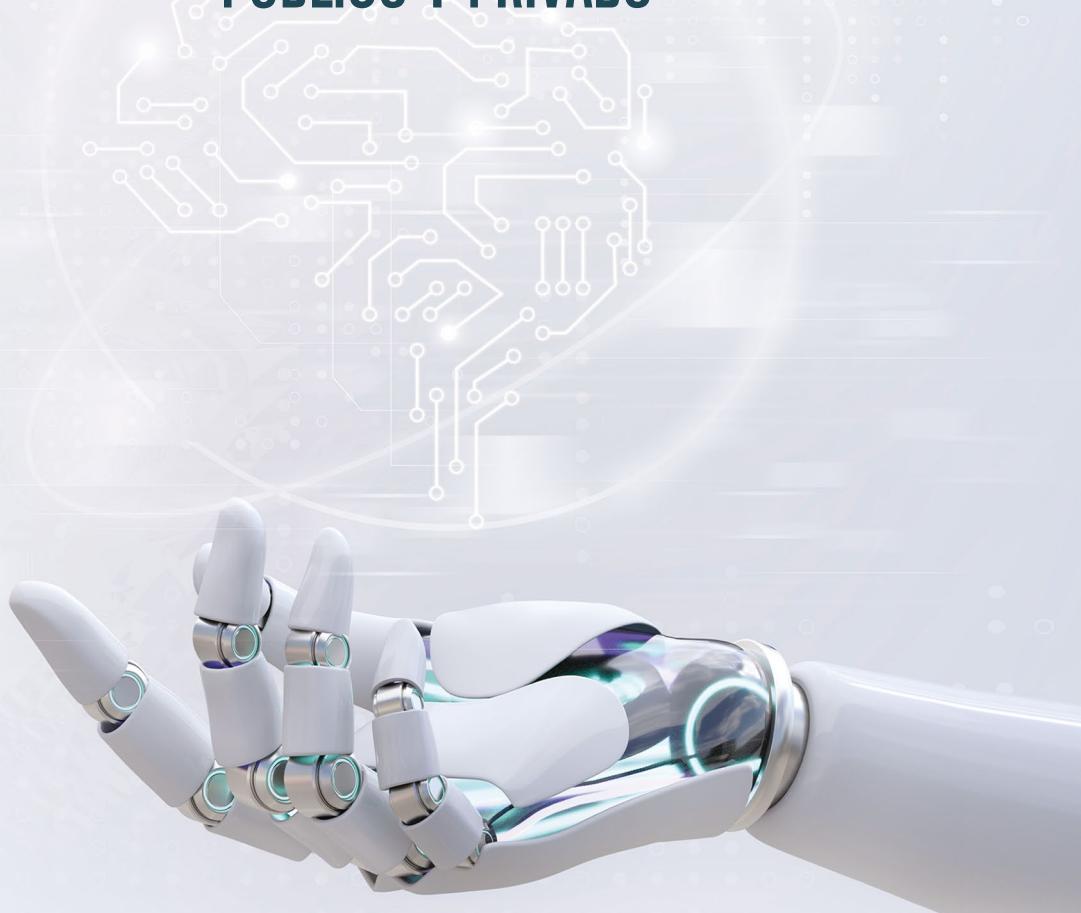


UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

# ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA LA COMPETITIVIDAD, GESTIÓN DE LAS INNOVACIONES Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO



COORDINADORES:

José Luis Bravo Silva  
Luz Amparo Delgado Díaz  
Elba Martina Cortés Palacios  
Manuel Ernesto Becerra Bizarrón



# **ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA LA COMPETITIVIDAD, GESTIÓN DE LAS INNOVACIONES Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO**

**UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA**

Karla Alejandrina Planter Pérez

*Rectora General*

Héctor Raúl Solís Gadea

*Vicerrector Ejecutivo*

Jaime Federico Andrade Villanueva

*Vicerrector Adjunto de Academia e Investigación*

María Guadalupe Cid Escobedo

*Vicerrectora Adjunta Administrativa*

César Antonio Barba Delgadillo

*Secretario General*

**CENTRO UNIVERSITARIO DE LA COSTA**

María Esther Avelar Álvarez

*Rectora*

L. Rebeca Mateos Morfín

*Secretaria Académica*

María del Consuelo Delgado González

*Secretaria Administrativa*

# **ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA LA COMPETITIVIDAD, GESTIÓN DE LAS INNOVACIONES Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO**

COORDINADORES:

José Luis Bravo Silva  
Luz Amparo Delgado Díaz  
Elba Martina Cortés Palacios  
Manuel Ernesto Becerra Bizarrón

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Para garantizar la calidad, pertinencia académica y científica de esta obra, el manuscrito fue sometido a arbitraje por medio de dictaminación a doble ciego, emitido por académicos especialistas en la materia, avalados por el Comité Editorial del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, México.

IMPORTANTE: Las opiniones vertidas en este libro son de exclusiva responsabilidad de los autores de cada capítulo y no representan necesariamente la línea editorial ni opinión del Centro Universitario de la Costa.

Primera edición, 2025

D.R. © 2025, Universidad de Guadalajara

Centro Universitario de la Costa

Av. Universidad 203

Delegación Ixtapa, 48280

Puerto Vallarta, Jalisco, México

ISBN: 978-607-581-603-6

Editado y hecho en México

*Edited and made in México*

# Índice

Introducción.....	9
JOSÉ LUIS BRAVO SILVA	
<b>CAPÍTULO 1.</b>	
Participación de mujeres en la alta dirección de empresas y divulgación de indicadores Ambientales, Sociales y de Gobierno.	
Una revisión bibliométrica.....	15
MYRIAM ARIAS URIBE	
MANUEL ERNESTO BECERRA BIZARRÓN	
<b>CAPÍTULO 2.</b>	
El bienestar y las prestaciones laborales. Una revisión sistemática de la literatura.....	45
MARÍA DEL CARMEN DÍAZ GARCÍA	
ELBA MARTINA CORTÉS PALACIOS	
RODRIGO ESPINOZA SÁNCHEZ	
<b>CAPÍTULO 3.</b>	
Retos y oportunidades de la transformación digital de los servicios gubernamentales en México .....	71
ÁNGEL MARCIAL CARRILLO	
MARÍA DE LOS ÁNGELES HUIZAR SÁNCHEZ	

**CAPÍTULO 4.**

- Desafíos y oportunidades en la implementación de la competitividad  
e innovación en empresas familiares de carpintería..... 95

SUSANA EDITH CUÉLLAR MADRIGAL

GEORGINA DOLORES SANDOVAL BALLESTEROS

**CAPÍTULO 5.**

- Plan estratégico para la adaptabilidad del Modelo de Negocio  
de las MiPymes del Sector A&B Cafeterías de Puerto Vallarta  
que contribuya a su permanencia en el mercado..... 117

ADRIANA BERENICE DE SANTIAGO ZAMORA

LUZ AMPARO DELGADO DÍAZ

**CAPÍTULO 6.**

- Competencias básicas que se integran en un perfil de puesto  
para un gerente de hotel categoría cinco estrellas ..... 145

LÁZARO VENEGAS VÁZQUEZ

MARÍA DEL CONSUELO CORTÉS VELÁZQUEZ

**CAPÍTULO 7.**

- Marketing digital en sitios web de escuelas con sostenimiento privado  
de nivel primaria, en Puerto Vallarta, Jalisco ..... 191

JAIMÉ CASTILLO COPADO

GABRIELA SCARTASCINI SPADARO

**CAPÍTULO 8.**

- Reflexiones sobre estrategias organizacionales  
para la competitividad, gestión de las innovaciones  
y transferencia tecnológica en el sector público y privado ..... 211

JOSÉ LUIS BRAVO SILVA

# **Introducción**

JOSÉ LUIS BRAVO SILVA

En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, las organizaciones tanto en el sector público como en el privado enfrentan el reto de adaptarse a un entorno dinámico caracterizado por la rápida evolución de las tecnologías, la innovación constante y la exigencia de modelos de gestión más eficientes. La capacidad de generar y mantener ventajas competitivas depende, en gran medida, de la adopción de estrategias organizacionales que favorezcan la competitividad, la gestión de la innovación y la transferencia tecnológica. Estos tres elementos son cruciales para asegurar el éxito sostenible de las organizaciones en un escenario que demanda flexibilidad y una capacidad de respuesta ágil ante los cambios del entorno.

