran en torno a un uso adecuado de las tecnologías, planeación estratégica, una marca basada en el valor, liderazgo, ética y compromiso social, publicidad y promoción honesta, comunicación de calidad e innovación en mejores prácticas.

Siendo el marketing digital vínculo de co-creación y estrategia, la relevancia en el Retorno de la Inversión en Medios Sociales (ROMI) se vuelve protagonista del proyecto para vigilar su crecimiento. El

ROMI puede medirse mediante las 4 “R” (Vega Chica y González, 2018):

- Reconocimiento; mide la situación de la marca en el medio social. Contabilizando fans, seguidores y suscriptores.
- Revalorización; la marca ya ha generado comunidad y debe ofrecer valor de manera constante.
- Reacción; medir la acción que desencadena en la audiencia y relacionarla con los objetivos planteados por la empresa.
- Recomendación; el propio seguidor busca que la empresa tenga más seguidores, mediante recomendaciones, menciones y todas las acciones que muestran lealtad hacia la marca.

Siendo la mercadotecnia en salud un compendio de estrategias enfocado a dicha área, es la mercadotecnia con causa un aliado adicional para FSC. Este tipo de mercadotecnia asocia la imagen y filosofía de empresas, y organizaciones con causas sociales específicas (Fischer, 2023). Esta herramienta no solo busca posicionar el proyecto como una solución de acompañamiento durante el proceso de la adopción, sino que busca educar a la población respecto al tema. La mercadotecnia en el ámbito social es usada como un instrumento para la venta de ideas, actitudes y comportamientos, sus acciones tienen como objetivo influenciar a las personas para que acepten, eviten, cambien o abandonen una conducta que sea considerada un riesgo para el bienestar individual y colectivo, o bien que se logre la aceptación de una idea o acto como sería el caso de la adopción (Leal y Espinoza, 2019).

La adopción, propósito toral del proyecto Familias sin Cigüeña, es un tema que repercute en varias disciplinas: derecho, educación, psicología, medicina, siendo varias de ellas del ámbito de la salud. El propio proceso adoptivo es un acto que debe ser apegado a las leyes, de otra forma no se puede hablar de adopción, sino que el acto incurriría en un delito, a pesar de que fuera pensado en favorecer la integración de un niño, niña o adolescente carente de una familia biológica que se ocupe de él o ella; y debe ir paralelamente con una atención psicológica adecuada que permita que los adoptantes lleguen a formar familia con una visión clara de los retos que implica *ahijar* a un hijo que viene de fuera.

La atención que reciba la familia, con centralidad en el NNA (niña, niño o adolescente) de tipo médico, incluyendo todas las especialidades, como pediatría, neurología, psiquiatría y las que sean necesarias, así como nutrición, odontología, y desde la parte educativa, la escuela y todos los servicios a los que se tenga que recurrir para atender a las personas que pueden estar desfasados en términos de aprovechamiento académico, muchas veces por carecer de cuidados paternos y por efectos de experiencias traumáticas que dejan secuelas y dificultan el proceso de aprendizaje y socialización. Todos estos elementos deben estar informados en trauma, que es un tipo de intervención que atiende los efectos que las experiencias adversas en la infancia han dejado.

Las experiencias adversas de la infancia conocidas como ACEs, por sus siglas en inglés *Adverse Childhood Experiences*, son vivencias difíciles, estresantes que han ocurrido durante la infancia y hasta los

18 años, que dejan secuelas duraderas en la salud física y mental. Dentro de las ACEs se consideran negligencia u omisión de cuidados, maltrato, abuso físico, emocional y/o sexual y disfunción de las personas encargadas del cuidado, como enfermedad mental, violencia doméstica, encarcelamiento, intentos de suicidio, abuso de alcohol y otras sustancias (Felitti et al., 1998, en Priego-Parra et al, 2022).

Priego-Parra (2022) reitera lo dicho por Barnes et al. (2019) en el sentido de que hay otras vivencias que pueden ser igualmente abrumadoras, no incluidas en la escala ACE original, que deben de tomarse en consideración, como haber padecido dificultades económicas, pobreza, hambre, discapacidades médicas, guerra, desastres naturales, victimización por intimidación y discriminación, mismos que deben atenderse desde el conocimiento informado en trauma para entender la magnitud de las secuelas y poder contribuir a restituir el equilibrio.

Se puede decir que no todos los profesionistas de la psicología, en las diferentes áreas que la conforman, tienen conocimientos sobre la adopción y no tienen competencia en el manejo educativo y psicoterapéutico de familias adoptivas. Al igual que especialistas de muchas disciplinas que ofrecen servicios de los cuales se debería beneficiar la población adoptiva. Algunas personas, incluyendo profesionistas de diversas áreas perciben la adopción desde los prejuicios, como: la madre biológica es una mala mujer y no merece ser nombrada ni pensada; los hijos e hijas adoptivas deben sentir agradecimiento hacia sus padres adoptivos por haberles dado una mejor vida, la adopción implica olvidar la vida anterior y empezar con la nueva, *borrón y cuenta nueva*; la adopción debe mantenerse en secreto, por ello es mejor que no se diga a la familia ni amistades que el hijo es adoptado o llevado al extremo, ni al hijo o hija se comunica su origen adoptivo. Todos estos mitos surgen del desconocimiento sobre la adopción como una forma valiosa de ser familia y de restituir el legítimo derecho de las infancias de vivir en un hogar.