En el mismo sentido, este trinomio compuesto por competitividad, la gestión de la innovación y la transferencia tecnológica sientan bases sólidas en la construcción de los planes y proyectos estratégicos de las organizaciones, y con ello, misionan y visionan nuevos escenarios de incidencia empresaria en los diferentes sectores de la economía.

La competitividad organizacional no solo depende de factores internos como la estructura organizacional, la cultura corporativa o el liderazgo, sino también de la capacidad de las organizaciones para interactuar con su entorno

y aprovechar las oportunidades que ofrece la innovación tecnológica. Según Porter (1990), la competitividad se construye mediante la creación de valor y la diferenciación en el mercado, lo que exige una gestión proactiva de los recursos y capacidades tecnológicas. Este enfoque es igualmente válido para el sector público, donde las organizaciones deben ser capaces de implementar soluciones innovadoras que respondan a las demandas sociales y económicas, a menudo con recursos limitados (Osborne & Gaebler, 1992; Moore, 1995).

En congruencia, la competitividad implica entonces, que su punto de partida se sustenta en el análisis del desarrollo endógeno tanto de las organizaciones como de un territorio dado, y es a partir de dicho análisis como integra los elementos interactuantes con su entorno la generación de valor en sus procesos, y ante esta perspectiva, tanto las empresas públicas como privadas se ven inmersas en el mismo dilema de la competitividad.

La gestión de la innovación, por su parte, se ha convertido en un elemento clave para la sostenibilidad a largo plazo. Schumpeter (1942) destacó el papel de la innovación como motor del desarrollo económico, un concepto que ha evolucionado para incluir no solo la invención de nuevas tecnologías, sino también su implementación y adopción en los procesos organizacionales. Esto incluye la innovación incremental, que mejora los productos o procesos existentes, así como la innovación disruptiva, que tiene el potencial de transformar sectores enteros (Christensen, 1997; Tushman & O'Reilly, 1996).

La transferencia tecnológica, entendida como el proceso por el cual el conocimiento y las tecnologías desarrolladas en una organización se difunden a otras entidades, es otro factor crítico. La capacidad de transferir y adaptar tecnologías, tanto en el sector público como en el privado, es esencial para fomentar la innovación y la competitividad (Bozeman, 2000). La colaboración entre organizaciones, universidades y centros de investigación juega un papel crucial en este proceso, permitiendo que el conocimiento fluya de manera efectiva y genere valor agregado (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000; Bozeman, 2000).

El presente libro tiene como objetivo explorar las estrategias organizacionales que permiten a las instituciones públicas y privadas mejorar su competitividad a través de la gestión de la innovación y la transferencia tecnológica. La investigación se centrará en el análisis de modelos de gestión que fomenten la adopción de innovaciones y la difusión tecnológica, considerando las diferencias contextuales entre ambos sectores. También se revisarán estudios de casos y ejemplos de mejores prácticas para identificar factores críticos de éxito y áreas de mejora.

## Planteamiento del problema

A pesar de los avances tecnológicos y la creciente importancia de la innovación en la competitividad organizacional, muchas organizaciones, tanto en el sector público como en el privado, enfrentan dificultades para gestionar de manera efectiva los procesos de innovación y transferencia tecnológica. En el sector privado, estas dificultades se manifiestan en la falta de recursos y capacidades para identificar, adoptar y escalar nuevas tecnologías, lo que a menudo limita su capacidad para mantenerse competitivas en un entorno global (Teece, 1986). En el sector público, la burocracia, la escasez de recursos y la falta de incentivos para innovar complican la adopción de nuevas tecnologías y modelos de gestión más eficientes (Mazzucato, 2013).

Además, la fragmentación entre las entidades que generan conocimiento (universidades, centros de investigación) y las organizaciones que podrían beneficiarse de su aplicación (empresas, organismos gubernamentales) representa un desafío significativo para la transferencia tecnológica (Dosi, 1988). Esta falta de sinergia limita la capacidad de las organizaciones para aprovechar los avances tecnológicos y, por lo tanto, reduce su competitividad y eficiencia. Por lo tanto, es necesario investigar cómo se pueden diseñar y aplicar estrategias organizacionales más efectivas que integren la gestión de la innovación y la transferencia tecnológica, con el fin de mejorar la competitividad en ambos sectores.

## **Objetivo de la investigación**

El objetivo de esta investigación es analizar las estrategias organizacionales que pueden ser implementadas en el sector público y privado para fomentar la competitividad a través de la gestión de la innovación y la transferencia tecnológica. Se buscará identificar los factores críticos de éxito en la adopción de innovaciones y la transferencia de tecnologías, así como las barreras que limitan estos procesos. La investigación también pretende proponer modelos de gestión que permitan a las organizaciones optimizar sus procesos de innovación y mejorar su capacidad para competir en el entorno global.

## **Justificación**

El título de este libro, *Estrategias organizacionales para la competitividad, gestión de las innovaciones y transferencia tecnológica en el sector público y privado*, responde a la creciente necesidad de comprender y aplicar modelos de gestión que favorezcan la integración de la innovación tecnológica en las organizaciones. En el contexto actual, caracterizado por la rapidez con que emergen nuevas tecnologías y la presión para mantenerse competitivos, tanto las organizaciones del sector privado como las del sector público deben encontrar formas efectivas de gestionar la innovación y transferir tecnología para generar valor.

La competitividad en las organizaciones no es un fenómeno aislado, sino el resultado de una combinación de factores internos y externos que incluyen la capacidad de innovar y de adoptar tecnologías emergentes. En el sector privado, la competencia global ha impulsado la necesidad de desarrollar capacidades dinámicas que permitan una rápida adaptación a los cambios tecnológicos (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Por su parte, el sector público enfrenta el desafío de implementar soluciones innovadoras que respondan a las crecientes demandas de eficiencia y calidad de los servicios públicos, lo que requiere de una gestión eficaz de los recursos tecnológicos y humanos (Moore, 1995).

La investigación y el análisis de las estrategias organizacionales que integran la competitividad, la gestión de la innovación y la transferencia tecnológica son, por lo tanto, esenciales para enfrentar los desafíos actuales y futuros. Este libro busca llenar un vacío en la literatura al ofrecer un marco de referencia comprensivo que aborde estas cuestiones desde una perspectiva intersectorial, brindando herramientas teóricas y prácticas para que las organizaciones en ambos sectores puedan mejorar su desempeño y sostenibilidad a largo plazo.

## Bibliografías

- Bozeman, B. (2000). Technology transfer and public policy: a review of research and theory. *Research Policy*, 29(4-5), 627-655. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00093-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00093-1)
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, 26(3), 1120-1171.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
- Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. Anthem Press.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers.

- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285–305.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>

**CAPÍTULO 1.**  
**Participación de mujeres en la alta dirección**  
**de empresas y divulgación de indicadores**  
**Ambientales, Sociales y de Gobierno.**  
**Una revisión bibliométrica**

MYRIAM ARIAS URIBE<sup>\*</sup>

MANUEL ERNESTO BECERRA BIZARRÓN<sup>\*\*</sup>

## **Introducción**

El objetivo general de este trabajo es identificar la producción académica relacionada con el análisis de la participación de mujeres en la dirección de empresas cotizadas y su relación con la divulgación de indicadores Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG). Específicamente se busca identificar las principales contribuciones en el tema y el marco teórico en el que se sustenta la investigación. Para ello se llevó a cabo un análisis bibliométrico descriptivo de las publicaciones con la clave de búsqueda en inglés ESG Disclosure y ESG Disclosure and Women on Boards para el periodo 2014-2023. La elección de estas dos claves obedece a la necesidad de identificar la evolución de las publicaciones sobre el tema y los enfoques de análisis que han sido

---

\* Estudiante del Doctorado en Gestión y Negocios del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara.