Un dato común en las familias adoptivas es que no tienen información médica de sus hijos e hijas, lo cual dificulta el adecuado diagnóstico. Esto, debido a que muchos niños y niñas, antes de llegar a sus familias adoptivas, vivieron en Centros Asistenciales, a donde llegaron por haber sido abandonados, o por haber sido retirados de sus familias biológicas por la comisión de algún delito o por omisión de cuidados, incluso, en algunos casos, sin que conste la fecha de su nacimiento, por no haber sido registrados civilmente.

Por otra parte, muchos profesionistas de la salud no cuentan con información adecuada o suficiente con respecto a las necesidades particulares de estas familias, las cuales enfrentan conflictos y problemáticas específicas en torno a la adopción que difieren de los que experimentan las familias biológicas (Wasongarz, 2001). Aquí recaen los innumerables mitos mencionados anteriormente, que lo romantizan o lo satanizan, por lo cual es necesario contar con especialistas que atiendan la adopción, para lo cual es importante sensibilizar no solamente a dichos especialistas, sino a la población en general.

Familias Sin Cigüeña surge el 16 de enero de 2018 como una propuesta de psicoeducación y psicoterapia para las familias adoptivas, personas interesadas en adoptar dentro y fuera del estado de

Tabasco y cualquier persona interesada en conocer un poco más sobre adopción.

Comienza con el propósito de ofrecer información a las personas interesadas en adoptar, para tomar sustentadamente la decisión, también sobre la crianza adoptiva y para abatir los mitos que rodean esta forma de ser familia que, a pesar de tener muchas más similitudes con la familia biológica, tiene sus diferencias muy claras que ameritan atención especial. El proyecto ha ido integrando servicios como sensibilizar a la población no adoptiva ante la perspectiva de conformarse como red de apoyo, la introducción de estudiantes de Psicología a la mirada de esta dinámica, que frecuentemente no tiene un lugar dentro de la currícula de los planes de estudio de las escuelas de psicología, así como la mención de la psicotraumatología como una metodología útil en la atención psicológica a la población mencionada. Pedraza y Partida (2022) hacen mención que las redes sociales se han convertido no solo en canales informativos sino en herramientas de trabajo para distribución y venta de bienes y servicios por lo que su contribución dentro del contexto universitario no es la excepción.

Se ha hecho mención de que, socialmente, la adopción carga con una serie de mitos, algunos de ellos, puede incluso restringir la inclusión de estas familias en el conglomerado social; como que los niños y niñas que han sido abandonados tienen genes defectuosos o tienen *mala sangre* y que en algún momento harán daño a otras personas. Otros parten de una mirada romantizada como que adoptar es un acto de caridad, o que las personas adoptadas deben estar ampliamente agradecidas con sus padres. En algunos hay desconocimiento de los debidos procesos, por ejemplo, que no todos los niños, niñas y adolescentes (NNA) que residen en Centros de Asistencia Social (CAS) están liberados para adopción porque no todos tienen su situación jurídica resuelta. De modo que, a pesar de que en estos centros habitan cerca de 24 mil NNA (SNDIF, 2021), no todos se pueden adoptar.

Por otro lado, se desconoce que el proceso administrativo y legal puede ser tardado, debido a que la adopción se centra en devolver el legítimo derecho a todo NNA a vivir en familia, por tanto, se debe determinar si la o las personas aspirantes a adoptar son idóneas para hacerlo. Esto se determina a través de un certificado de idoneidad, el cual es un documento en el que la autoridad competente considera si se es apto para adoptar a un niño o varios con un perfil determinado (Aipame, 2013), que inicia con un curso de inducción ofrecido por el SNDIF (Sistema Nacional del Desarrollo Integral de la Familia, organismo que en México regula las adopciones) y una serie de valoraciones psicológicas y médicas realizadas por personal capacitado en dicha institución.

El proyecto Familia Sin Cigüeña (FSC), ha transformado su perspectiva para con el uso de las herramientas y recursos que la mercadotecnia ofrece con el propósito de expandir conocimiento, crecer en audiencia y ofrecer una experiencia que provoque interés por aprender y sensibilizar a las personas con respecto al tema de la adopción desde todas sus aristas.

En su camino, Familia sin Cigüeña ha seguido una estrategia de marketing de servicios que maximiza

las ventajas del marketing digital para conectar con el nicho de mercado, vinculando el propósito y co-creando bajo el entendimiento de las necesidades de un grupo de personas que no cuentan con muchas opciones con respecto a la psicoeducación para la adopción en México.

Para Familias Sin Cigüeña, el enfoque de mercadotecnia social sirve de marco para sensibilizar al público objetivo y a la sociedad sobre la adopción. Se quiere concientizar sobre el tema para que las personas se involucren con la causa (Jiménez-Calvo, Zavala-Ramírez & Téllez-García, 2021). El marketing social tiene fines comerciales y sociales, y ve en cada problemática una oportunidad de acción para atender las necesidades de los individuos y los colectivos (Muñoz y Téllez, 2022).

FSC, también se ha servido de los fundamentos de mercadotecnia en salud, que tiene como objetivo cambiar los comportamientos sociales, para beneficiar a un grupo de personas o a la sociedad en general. Se basa en el cambio de conducta voluntario. Esto sólo se logra conociendo a la población objetivo y haciendo una correcta segmentación, generando una mezcla mercadológica acorde con las características de la población (SS, 2022). Pasando esto a un mundo global algunas redes sociales como Instagram, Twitter y Facebook, han favorecido la comunicación social allende los límites territoriales, lo cual genera mayor intervención entre personas con diferentes comunidades, extendiéndose mediante las tecnologías digitales proveyendo información, cultura y organización para manifestarse en su mundo real permitiéndole tomar decisiones con base a la participación en estos medios (Ruiz-Sepúlveda, Márquez-Rodríguez y Álvarez-Amezcu, 2020).

Es importante ofrecer psicoeducación suficiente para que las familias adoptivas, así como las personas interesadas en serlo amplíen sus conocimientos respecto a este tema. Por ello, G, fundadora de Familias sin Cigüeña, ha incluido dentro de sus servicios como psicoterapeuta los temas relacionados al proceso de adopción y psicotraumatología, lo cual se ha mantenido a la fecha. Cuando no es alcanzable el 100% del proceso de adopción y su acompañamiento, puede darse una adopción fallida la cual es aquella en la que no se logra la adaptación del menor de edad a la familia, que, a decir de Rivas (2023) lo que falló es el proceso para determinar la idoneidad, que puede remitir a cualquier instancia, persona o momento en que se haya desarrollado dicho proceso.

El proyecto Familias Sin Cigüeña ofrece un servicio profesional de psicoeducación y psicoterapia, y de forma empírica ha nutrido cada fase de su desarrollo con estrategias de mercadotecnia de servicios. Se realizó una autoevaluación para encontrar las estrategias de mercadotecnia que han logrado el fortalecimiento del proyecto, continuando con su uso y mejora del proyecto. Por esta razón se plantean los siguientes objetivos para el presente trabajo:

Objetivo General

Examinar el uso de la mercadotecnia de servicios y sus estrategias en el proyecto Familias Sin

Cigüeña.

Objetivos Específicos

- Determinar las etapas por las que ha atravesado el proyecto Familias Sin Cigüeña.
- Identificar los elementos del marketing de servicios en las diferentes etapas del proyecto Familias Sin Cigüeña.
- Proponer sugerencias de mejora para el proyecto Familias Sin Cigüeña.

Método

Se realiza un estudio cualitativo, que acorde con Ramírez (2018), son aquellos que permiten comprender las perspectivas de las personas sobre los fenómenos que los rodean, profundizando en experiencias y opiniones; así mismo, se efectúa un análisis de caso. Para López (2013) el análisis de caso es la investigación empírica de un acontecimiento que se quiere conocer en su cotidianidad contextual. Éste es particularmente útil cuando dicho acontecimiento no está claramente delimitado o definido y permite conocer una realidad, acercándose a conveniencia a ella o recibiendo información desde ella.

De esta forma, el acercamiento al análisis de caso se realizó en ambos sentidos, desde afuera y desde adentro. Analizando la creación y el desarrollo del proyecto Familias sin Cigüeña en relación con la metodología de servicios.

Participantes

Debido a la naturaleza de este estudio no se requirieron participantes.

Técnica e Instrumento

La fundadora del proyecto realizó, cronológicamente, una relatoría indicando las decisiones que se tomaron y las acciones correspondientes realizadas a la creación y el desarrollo de Familias sin Cigüeña.

Procedimiento

Dicha relatoría fue revisada a través de la metodología de servicios, identificando los elementos presentes y, a partir de ello, establecer sugerencias para su mejora.

Resultados

El proyecto Familias Sin Cigüeña ha evolucionado desde su concepción como idea de negocio, considerando las etapas que a continuación se desarrollan:

Etapa 1. El arranque. De 2018 a 2020.

El proyecto inició con el objetivo de otorgar información sobre la adopción a la población en general y ofrecer los servicios de psicoterapia, a través de una página de Facebook. Dicho objetivo era disperso y poco claro. Durante el proceso se logró la conexión con varias personas que, de manera independiente, se relacionaban con la adopción, como hijas adoptivas hablando de su experiencia, madres adoptivas con la intención de formar redes de apoyo.

Etapa 2. En marcha. De 2020 a 2022

En esta fase el proyecto tuvo algunos ajustes de mejora y fue la más productiva. El movimiento de las dinámicas familiares generado por la pandemia por Covid aplicó también a las familias adoptivas. Emergió la necesidad de vincularse virtualmente, de aprender para atender la situación importante que se tornó emergente y de las personas u organizaciones que en un momento se manifestaron activamente hacia la adopción, algunas tuvieron una participación menos activa y otras fortalecieron sus objetivos. Se incorporó al equipo, como colaboradora, la psicóloga S, con conocimientos y experiencia sobre adopción y se atendieron diferentes servicios.