\*\* Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor- Investigador del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara. Miembro del Cuerpo Académico UDG-CA 612 “Gestión y Competitividad”.

propuestos, así como los autores clave en la investigación sobre responsabilidad social y participación de mujeres en la alta dirección.

La inclusión de mujeres en los consejos de administración no solo es una cuestión de equidad, sino que también tiene implicaciones para la calidad y la transparencia en la divulgación de información sobre ESG. La literatura existente sugiere que las empresas con una mayor representación femenina en sus órganos directivos tienden a adoptar prácticas más robustas y responsables en materia de divulgación ESG (Bear *et al.*, 2010; Terjesen *et al.*, 2009). Esto se debe, en parte, a que las mujeres en posiciones de liderazgo pueden aportar perspectivas que enriquecen el enfoque hacia cuestiones sociales y ambientales, promoviendo así una mayor atención a estos aspectos en la comunicación corporativa (Campbell & Minguez-Vera, 2008). Además, se ha observado que las mujeres líderes suelen favorecer un estilo de gestión más inclusivo y ético, lo que puede resultar en una mayor responsabilidad social corporativa y un compromiso más firme con la sostenibilidad (Post & Byron, 2015). Este enfoque no solo mejora la calidad de la divulgación ESG, sino que también puede influir positivamente en la percepción pública y en las relaciones con los grupos de interés (stakeholders).

Los resultados de la búsqueda sistemática de publicaciones sobre Divulgación ESG y Participación de mujeres en Consejo de Administración (CA) y su relación con la divulgación ESG, mostraron un interés creciente por el tema, en especial en países desarrollados. De igual forma se encontró que existen brechas en la investigación, en especial en el estudio del tema en economías en desarrollo, en empresas no financieras. De igual forma a partir de la revisión de documentos seleccionados se encontró que la base teórica para el análisis recae en los planteamientos de la teoría de los stakeholders, la teoría de agencia, la teoría basada en recursos, la teoría de la masa crítica, así como en la evolución del estudio de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hacia el concepto ESG (Ambiental, social y de gobierno corporativo).

## **Desarrollo**

La evolución en la investigación en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha sido constante y se relaciona con la evolución en los sistemas de gestión empresarial (Clarkson, 1995). Los cambios generados a partir de las demandas de terceros por una mayor transparencia empresarial y una necesidad de acotar los límites de acción de las empresas en su entorno han llevado a generar un mayor interés por la información que las empresas divulgan, no solo con relación a su desempeño financiero, sino a información no financiera relacionada con aspectos Sociales, Ambientales y de Gobierno Corporativo (ESG). Lo anterior implica considerar la forma en la que las empresas se organizan internamente y la forma en la que se llevan a cabo las actividades de gestión, se exige una mayor transparencia con relación a sus operaciones. Dentro de los temas relacionados con la RSE y los indicadores ESG, está la forma en la que se integran los órganos de gobierno de las empresas. En estudios recientes se estableció la relevancia de la composición de los Consejos de Administración (CA) y su efecto en el desempeño en materia de Responsabilidad Social Empresarial (Romano et al., 2020).

## **Antecedentes**

De acuerdo con la Agenda para el Desarrollo Sostenible (ONU, 2015) los estados miembros de la ONU adoptan un plan de acción para alcanzar una mejora en la calidad de vida de las personas y la prosperidad, en beneficio del planeta. Esta Agenda definió 17 Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) en las esferas económica, social y ambiental. Los ODS constituyen una propuesta para la acción en la que se integra de manera directa la RSE y sus dimensiones, llama a las organizaciones tanto públicas como privadas a tomar acción para mejorar la calidad de vida de las personas, no solo a la búsqueda de rentabilidad para sus socios o accionistas. Esto lleva a la reflexión de la necesidad de reconocer los intereses de terceros, más allá de los agentes relacionados directamente con las corporaciones.

Al respecto Christensen *et al.* (2014), señalaron que la acción responsable de las empresas tiene relación con las características de sus líderes, por lo que puede considerarse que el Consejo de Administración, el director general o Chief Executive Officer (CEO), así como los diversos comités que conforman la cima jerárquica definen las acciones responsables de sus organizaciones, o bien, inciden en las acciones poco éticas de las mismas.

## Teorización

En la evolución de la RSE, surge una tendencia que ha ganado atención significativa en las últimas dos décadas y está en el centro de debates en el derecho corporativo y de valores empresariales contemporáneos: el término ESG, utilizado en gobierno corporativo, gestión e inversión que incorpora cuestiones ambientales, sociales y de gobierno (ONU, 2004). De acuerdo con Pollman (2022), el término fue acuñado sin una definición precisa en una colaboración entre las Naciones Unidas y los principales actores de la industria financiera para perseguir objetivos de amplio alcance. Puede considerarse una evolución del alcance de la RSE, en la que se da mayor relevancia al Gobierno Corporativo (GC), que en la terminología tradicional es un concepto que se incluía de forma implícita, mientras en la concepción de ESG se integra de manera explícita. En este enfoque en el que se integra la dimensión de gobernanza corporativa, se reconoce la relevancia de la dimensión en la credibilidad de los informes presentados por las empresas en materia social y medioambiental, la calidad en el gobierno de las empresas tiene relación con la transparencia y el combate a la corrupción (Veenstra y Ellemers, 2020).

Como se señaló anteriormente, uno de los órganos centrales para el GC es el Consejo de Administración (CA), ya que funge como enlace entre la estrategia y la operación, equilibra los intereses entre propietarios y partes relacionadas. Para el mejor funcionamiento del CA, los códigos de mejores prácticas de GC recomiendan que se encuentre balanceado en la integración de sus miembros. Con relación a las características de los miembros del

CA de las empresas, en los últimos años, se ha considerado el género como tema de estudio (Reyes-Bastidas y Briano-Turrent, 2018). Uno de los motivos para este enfoque es la creciente participación femenina en los puestos de alta dirección, así como la necesidad de poner de manifiesto la relevancia de esta participación en los consejos directivos y la influencia en la mejora de indicadores de buen gobierno corporativo y ética empresarial (Briano-Turrent y Saavedra-García, 2015).

## Métodos y materiales

Para conocer el estado actual de la producción científica relacionada con los conceptos Divulgación ESG y participación de mujeres en CA, se realizó una revisión de la literatura de tipo bibliométrica de corte descriptiva, realizada a través del buscador *Journals Citations Report (JCR)-Web of Science*. Web of Science es una plataforma líder en investigación científica que ofrece datos, métricas e información detallada a través de diversas disciplinas. Se utiliza para acceder a bases de datos de publicaciones periódicas y de referencias bibliográficas (Clarivate Analytics, 2024). La fecha de búsqueda comprende desde el primero de noviembre con corte el 06 de diciembre de 2023.

Para el presente trabajo se realizaron dos búsquedas, la primera con la clave *ESG disclosure* y la segunda con la clave *ESG disclosure and Women on Boards*. Se buscó identificar la evolución en la producción académica sobre el tema de RSE con el enfoque de divulgación de las dimensiones ESG, los criterios de inclusión fueron las palabras en títulos, palabras clave y resumen. En segundo lugar se obtuvo información sobre la producción académica con relación a la participación de mujeres en los consejos de administración (*Women on boards*) y su efecto en la divulgación de información relacionada con ESG, ya sea con relación al desempeño o solo a la transparencia en la información no financiera de las empresas.

Los indicadores bibliométricos de la actividad científica considerados para este análisis fueron los siguientes:

1. Número y tipo de recursos.
2. Años de las publicaciones.
3. Autores principales.
4. Países e idiomas de las publicaciones.