La primera acción realizada para fortalecer el proyecto y darlo a conocer de una manera más profesional fue solicitar el diseño de un logotipo. Posteriormente, en septiembre de 2020, se contrataron los servicios de un *community manager*, cuya función fue la elaboración de cuatro *flyers* y actualización de portada y foto de perfil mensualmente dentro de la página de la red social Facebook.

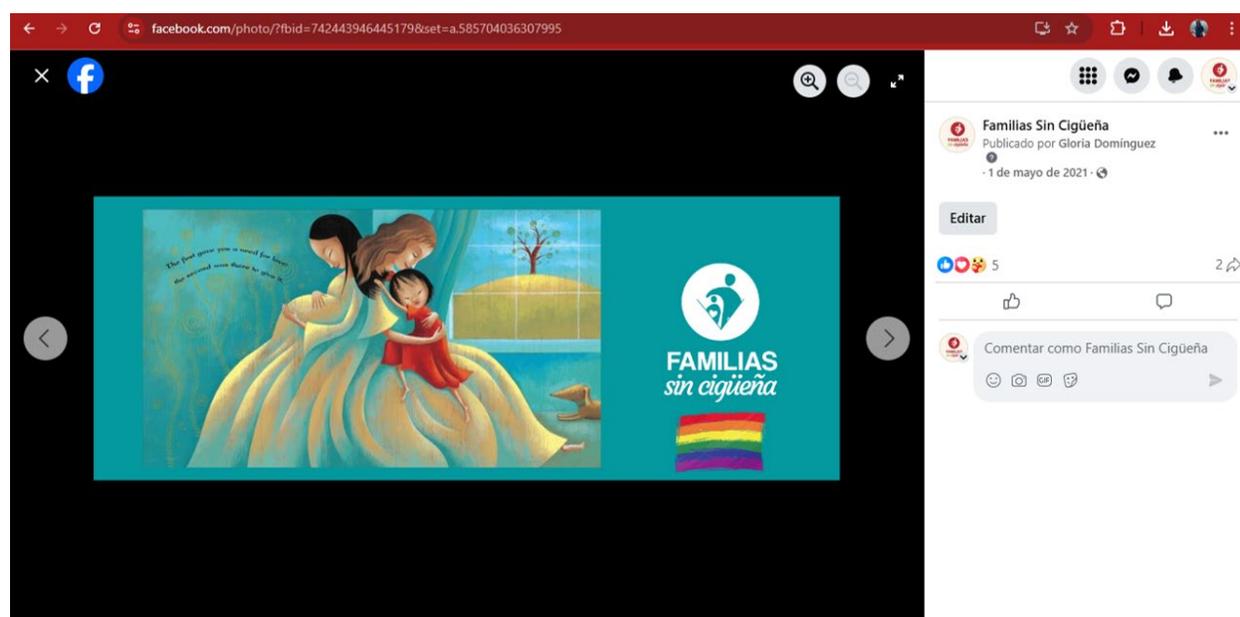


Figura 1. Ejemplo de la portada de mayo de 2021 en la página de Facebook, con motivo del día de las madres.

En enero de 2021 se opta por cambiar los servicios de *community manager*, manteniéndose las funciones. Se introduce el concepto “Café con...” para promocionar las entrevistas en línea con especialistas en el ecosistema de adopción. En pocos meses por decisión personal, la persona encargada de las redes sociales y manejo de marca deja el proyecto y S y G se encargan de hacer los *flyers* mediante la plataforma *Canva*. Éstos se relacionaban con alguna fecha significativa del mes, por ejemplo, marzo, día internacional de la mujer; abril, día nacional de la adopción; mayo, día de las madres; junio, día de los padres; noviembre, día internacional de la adopción y el diseño se usaba para todas las publicaciones del mes.

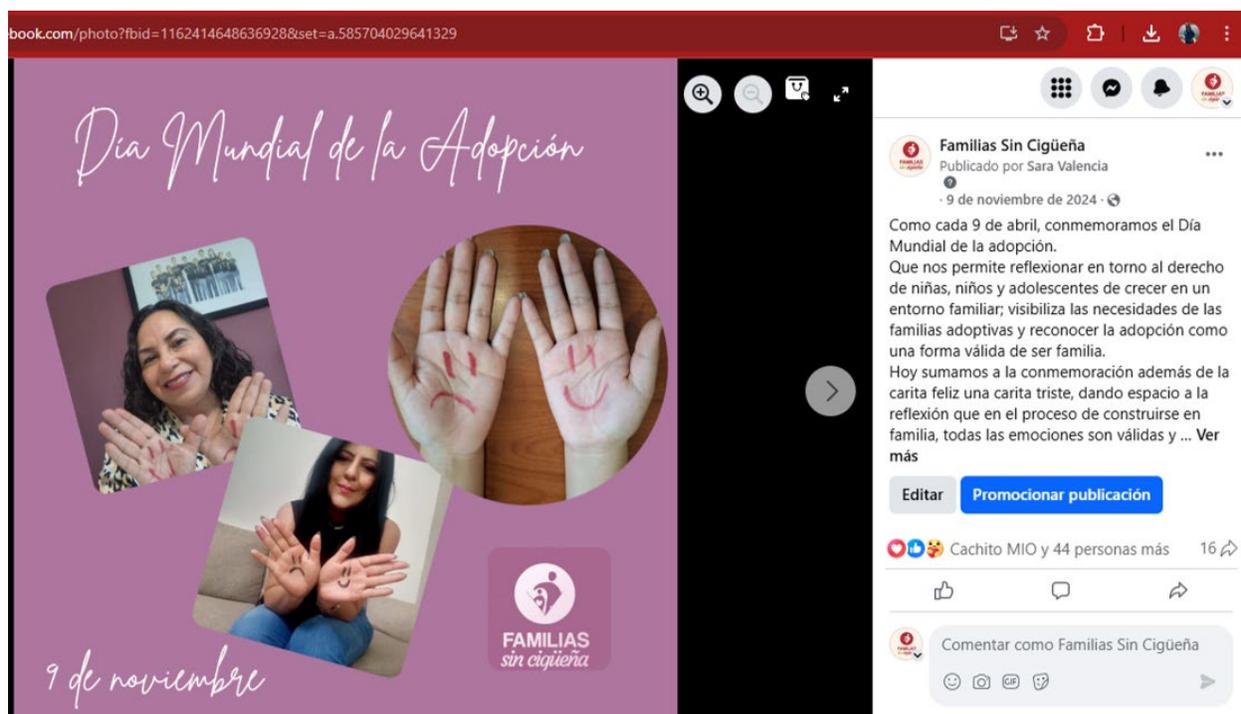


Figura 2: Ejemplo de publicación en referencia al día mundial de la adopción, del 9 de noviembre de 2024.

En perspectiva, se pueden deducir como objetivos atendidos durante el trayecto de vida del emprendimiento, los siguientes:

- 1) Generar un espacio nuevo de psicoeducación para la adopción en el sur de México.
- 2) Profesionalizar los servicios ofrecidos a través de la construcción de una identidad de marca.
- 3) Promover la profesionalización de la adopción en la formación de Psicología, como una oportunidad de trabajo y emprendimiento.

El primer objetivo se refiere a la psicoeducación. De acuerdo con Godoy, Eberhard, Abarca, Acuña y Muñoz (2020), la psicoeducación es una aproximación terapéutica que consiste en ofrecer información específica sobre la enfermedad, tratamiento y pronóstico, basados en evidencia científica actual y relevante para el abordaje de la patología al paciente y a sus familiares. Sin embargo, añaden las autoras, la

psicoeducación no solamente hace referencia a un diagnóstico, sino que se amplía al abordaje de situaciones cotidianas en la vida que se tornan complejas por el desconocimiento que se tiene sobre las crisis que puedan surgir por el diagnóstico.

De esta manera, la psicoeducación se considera como una herramienta de cambio ya que involucra procesos cognitivos, biológicos y sociales para garantizar la autonomía y mejorar la calidad de vida, lo cual es aplicable a la intención de esta especialización de contribuir a un mejor entendimiento de la adopción desde todas sus aristas.

Esto fue atendido a través de dos acciones: 1) entrevistas a especialistas en el amplio campo de la adopción y 2) creación de contenido. La elección de especialistas para ser entrevistados estuvo en función de que fueran personas conocedoras de las particularidades de la adopción o de áreas afines que puedan aportar a la población interesada en aprender más sobre la adopción.