Posteriormente se llevó a cabo una revisión de contenido relacionado con el marco teórico y los resultados centrales de los trabajos de investigación afines con la temática de Mujeres en los CA y divulgación ESG para los recursos de acceso abierto, con la finalidad de identificar las teorías clave en el desarrollo de los trabajos de investigación. Esta revisión se llevó a cabo a través de la revisión de los documentos de forma manual con ayuda de tablas.

## Resultados

Con relación a la investigación en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se ha enfocado en el desempeño de las organizaciones en materia de RSE, así como en el nivel de transparencia de sus acciones y por lo tanto en la divulgación voluntaria de esta información. El término RSE ha evolucionado y es a partir del año 2004 que se comienza a redefinir los criterios de una organización responsable, en términos de sostenibilidad. Por lo que se hace referencia al término ESG (Ambiental, Social y Gobernanza) a partir de un llamado de Kofi Annan a las instituciones financieras para la consideración de criterios de sostenibilidad en las inversiones (BMV, 2021).

Considerando lo anterior, la primera búsqueda que se realizó fue con la clave ESG *disclosure*, ya que el propósito es identificar la producción académica sobre el tema y su evolución a través de los años. Inicialmente se encontraron 978 resultados sobre el tema de divulgación de ESG, por

lo que se aplicaron algunos filtros para la búsqueda de información. Los filtros adicionales aplicados a la búsqueda fueron los siguientes:

1. *Filtros rápidos*: se aplicaron filtros en las categorías de búsqueda y el periodo de búsqueda. En categorías de búsqueda: Management, Business finance, Business, Environmental studies, Green Sustainable Science Technology, Environmental Sciences, Economics, Ética, Women Studies.
2. *Periodo de búsqueda*: las primeras publicaciones sobre el tema se encontraron en el año 2007. Sin embargo, es en 2016 que se incrementan las publicaciones sobre el tema. Se aplicó un filtro para considerar solo el periodo 2019-2023. El número de publicaciones una vez aplicados los filtros en categorías de búsqueda y periodo fue de 750.

Con relación al número y tipo de recursos se encontró que el 82.51% corresponde a artículos sobre el tema, en segundo lugar los recursos de acceso temprano representan el 13.12%, seguido de los artículos de revisión (3.57%) y con porcentajes bajos las actas de documentos (.34%), los capítulos de libro (0.23%) y las correcciones y material editorial (0.23%). El enfoque de los trabajos se orienta a la divulgación de información y a la evaluación de los indicadores de ESG que presentan tanto las organizaciones (Yu y Luu, 2021). Se identificó una postura crítica a los índices estandarizados para la evaluación de las prácticas de divulgación de ESG, con relación a la divergencia en los conceptos incluidos así como en la ponderación de estos (Liu, 2022).

**Tabla 1.**  
**Número y tipos de recursos**

Tipos de documentos publicados	f1	%
Artículos	717	82.51
Recursos de acceso temprano	114	13.12
Artículos de revisión	31	3.57
Actas de documentos	3	0.34
Capítulos de libro	2	0.23
Correcciones y material editorial	2	0.23

n=750. Se observa una discrepancia entre el total de recursos que arroja la búsqueda y el total de número y tipo de recursos que suman 869, lo anterior puede derivarse de la duplicidad en los casos en los que un recurso fue presentado como acceso temprano o como artículo de revisión y posteriormente como artículo publicado.

f1 frecuencia absoluta

Al considerar el año de las publicaciones, el término ESG aparece a partir del año 2007, sin embargo para el propósito de esta revisión bibliométrica se definió como periodo de estudio del año 2019 al 2023. La frecuencia de las publicaciones en las que se hace referencia al término ESG se ha incrementado desde 2019, ya que en ese año se identificaron 66 publicaciones, al final de periodo en el año 2023 se han identificado 214.

**Tabla 2.**  
**Años de las publicaciones**

Año	f1	%
2023	214	28.5%
2022	245	32.6%
2021	128	17.1%
2020	97	12.9%
2019	66	8.8%

n= 750

f1 frecuencia absoluta

Se realizó una búsqueda de los autores principales que aportan a la investigación relacionada con el término ESG. Se observa en la Tabla 3, que Amina Buallay cuenta con el mayor número de publicaciones (11), los trabajos versan sobre la temática de la divulgación en materia de sostenibilidad y su impacto en el desempeño (Buallay y Al Marri, 2022) la diversidad de género en el consejo de administración y la divulgación en materia ambiental en el caso del sector bancario (Buallay y Alhalwachi, 2022) y los reportes de sostenibilidad en general. En segundo lugar en cuanto a autores principales en el tema se encontró a Yamina Chouaibi y Nadia Ismaili (6 respectivamente).

**Tabla 3.**  
**Autores principales**

Autor	f1	%
Buallay, Amina	11	1.47%
Chouaibi, Yamina	6	0.80%
Smaili, Nadia	6	0.80%
Hussainey, Khaled	5	0.67
Sands, John S	5	0.67
Radu, Camelia	5	0.67
Chouaibi, Salim	5	0.67
Ariam, Adam G	5	0.67
Paolone, Francesco	4	0.53
Zouari, Ghazi	4	0.53
Otros	694	92.53

n= 750, f1 frecuencia absoluta

Con relación a los países e idioma de las publicaciones, en la Tabla 4 se observa que China tiene el mayor número de publicaciones relacionadas con la divulgación de indicadores ESG (15.20%), seguida de Italia con 13.47%, Estados Unidos con el 12.13% e Inglaterra que tiene el 10.27%. Entre los países con mayor investigación relacionada con ESG se encuentran además de los mencionados: Australia, Malasia, Canadá, Francia, España. Respecto al idioma de las publicaciones el 99.87% se hicieron en inglés.

**Tabla 4.**  
**Países e idiomas de las publicaciones**

Indicadores	f1	%
Países		
China	114	15.20
Italia	101	13.47
Estados Unidos	91	12.13
Inglaterra	77	10.27
Australia	43	5.73
Malasia	41	5.47
Canadá	37	4.93
Francia	34	4.53
España	33	4.40
Idiomas		
Inglés	749	99.87

n= 750

f1 frecuencia absoluta

Las publicaciones realizadas tienen relación con los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ONU, s.f.). En la tabla 5 se presenta la frecuencia de los ODS a los que se hace referencia en la producción durante el periodo de estudio. Con relación al número de artículos encontrados en la búsqueda la asociación de conceptos con los ODS aun es baja, los objetivos a los que se hace referencia en mayor medida son: 01 fin de la pobreza con 10 artículos relacionados, 09 industria, innovación e infraestructura con 10 artículos, acción por el clima (13) con 8 publicaciones y producción y consumo responsable (12) con 5 artículos. Con tres artículos asociados se hace referencia a salud y bienestar (03), trabajo decente y crecimiento económico (08) y ciudades y comunidades sostenibles (11). Con un artículo relacionado aparecen referenciados los ODS 04 Educación.

**Tabla 5.**  
**Referencia a ODS de las publicaciones**

ODS	f1	%
01 Fin de la pobreza	10	1.33
09 Industria, innovación e infraestructura	10	1.33
13 Acción por el clima	8	1.07
12 Producción y consumo responsable	5	0.67
03 Salud y bienestar	3	0.40
08 Trabajo decente y crecimiento económico	3	0.40
11 Ciudades y comunidades sostenibles	3	0.40
04 Educación de calidad	1	0.13
05 Equidad de género	1	0.13
10 Reducción de las desigualdades	1	0.13
15 Vida de ecosistemas terrestres	1	0.13

n= 750

f1 frecuencia absoluta

Se llevó a cabo una segunda búsqueda refinando los conceptos de acuerdo con el tema de interés. La clave de búsqueda fue ESG and Women on Boards. Los filtros aplicados para esta búsqueda fueron los siguientes:

*Filtros rápidos:* categorías de búsqueda: Management, Business finance, Business, Environmental studies, Green Sustainable Science Technology, Environmental Sciences, Economics, Ética, Women S Studies.

*Periodo de búsqueda:* por la novedad en el tema se definió para un periodo de 10 años que abarca del 2014 al 2023.

*Tipos de documentos:* artículos, acceso temprano, documento de procedimiento, artículo de revisión.

En la Tabla 6 se observa el número y tipo de recursos, para el caso de la divulgación en materia de ESG y la participación de las mujeres en el consejo de administración de las 84 publicaciones que se encontraron, 82 corresponden a artículos y 2 se tratan de documentos de revisión.

**Tabla 6.**  
Número y tipos de recursos

Tipos de documentos publicados	f1	%
Artículos	82	97.62%
Artículos de revisión	2	2.38%

n=84; f1 frecuencia absoluta

Con relación al año de las publicaciones, se identificaron publicaciones a partir de 2014 en las que se relaciona la ESG con la participación de mujeres en los consejos de administración de las organizaciones (ver Tabla 7).

**Tabla 7.**  
Años de las publicaciones

Año	f1	%
2023	30	35.71%
2022	22	26.19%
2021	7	8.33%
2020	12	14.29%
2019	6	7.14%
2018	4	4.76%
2017	1	1.19%
2014-2016	2	2.38%

n= 84. f1 frecuencia absoluta

Los autores principales identificados en la búsqueda se presentan en la Tabla 8, Mohammad Jizi cuenta con tres publicaciones como autor líder a la fecha de la consulta. Los trabajos de Jizi versan sobre la influencia de la composición del consejo en la divulgación del desarrollo sostenible, en el que concluye que la independencia del CA lleva a mejores prácticas en materia de ciudadanía empresarial, con respecto a la participación de mujeres encontró una relación positiva con el compromiso en materia de responsabilidad social (Jizi, 2017). En un trabajo Jizi et al. (2022) analizaron la diversidad de género y el compromiso social de los países del Consejo de Cooperación del Golfo (CCG); los resultados del estudio relacionan el papel de las mujeres en los consejos de administración con el impulso de la agenda social de las empresas y mejoras en el nivel de informes de sostenibilidad.

**Tabla 8.**  
Autores principales

Autor	f1	%
Jizi, Mohammad	3	3.57%
Harjoto, Maretno Agus	2	2.38%
De Masi, Sara	2	2.38%
Wasiuzzaman, Shaista	2	2.38%
Arayssi, Mahmoud	2	2.38%
Otros	73	86.90%

n= 84; f1 frecuencia absoluta

Italia es de los países con mayor cantidad de publicaciones sobre el tema de mujeres en los consejos y divulgación de ESG (ver Tabla 9). Cucari et al. (2018) realizaron un estudio en el que analizaron la participación de mujeres en los consejos de administración de empresas en Italia y su relación con la divulgación en materia ambiental, social y de gobierno corporativo, encontraron un mejor desempeño en materia de gobierno corporativo en compa-

ñas con mayor equidad en los equipos directivos. En América Latina, Husted y De Souza (2019) realizaron una investigación sobre el mismo tema, en donde señalan el marco institucional y el contexto latinoamericano como un factor para la participación de las mujeres en los consejos y su efecto en la divulgación de información en materia de ESG en países con menor regulación.

**Tabla 9.**  
Países e idiomas de las publicaciones

Indicadores	f1	%
Países		
Italia	19	22.62%
Estados Unidos	10	11.90%
Inglaterra	9	10.71%
Canadá	8	9.52%
Malasia	8	9.52%
Australia	5	5.95%
Idiomas		22.62%
Inglés	84	100%

n= 84

f1 frecuencia absoluta

Al aplicar el filtro de publicaciones con acceso abierto se recuperaron 28 documentos sobre el tema de Divulgación de ESG y mujeres en consejos. De estos documentos se seleccionaron los que analizaron el tema relacionado con la clave de búsqueda, lo que dejó 12 documentos. En la Tabla 10 se presentan los puntos clave identificados en estos trabajos que dan fundamento a un estudio empírico sobre el tema en América Latina. Se observa que los hallazgos sugieren una relación positiva entre la equidad en la conformación de los CA de empresas y su desempeño en la divulgación de indicadores ESG. Las propuestas de los autores de estos documentos para futuras

investigaciones incluyen ampliar la muestra de estudio hacia otros países con características diferentes a los ya estudiados, así como incluir otro tipo de empresas, ya que los trabajos se han enfocado en el sector bancario principalmente, hallazgo que coincide con lo señalado por Dempere y Abdalla (2023).

De igual forma, los trabajos que relacionan la participación de mujeres en el CA y el desempeño en materia de divulgación de ESG presentan resultados diversos (Toerien *et al.*, 2023).

Con relación al marco teórico, los artículos revisados tienen como base la teoría de las partes relacionadas o stakeholders, la teoría basada en recursos, la teoría de agencia, la teoría de la masa crítica, la teoría del escalón o nivel superior y la teoría de la socialización de género.

**Tabla 10.**  
Resumen de trabajos revisados

Autores	Tema	Marco teórico	Muestra	Resultados	Futuras líneas de investigación
Shakil <i>et al.</i> (2021)	Diversidad de género y desempeño ESG en bancos estado-unidenses	Teoría de la dependencia de recursos (Kyaw <i>et al.</i> 2017)	Instituciones bancarias	Relación positiva entre diversidad de género en la junta directiva y desempeño en ESG	Otras características de la junta. Considerar bancos de países emergentes

Continuación Tabla 10.

Autores	Tema	Marco teórico	Muestra	Resultados	Futuras líneas de investigación
Manita <i>et al.</i> 2018	Diversidad de género y divulgación ESG	Teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984) Teoría de la masa crítica	Instituciones bancarias Instituciones no financieras Fortune 500 S&P	Incorporar dos o tres mujeres en el CA las lleva a actuar como “minorías activas” que influyen en el sistema de normas, procedimientos y prácticas. Lo que mejora la divulgación ESG	Las investigaciones futuras deberían incluir datos cualitativos de contextos nacionales e intra-organizacionales.
Ali y Firmansyah (2023)	Diversidad de género y divulgación ESG en los Estados Unidos de Norteamérica	Teoría de stakeholders (Freeman, 1984) Teoría de la masa crítica (Kanter, 1987).	Instituciones no financieras Fortune 500 S&P	Diversidad de género asociada positivamente con la divulgación de ESG en las tres dimensiones. Análisis de los tres componentes ESG	Considerar diferentes fuentes de datos. Alcance geográfico más amplio.

Continuación Tabla 10.

Autores	Tema	Marco teórico	Muestra	Resultados	Futuras líneas de investigación
Nguyen et al. (2023)	Calificaciones en ESG como mediadoras de la diversidad en consejos y el desempeño financiero	Teoría de stakeholders y share-holders. Teoría de la socialización de género (Adams et al., 2011) y la diversidad (Estély y Nisar, 2016).	Empresas no financieras que cotizan en NASDAQ y NYSE	La diversidad de género crea valor financiero adicional a través de mejores prácticas ESG. La ESG como mediadora.	Explorar mediadores adicionales para comprender el impacto del género del CA en el desempeño.
Manta et al. (2020)	Quadruple Bottom Line: Divulgación social y desempeño financiero	Quadruple Bottom Line (Budsarabagoon y Jitmaneeroj, 2019).	Empresas financieras de la Unión Europea (Bloomberg)	Relación negativa entre el porcentaje de ejecutivas en los CA y las medidas de desempeño financiero como ROA y Q de Tobin, mientras que la relación es positiva para el caso de la ROE.	Investigación en otros sectores y con mayor intervalo temporal
Dempere y Abdalla, (2023)	Empoderamiento de la mujer y divulgación ESG	Teoría basada en recursos	Base de datos Bloomberg. Muestra de empresas de 92 países.	Relación positiva entre diversidad de género y divulgación ESG.	Incluir diferentes dimensiones de diversidad. Fortalecer el análisis para causalidad.

Continuación Tabla 10.