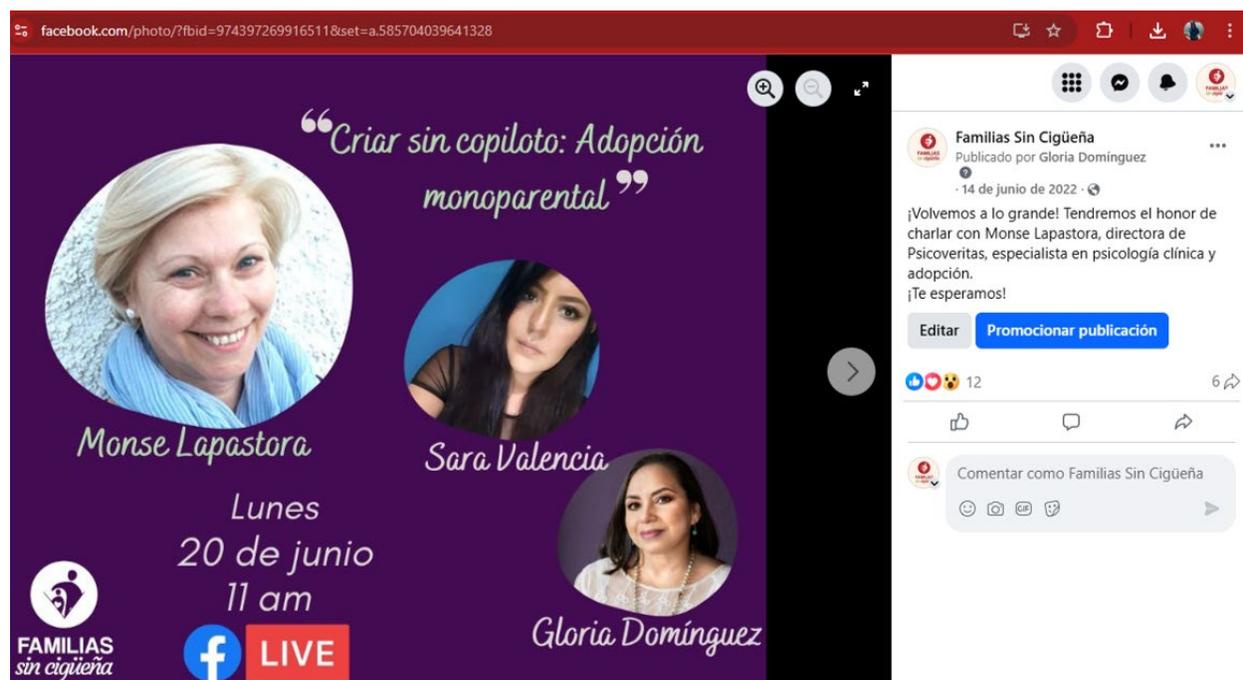


Figura 3: Ejemplo de anuncio de entrevista con especialista en el ámbito internacional de la adopción

En cuanto a la creación de contenido, se orientó a extraer información sobre el tema de interés, proveniente de libros, artículos académicos, entrevistas disponibles en medios electrónicos y de las propias entrevistas realizadas en la página y con ello, elaborar posts, *flyers* para transmitir datos en un formato útil y asequible que también se pueda replicar en redes sociales. En atención al objetivo 2, que toca la profesionalización de los servicios ofrecidos, se distinguen 3 acciones: 1) actualización profesional, 2) realizar talleres para familias adoptivas o aspirantes a adoptar y 3) proporcionar psicoterapia especializada en adopción.

En opinión de Galván-Guardiola et al (2018) el uso de las redes sociales y tendencias de marketing digital se pueden usar en las estrategias de un negocio, pero que su efecto dependerá de las habilidades que demuestren las personas a cargo. Esto aplica tanto a lo referente a marketing como a los conocimientos teóricos correspondientes.

Cada una de las integrantes de *Familias sin Cigüeña* se capacitaron en sus áreas de interés. G continuó estudió diplomados en psicotraumatología y abordaje terapéutico para la adopción y S se formó en el modelo de atención a trauma Parcuve. Además de las entrevistas con especialistas, G y S participaron como ponentes en algunos escenarios, de manera gratuita. También se introdujo la capacitación a través de talleres, con costo.

G participó con una conferencia en el Instituto Alfaga sobre adopción monoparental la que llamó *Criar sin copiloto*, nombre que retoma para diseñar un taller orientado a personas solteras en proceso de adopción o interesadas en ello. Entre 2021 y 2022 se efectuaron cuatro talleres, los cuales fueron promocionados en las redes sociales de colectivos afines y mediante publicidad de Facebook. En 2022 S realizó el taller Crianza post institucionalización, dirigido a familias adoptivas en proceso de vinculación con sus hijos.

Resulta significativo lo que han favorecido visualizar el tema de la adopción las redes sociales. Hernández-Ramírez et al (2020) refieren que la comunicación ha sido el elemento vital de la sociedad, que ha dado pie al surgimiento de las redes sociales, mediante la adaptación de la comunicación a los medios tecnológicos, de las cuales, la mayor exponente ha sido Facebook, quien a partir de 2008 no ha dejado de crecer.

Respecto al tercer objetivo, relativo a la profesionalización, se identifican dos acciones: 1) incorporación de estudiantes, 2) investigación en adopción y 3) organización de un foro. Se dio la oportunidad de incorporar temporalmente al equipo a un grupo de 9 estudiantes de Psicología para realizar prácticas supervisadas, a cargo de G y S, con quienes se realizó el primer foro internacional de adopción, de forma virtual, teniendo dos invitadas internacionales (de España y Colombia) y una nacional (Ciudad de México) para dar conferencias sobre diversos temas relativos a la adopción tanto a estudiantes de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, como a nivel nacional y en Colombia. En este foro, los estudiantes presentaron algunos cuentos infantiles como una forma de dar a conocer las alternativas para abordar el tema a niños y niñas, así como presentaron avances de investigaciones realizadas por ellos.

Etapa 3. El replanteamiento. 2023

Si bien la mercadotecnia supone desarrollar mecanismos que provoquen la creación de valor para un segmento de mercado para con ello recibir valor de vuelta (Kotler y Armstrong, 2016), se ha mencionado la perspectiva de pronto hasta negativa del uso del mismo en los servicios de salud, recordando los mitos

que existen también alrededor de la mercadotecnia en salud (Priego-Álvarez, 2001), los cuales giran en torno a lo antiético que puede ser su uso para la promoción de la salud o de sus servicios, lo cual, limitó dichas estrategias, máxime las que tienen que ver con la calidad en el servicio al usuario.