Autores	Tema	Marco teórico	Muestra	Resultados	Futuras líneas de investigación
Romano et al. (2020)	Desempeño ESG y diversidad en CA. Efecto moderador de la dualidad CEO	Teoría de agencia, gobierno corporativo. Teoría basada en recursos (Pfeffer, 1972)	Empresas italianas no financieras que cotizan en el Mercado Telematico Azionario	La diversidad de género tiene una relación positiva con el desempeño en ESG, contrarrestado por el efecto de la dualidad CEO.	Necesidad de una exploración de las características de los CEO y tamaño muestral más grande
Peng y Chanda-rasupsang (2023)	Impacto de las directoras en las puntuaciones ESG de empresas cotizadas en China	Teoría del escalón o nivel superior (Hambrick, 1984). Teoría de los stakeholders (Clarkson, 1994)	Empresas Chinas que cotizan en el mercado de valores	Contribución positiva de las directoras a la mejora de la gobernanza corporativa, reducción de costos de agencia y sesgo en gestión.	Evaluar las prácticas comerciales sostenibles a través de las métricas ESG.
Iannuzzi et al. (2023)	Comité de nominaciones y controversias ESG	Teoría ESG	Empresas financieras europeas globales.	La diversidad en la integración del comité puede mejorar la eficacia y reducir la exposición de los bancos a disputas ESG.	Analizar la diversidad en los consejos y en las comisiones. El papel de los consejeros independientes.

Continuación Tabla 10.

Autores	Tema	Marco teórico	Muestra	Resultados	Futuras líneas de investigación
Menicucci y Paolucci (2022)	Diversidad en CA y Desempeño en ESG. Sector Bancario Italiano	Teoría de Gobierno Corporativo. Dimensiones ESG.	Bancos italianos. Base Refinitiva	Influencia positiva de la diversidad de la junta directiva en el desempeño ESG. Tamaño, independencia, comité RSE/ sostenibilidad y equilibrio de género.	Ampliar la muestra a otras instituciones financieras en otros países.
Wong et al. (2022)	Desempeño ESG	Teoría de las partes relacionadas (stakeholder). Teoría de la legitimidad. Teoría basada en recursos y teoría de agencia.	Empresas de Malasia que cotizan en el mercado de valores	La puntuación de Bloomberg en ESG está relacionada positivamente con el desempeño en ESG general, en especial en las dimensiones ambiental y de gobernanza	Analizar en otros contextos el papel de las agencias calificadoras en la mejora del desempeño ESG de las empresas.
Toerien et al. (2023)	Diversidad en CA y mejora en divulgación ESG. Evidencia de Sudáfrica	Teoría de la masa crítica	Empresas de Sudáfrica	Relación positiva débil entre la participación de mujeres y la divulgación ESG	Analizar la relación entre la participación de mujeres y el desempeño en actividades ESG, no solo en divulgación.

Las teorías identificadas en la revisión de contenido de los trabajos identificados se presentan a continuación.

El enfoque de la teoría de los stakeholders considera que las acciones de la empresa afectan no solo a sus trabajadores, sino a otros agentes relacionados con ella de forma directa o indirecta; ya sea por su actividad central o bien por las acciones de los terceros involucrados con ella. De esta forma, la Teoría de los Stakeholders (TS) describe a la corporación “como una constelación de intereses cooperativos y competitivos que poseen valores intrínsecos” (Donaldson & Preston, 1995; p. 66). Para Freeman (1984), quien se considera el primer exponente de este cuerpo teórico, las empresas evolucionaron hasta convertirse en corporaciones multinacionales que interactúan con la sociedad y el entorno con efectos significativos, más allá de su esfera inmediata de acción.

El enfoque de TS propuesto por Donaldson & Preston (1995) ha sido justificado en la literatura de gestión sobre la base de su precisión descriptiva, poder instrumental y validez normativa. Estos tres aspectos de la teoría, aunque interrelacionados, son bastante distintos; involucran diferentes tipos de evidencia y argumento, por lo que tienen diferentes implicaciones. La TS considera los intereses de otros agentes, además de los accionistas para crear valor para la empresa, toma en cuenta a los clientes, proveedores, acreedores, gobierno y reconoce compromisos que la empresa debe cumplir con sus stakeholders o partes relacionadas. Según Dmytryev et al. (2021) implica la consideración de responsabilidad en las actividades comerciales principales de la empresa, por lo que las acciones responsables deben llevarse a cabo en cada una de las actividades centrales; no solo en actividades filantrópicas.

Se identificó como teoría relevante en el estudio de la divulgación de información ESG y la participación de mujeres en los CA la Teoría de la Masa Crítica, que aporta una medición del impacto de las mujeres en los CA, al considerar que es necesaria la presencia de un cierto número de mujeres en

el consejo para que su influencia tenga peso en las decisiones (Konrad *et al.*, 2008), algo en lo que las mediciones tradicionales basadas en porcentajes de participación fallaron en reflejar. Para Manita *et al.* (2017) cuando las minorías están significativamente subrepresentadas, se les considera como ‘representaciones simbólicas’ dentro del grupo. Así, la teoría de la Masa Crítica con relación a la divulgación de ESG considera que alcanzar una masa crítica de al menos tres mujeres en el consejo mejora significativamente el nivel de divulgación. La influencia es positiva en cada dimensión, con mejores resultados en la gobernanza (de Masi *et al.*, 2021).

De igual forma, en otro enfoque teórico, la diversidad de género en el consejo y el desempeño en ESG pueden explicarse mediante el enfoque de la teoría de la dependencia de recursos. Esta teoría sostiene que el rendimiento de una empresa depende de los recursos críticos que poseen los miembros del consejo, tales como su formación, características psicológicas y experiencia (Kyaw *et al.*, 2017; Manita *et al.*, 2017).

El enfoque de la teoría de agencia (Fama, 1980) señala que las partes relacionadas o de interés en una empresa deben supervisar la actuación de la alta gerencia, sus decisiones y el rumbo que fijan a la organización. Dirige la atención hacia relaciones de agencia entre gerentes-propietarios/socios/accionistas, de igual forma señala la existencia de costos en las relaciones entre agentes y principales. Esta teoría sirve como apoyo para sustentar el papel del gerente o CEO en la gestión y toma de decisiones, la necesidad de monitoreo por parte de organismos internos de control: Junta de Accionistas, comité de auditoría, comité de prácticas societarias. En general proporciona el punto de enfoque en el análisis de las relaciones entre gerentes de la firma (agentes) y terceros relacionados.

Por su parte la Teoría de gobierno corporativo (Shleifer & Vishny, 1997), tiene su fundamento en el papel de los organismos internos de control: Junta de Accionistas, Consejo de Administración, Comité de auditoría, Comité de prácticas societarias, son algunos de los órganos de gobierno en las organi-

zaciones. Las prácticas de “buen gobierno” en empresas, son parte de los indicadores de desempeño de RSE. Por lo que la estructura e integración de estos órganos inciden en las prácticas de sostenibilidad y transparencia en ESG.

Se encontraron trabajos de investigación relacionados con desempeño en materia de ESG, así como estudios con enfoque en la divulgación, ambos conceptos son fundamentales en la responsabilidad y sostenibilidad empresarial; sin embargo, no son equivalentes. El desempeño ESG se refiere a los resultados concretos en las dimensiones ambiental, social y de gobernanza. Mientras tanto, la divulgación ESG se refiere a la transparencia en la comunicación de la empresa respecto de las acciones en materia ESG. Las empresas para ser consideradas como sostenibles y responsables deben buscar tanto mejorar su rendimiento ESG y de igual forma divulgar la información relacionada (Dempere y Abdalla, 2023).

## Conclusión

La producción académica relacionada con la participación de las mujeres en la alta dirección, en especial en los CA de las empresas y su relación con la divulgación de información ESG tiene un comportamiento ascendente. Los trabajos de investigación se han realizado principalmente en economías desarrolladas y en sectores con regulación rígida como la banca. Se encontró a partir de la revisión que es necesario incluir otros sectores en los estudios, así como ampliar la cobertura de estos.