En esta etapa, Familias Sin Cigüeña ha encontrado que el uso de la mercadotecnia en salud y de servicios pueden funcionar como impulsor para maximizar la difusión del conocimiento, pero también de los servicios que se ofrecen. Por ello, a través de las lecciones aprendidas y con el propósito de mejorar y expandir el proyecto, se presentan las siguientes propuestas posibles a analizar, desarrollar y ejecutar:

1. Realizar un relanzamiento de la marca, considerando una reingeniería en la propuesta de valor que impacte no solo a quienes se interesan por el tema de la adopción, si no a la comunidad de profesionales de la salud mental.
2. Desarrollo de promoción del proyecto Familias sin Cigüeña dentro del segmento 18-24 estudiantes de pregrado con el propósito de visibilizar el tema.
3. Hacer uso de las redes sociales con base en el aprendizaje obtenido con respecto al segmento de mercado que en mayor medida recibió y se interesó en los temas de adopción durante la ejecución del plan anterior.
4. Encontrar canales de comunicación que acerquen y generen una experiencia excedente a quienes se interesan con el tema.
5. Replantear, si fuera necesaria, la función del marketing de servicios dentro del proyecto, con el propósito de favorecer su uso para beneficio del proyecto.

Discusión

La mercadotecnia debe verse como una herramienta que acerca lo desconocido a quienes tienen un problema, y esto puede ir más allá de generar ingresos *per se*. A nivel de salud, lo importante es ofrecer alternativas que conecten con los valores y propósitos que buscan resolver. En el caso de la adopción, la cual es una decisión inminentemente personal y familiar, el uso de la mercadotecnia debe verse como un ayudante para acercar el proyecto al conocimiento de las personas, sean o no quienes buscan formar familias con infancias.

Sin embargo, el mito de que el uso de la mercadotecnia en la salud puede tornar al proyecto como uno con poca ética y centrado en el ingreso económico (Priego-Álvarez, 2001), provoca o no hacer uso, o utilizarlo con miedo y sigilo, esperando no ser criticados por el uso de este. Comprender la flexibilidad, el abanico de soluciones de acuerdo con el contexto y la forma de ejecutarlo puede generar impacto en el *target* cuando la comunicación es estratégica y alejada de aquello que recuerde lo más comercial de la metodología.

La mercadotecnia de servicios es una caja de herramientas que construirá un cimiento fortalecido para la lealtad de marca y la formación de comunidad, que para Familias sin Cigüeña es quizás la estrategia

más potente del proyecto.

En los planes de marketing donde se busque vincular la marca con el cliente, como el caso de la mercadotecnia de servicios, la constancia es una máxima para generar recordación, lo que durante el proyecto FSC ha sido una debilidad en su operatividad, limitando su posicionamiento y recordación. El cambio de estrategia en redes sociales, un cambio en la identidad de marca cuando ésta aún no ha sido suficientemente posicionada, y posiblemente, una limitada vigilancia por parte de la dueña del proyecto ha permeado el desconocimiento de un proyecto que, durante su mejor momento, fue sostenido e impulsado por la misma comunidad.

Conclusión

Considerando a la mercadotecnia como una función más que como un departamento que genera riqueza en las organizaciones, se puede tener una perspectiva diferente de la metodología y sus estrategias. Al contar con acciones que sensibilicen a las personas por su bienestar y en este caso la psicoeducación para la adopción, el propósito de quienes lo difunden crecería cuando las herramientas son usadas con dicho propósito y ejecutadas bajo un contexto menos comercial y más educacional.

En la travesía por encontrar impacto en el nicho de mercado, Familias sin Cigüeñas ha recorrido un proceso de reconocimiento e incipiente uso de la mercadotecnia, de lo cual, ha desaprendido el propósito de la mercadotecnia que en su momento estaba orientado al producto, mientras que actualmente se encuentra centrado en la persona.

Familias sin Cigüeña ha decidido replantear su proyecto con el propósito de crecer en impacto y frecuencia, pero también, en experiencia con el usuario y la audiencia misma. Su propósito permite la conversión de paradigmas en torno a la adopción en un momento en el que la humanidad transgeneracional encuentra en Millennials y Generación Z tierra porosa para la comprensión y apertura hacia temas que anteriormente fueron considerados tabú o limitados en su expresión. Usar y ejecutar las herramientas de la mercadotecnia en salud genera beneficios, pero conocer el tema no es suficiente, calibrar los mecanismos de acuerdo con el problema por resolver es inminente.

Con este proyecto se abre la posibilidad de dar seguimiento al uso de estrategias de mercadotecnia de servicios en el ánimo de mejorar el proyecto Familias sin Cigüeña, y con ello encontrar las mejores prácticas para la construcción de una filosofía de mercadotecnia para la psicoeducación en temas de adopción, que sea constante, con guía clara y disciplinada en su operatividad.