Un cuerpo significativo de investigación examina la influencia de la diversidad, especialmente la diversidad de género, en el desempeño ambiental, social y de gobernanza corporativa (ESG). Estudios realizados en diversas regiones, incluyendo EE.UU., Sudáfrica, China, Europa y Egipto, analizan el impacto de la diversidad en la divulgación y el rendimiento de ESG. La evidencia sugiere que la diversidad de género en los consejos de administración influye positivamente en el rendimiento y la divulgación de ESG.

No obstante, se reconoce la complejidad de esta relación, destacando factores moderadores como el tamaño del consejo y la presencia de controversias ESG. Además, la investigación subraya la necesidad de equilibrar la diversidad para obtener beneficios sostenibles, considerando los posibles efectos negativos asociados con una diversidad excesiva. Los hallazgos enfatizan la importancia de promover la diversidad en los consejos de administración para mejorar el desempeño ambiental y general, especialmente en el contexto de los desafíos de sostenibilidad. Asimismo, proporcionan información valiosa para responsables políticos, reguladores, empresas, inversores y profesionales interesados en mejorar el rendimiento ESG y fomentar prácticas sostenibles dentro de las organizaciones. Estos estudios aportan una valiosa literatura sobre el vínculo entre la diversidad, particularmente de género, y la divulgación y desempeño de ESG, iluminando las implicaciones prácticas para los esfuerzos de gobernanza corporativa y sostenibilidad.

## Bibliografías

- Adams, R. B., Licht, A. N. & Sagiv, L. (2011). Shareholders and stakeholders: How do directors decide? *Strategic Management Journal*, 32(12), 1331-1355. <https://doi.org/10.1002/smj.940>
- Ali, M. y Firmansyah, E. A. (2023). Revisiting the Impact of Board Gender Diversity on ESG Disclosure in the US. *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management* 1-14. DOI: 10.28992/ijsam.v7i1.840
- Bear, S., Rahman, N. & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>
- Bolsa Mexicana de Valores [BMV] (2021). *El origen y la relevancia de las inversiones ESG*. Recuperado de [www.blog.bmv.com.mx/2021/02/el-origen-y-la-relevancia-de-las-inversiones-esg](http://www.blog.bmv.com.mx/2021/02/el-origen-y-la-relevancia-de-las-inversiones-esg).
- Briano-Turrent, G. & Saavedra-García M. (2015). La composición del consejo de administración y la estructura accionaria como factores explicativos de

la transparencia en el gobierno corporativo en Latinoamérica: evidencia en empresas cotizadas de Argentina, Brasil, Chile y México. *Estudios Gerenciales*, 31, 275-286.

Budsaratragoon, P. & Jitmaneeroj, B. (2019). Measuring causal relations and identifying critical drivers for corporate sustainability: the quadruple bottom line approach. *Measuring Business Excellence*, 23(3), 292–316. doi:10.1108/mbe-10-2017-0080

Buallay, A. y Al Marri, M. (2022) Sustainability disclosure and its impact on telecommunication and information technology sector's performance: worldwide evidence. *International Journal of Emergency Services*, 11(3), 379-395. Doi: 10.1108/IJES-08-2021-0054

Buallay, A. y Alhalwachi, L. (2022) Board gender diversity and environmental disclosure: evidence from the banking sector. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 15(3), 350-371.

Campbell, K., & Minguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435-451. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9630-y>

Christensen, L., Mackey, A. & Whetten, D. (2014): Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors, *Academy of Management Perspectives*, vol. 28 (2), p. 164-178.

Clarivate Analytics (2024). Web of Science. Recuperado de <https://www.webofscience.com>

Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.2307/258888>

Cucari, N.; De Falco, S. E. y Orlando, B. (2018) Diversity of Board of Directors and Environmental Social Governance: Evidence from Italian Listed Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(3): 250-266. DOI: 10.1002/csr.1452

- de Masi, S., Słomka-Gołębiowska, A., Becagli, C. & Paci, A. (2021). Toward sustainable corporate behavior: The effect of the critical mass of female directors on environmental, social, and governance disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 30(4). <https://doi.org/10.1002/bse.2721>
- Dempere, J. y Abdalla, S. (2023). The Impact of Women's Empowerment on the Corporate Environmental, Social, and Governance (ESG) Disclosure. *Sustainability*, 15(10), 8173. <https://doi.org/10.3390/su15108173>
- Dmytryiev, S., Freeman, E. y Hörischc, J. (2021). The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility: Differences, Similarities, and Implications for Social Issues in Management. *Journal of Management Studies*, 1-30. doi:10.1111/joms.12684
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. DOI: 10.2307/258887
- Estélyi, K. S. y Nisar, T. M. (2016). Diverse boards: Why do firms get foreign nationals on their boards? *Journal of Corporate Finance*, 39, 174-192. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.006>
- Fama, E. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288- 307.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.
- Hambrick, D. y Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C. (2005). Upper Echelons Theory Origins, Twists and Turns, and Lessons Learned. En Ken G. Smith and Michael A. Hitt (eds.), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*. Oxford, pp. 109-127. doi: [10.1093/oso/9780199276813.003.0006](https://doi.org/10.1093/oso/9780199276813.003.0006).
- Husted, B. W. y de Sousa, J. M. (2019). Board structure and environmental, social, and governance disclosure in Latin America. *Journal of Business Research*, 220-227. DOI:10.1016/j.jbusres.2018.01.017

- Iannuzzi, A. P., Dell'Attì, S., D'Apolito, E. y Galletta, S. (2023). "Nomination committee characteristics and exposure to environmental, social and governance (ESG) controversies: evidence from European global systemically important banks", *Corporate Governance*, 23(6), 1314-1338. <https://doi-org.wdg.biblio.udg.mx:8443/10.1108/CG-03-2022-0119>
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jizi, M. (2017). The Influence of Board Composition on Sustainable Development Disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 640-655. doi:10.1002/bse.1943
- Jizi, M., Nehme, R. y Melhem, C. (2022). "Board gender diversity and firms' social engagement in the Gulf Cooperation Council (GCC) countries", *Equality, Diversity and Inclusion*, 41(2), 186-206. <https://doi-org.wdg.biblio.udg.mx:8443/10.1108/EDI-02-2021-0041>
- Kanter, R. M. (1987). Men and women of the corporation revisited. *Management Review*, 26(2), 257-263. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930260209>
- Konrad, A. M., Kramer, V. y Erkut, S. (2008). The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145-164. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.005>
- Kyaw, K., Olugbode, M. y Petracci, B. (2017). "Can board gender diversity promote corporate social performance?", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(5), 789-802.
- Liu, M. (2022). Quantitative ESG disclosure and divergence of ESG ratings. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-19. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.936798
- Manita, R., Bruna, M. G., Dang, R. y Houanti, L. H. (2017). Board gender diversity and ESG disclosure: evidence from the USA. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(2), 206-224.