Referencias

- Duque Oliva, E.J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 15(25), 64-80. Retrieved September 13, 2023, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512005000100004&lng=en&tlng=es.
- Fischer, L. (2023). Mercadotecnia con causa y sus efectos en el consumidor. *European Scientific Journal Esj*, 19(37), 19.
- Galván-Guardiola, Y. Y., Hernández-Moreno, L. A., & López-Solórzano, J. G. (2018). Redes sociales y tendencias de marketing digital en los negocios. *Vinculatégica EFAN*, 3(3), 701–710. <https://doi.org/10.29105/vtga3.3-1121>
- Godoy, D., Eberhard, A., Abarca, F., Acuña, B. y Muñoz, R. (2020) Psicoeducación en salud mental: una herramienta para pacientes y familiares. *Revista Médica Clínica Las Condes*. 31(2) 169-173. Recuperado Septiembre 28, 2023 http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/psicoeducacion.pdf
- Hernández-Gracia, J. F., Martínez-Lecuona, A., Kurezyn-Díaz, C., & Lezama-León, M. H. (2025). ¿El valor se crea, se genera o se co-crea? Revisión bibliográfica de la literatura. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 12(23), 51-57. <https://doi.org/10.29057/estr.v12i23.12778>
- Hernández-Ramírez, J. E., Barradas Gutiérrez, P. P., & Díaz-Martínez, J. V. (2020). El Impacto del Marketing Digital en el Desarrollo del Comercio de las MiPyMEs. *Vinculatégica EFAN*, 6(1), 532–541. <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-604>
- Jiménez-Calvo, M. D. L., Zavala-Ramírez, M. E., & Téllez-García, M. I. (2021). Estrategias de mercadotecnia social. Caso psicología y desarrollo, SA de CV. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 33(S1), 152-162. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/165964/marketing-5-0-technology-for-humanity.html>
- Leal, U., & Espinoza, M. (2019). La mercadotecnia social como estrategia en la promoción de la salud. *Salus*, 23(1), 5-6.
- López, W. O. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 17(56), 139-144
- Lovelock, C. y Witz, J. (2009). *Marketing de Servicios: personal, tecnología y estrategias*. Pearson Prentice Hall.
- Muñoz, Y., & Téllez, J. C. S. (2022). *Marketing social un enfoque latinoamericano*. Universidad EAFIT. Pérez González, Y. & Molina Morejón, V. (2007). Theoretical and conceptual elements to understand the service strategies and marketing. *ACIMED*, 16(3) Recuperado en 27 de septiembre de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900009&lng=es&tlng=en.
- Pedraza Sánchez, E. Y., & Partida Puente, A. (2022). El aprendizaje universitario con las redes sociales: percepción de estudiantes de administración e informática. *Vinculatégica EFAN*, 8(5), 93–102. <https://doi.org/10.29105/vtga8.5-243>
- Priego-Álvarez, H. (2001). Mitos y Realidades en la Mercadotecnia de servicios de salud. *Salud en Tabasco*, 7(2), 408-13. <https://www.academia.edu/download/20654475/48707208.pdf>
- Priego-Parra, B., Remes-Troche, J. M., Vivanco-Cid, H. (2022) Experiencias Adversas de la Infancia. *Revista de Investigación en Derecho y Ciencias Sociales*, 2(4), 151-168. ISSN: 2954-3568 (Impresa), ISSN: 2954-3576. Recuperado el 19 de febrero de 2025 de <https://revistas.uaq.mx/index.php/estancias/article/view/1046>
- Ramírez, N. L. (2018). Técnicas de la metodología cualitativa. *Unidades de Apoyo para el Aprendizaje*. CUAIEED/Facultad de Medicina-UNAM. Consultado el 27 de septiembre de

2023 de <https://uapa.cuaieed.unam.mx/sites/default/files/minisite/static/02414209-e634-4354-b751-5e811888e8e8/tecnicas%20metodologia/index.html#:~:text=registrar%20informaci%C3%B3n%20cualitativa-.Las%20t%C3%A9cnicas%20de%20la%20metodolog%C3%ADa%20cualitativa%20son%20recursos%20que%20permiten,y%20tu%20objeto%20de%20estudio.>

- Ramos Rubio, P. (2021). Elementos de responsabilidad social empresarial y mercadotecnia social para la reputación corporativa e impacto en el branding. *Instituto de Ciencias Sociales y Administración*.
- Ruiz-Sepúlveda, J. D., Marquez-Rodriguez, A. M. del C., & Alvarez-Amezcuca, C. D. (2020). El Rol del Docente como Influencer Académico. *Vinculatégica EFAN*, 6(2), 1105–1010. <https://doi.org/10.29105/vtga6.2-523>
- Saldaña Espinosa, J., & Cervantes Aldana, J. (2021). Mercadotecnia de servicios. *Contaduría y Administración. REPATS, Brasilia*, 8(1).
- Secretaría de Salud [SS]. *Programa de Acción Específico Políticas de Salud Pública y Promoción de la Salud 2020-2024: Criterios Operativos Mercadotecnia Social en Salud*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/742307/Criterios_Operativos_2022_MKT_en_Salud_12072022.pdf
- Vega Chica, M. L. & González, S. G. (2019). Los desafíos del marketing en la Era Digital. *Revista Publicando*, 6(20), 24-33. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7054943>