- Manta, F.; Tarulli, A.; Morrone, D. y Toma, P. (2020). Toward a Quadruple Bottom Line: Social Disclosure and Financial Performance in the Banking Sector. *Sustainability*, 12(10), 4038. <https://doi.org/10.3390/su12104038>
- Menicucci, E. y Paolucci, G. (2022). Board Diversity and ESG Performance: Evidence from the Italian Banking Sector. *Sustainability*, 14(20), 13447. <https://doi.org/10.3390/su142013447>
- Nguyen, D. T.; Hoang, T. G.; Phi, N. T. M. & Truong, T. H. H. (2023). Do ESG ratings mediate the relationship between board gender diversity and firm financial performance? Evidence from the U.S. Market. *The Economics and Finance Letters*, 10(2), 163–171. <https://doi.org/10.18488/29.v10i2.3396>
- ONU (2004) Who cares wins. The global compact. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCares-Wins-2004.pdf>
- ONU (2015). Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible – Desarrollo Sostenible (un.org)
- Peng, H. y Chandarasupsang, T. (2023). The Effect of Female Directors on ESG Practice: Evidence from China. *International Journal of Financial Studies*, 11(2), 66. <https://doi.org/10.3390/ijfs11020066>
- Pfeffer, J. (1972). Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 218-229.
- Pollman, E. (2022). The Making and Meaning of ESG. Institute for Law and Economics ILE. University of Pennsylvania. Research Paper 22-23. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4219857](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4219857)
- Post, C. & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Reyes-Bastidas, C. y Briano-Turrent, G. (2018). Las mujeres en posiciones de liderazgo y la sustentabilidad empresarial: evidencia en empresas cotizadas de

- Colombia y Chile. *Journal of Management and Economics for Iberoamérica*, 34(149), 385-398.
- Romano, M.; Cirillo, A.; Favino, C. y Netti A. (2020). ESG (Environmental, Social and Governance) Performance and Board Gender Diversity: The Moderating Role of CEO Duality. *Sustainability*, 12(21):9298. <https://doi.org/10.3390/su12219298>
- Shakil, M. H.; Tasnia, M. y Mostafiz, M. I. (2021). "Board gender diversity and environmental, social and governance performance of US banks: moderating role of environmental, social and corporate governance controversies", *International Journal of Bank Marketing*, 39(4), 661-677. <https://doi-org.wdg.biblio.udg.mx:8443/10.1108/IJBM-04-2020-0210>
- Shleifer, A. y Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Terjesen, S.; Sealy, R. y Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320-337. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>
- Toerien, F.; Breedt, C. y De Jager, P. (2023). Does board gender diversity improve environmental, social and governance disclosure? Evidence from South Africa. *South African Journal of Business Management*, 54(1) DOI: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3646>
- Veenstra, E. y Ellemers, N. (2020). ESG Indicators as Organizational Performance Goals: Do Rating Agencies Encourage a Holistic Approach? *Sustainability* 12: 1-15.
- Wong, C. A.; Ahmad, A. H.; Mohamed-Arshad, S. B.; Nordin, S. y Adzis, A .A. (2022). Environmental, Social and Governance Performance: Continuous Improvement Matters. *Malaysian Journal of Economic Studies* 59(1), 49–69.
- Yu, E. P. & Luu, B. V. (2021). International variations in ESG disclosure -Do cross-listed companies care more? *International Review of Financial Analysis*, 75, 101731. doi:10.1016/j.irfa.2021.101731



**CAPÍTULO 2.**  
**El bienestar y las prestaciones laborales.**  
**Una revisión sistemática de la literatura**

MARÍA DEL CARMEN DÍAZ GARCÍA\*

ELBA MARTINA CORTÉS PALACIOS\*\*

RODRIGO ESPINOZA SÁNCHEZ\*\*\*

## Introducción

El bienestar que va más allá de la individualidad y Francesco (2017) argumenta que “el bienestar de cada ser humano no existe como condición aislada. El bienestar puede ser experimentado como condición individual, pero no deriva de una condición única. el bienestar verdadero es una condición compartida entre más seres”, si bien es cierto que es un concepto diferente y relacionado con el bien común, efectivamente la percepción del bienestar es distinto de cada ser humano y en su obra de Francesco (2017) afirma que “las personas que han encontrado el bienestar son aquellas que se encuentran haciendo el trabajo que aman mientras buscan hacer lo mejor posible”.

---

\* Estudiante del Doctorado en Gestión y Negocios del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara.

\*\* Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México.

\*\*\* Doctor en Educación. Académico del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México.

En una sociedad donde las demandas laborales compiten con las necesidades personales y familiares, encontrar una armonía entre estas dos esferas se ha vuelto esencial para el bienestar integral de los individuos. En ese sentido, el bienestar personal ya no solo implica al individuo, ya que en una sociedad convergen el trabajo y la vida personal bienestar y la suma de factores externos que impactan de manera positiva en la vida de los individuos. El bienestar laboral, entonces no solo se centra la satisfacción en el trabajo, sino también factores como el desarrollo profesional, un ambiente laboral saludable y la gestión efectiva del estrés. Ya que como lo argumenta Monroy Suárez (2019) en su tesis de especialidad “el bienestar laboral radica en la búsqueda de mejorar la cotidianidad en las actividades realizadas por los colaboradores de una organización, al mismo tiempo que promueve el bienestar social en los individuos y sus familias”.

En un contexto empresarial, el bienestar de los colaboradores no solo se traduce en beneficios individuales, sino que también puede tener impactos significativos en la productividad de la organización, por lo que es importante que las empresas comiencen a gestionar los cambios pertinentes. Por consiguiente, como Ruperti, Naranjo, & Aguilar (2021) citan a Granados (2011) y argumentan que “la vida laboral se ve afectada no solamente por factores intrínsecos al entorno de trabajo, sino también por todo lo que acontece en otras áreas extralaborales que conforman la cotidianidad de los individuos”.

Sin embargo, en México según estadísticas de la Organización para la Economía, Cooperación y el Desarrollo (OECD, 2023) el promedio de horas trabajadas anuales en el año 2022 fue de 2,226 horas, mismas que se definen como el número total de horas realmente trabajadas por año dividido por el número promedio de personas empleadas por año. Asimismo, en su base de datos sobre el salario promedio, México aparece con el promedio más bajo a comparación de los demás países.

Con los datos anteriores a nivel mundial Gracida (2020) explica que el balance entre trabajo y la vida diaria es un reto para los profesionistas, y que al

no existir se transforma en un estilo de vida que afecta a las familias. Menciona que la habilidad de poder combinar el trabajo con los compromisos familiares y la vida personal es importante para el bienestar de todos los miembros de un hogar.

En consecuencia, el tema se ha convertido en un concepto central en la gestión del capital humano y en la dinámica moderna de los entornos laborales. Por ello, en México la NOM-035 reconoce la importancia de crear ambientes de trabajo sanos y tiene como objetivo establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo. STPS (2019). En ese sentido, la NOM035 (*Diario Oficial de la Federación*, 2018) sugiere lo siguiente:

En relación con el equilibrio en la relación trabajo-familia, contemplar:

- 1) Acciones para involucrar a los trabajadores en la definición de los horarios de trabajo cuando las condiciones del trabajo lo permitan;
- 2) Lineamientos para establecer medidas y límites que eviten las jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo;
- 3) Apoyos a los trabajadores, de manera que puedan atender emergencias familiares, mismas que el trabajador tendrá que comprobar, y
- 4) Promoción de actividades de integración familiar en el trabajo, previo acuerdo con los trabajadores. (p. 7)

Por su parte, en el tema de las prestaciones laborales, se dice en la página web de la STPS en México, que son los bienes y servicios, diferentes al acceso a las instituciones de salud, en dinero o en especie, adicionales a su sueldo, que reciben los trabajadores de parte de la unidad económica para la que trabajan, como complemento a sus ingresos laborales. Por eso, en México, las prestaciones laborales son una parte fundamental de la relación empleado-

empleador y están reguladas por la Ley Federal del Trabajo (LFT), y es que por lo menos las organizaciones deben cumplir con las básicas, es decir, las que establece dicha ley (ver tabla 1). Por esa razón, el gobierno de México a través de su página web de la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (2018) hace del conocimiento de todos los mexicanos las prestaciones que por corresponden:

- Aguinaldo
- Día de descanso
- Paternidad y adopción
- Licencia por maternidad
- PTU
- Periodo de lactancia
- Prima dominical
- Vacaciones
- Prestaciones derivadas por renuncia.
- Prestaciones derivadas por despido injustificado.

Münch (2019) por su parte, considera que las prestaciones constituyen un medio de motivación, mayormente utilizado por las empresas grandes; estas repercuten en la productividad, debido a que influyen de manera positiva en el mejoramiento del clima organizacional. Por su parte argumenta que las empresas pequeñas con pocos recursos tienen menos posibilidades de implantar un programa de prestaciones, pero dado que en algunos países las prestaciones tienen beneficios fiscales podrían considerar proporcionarlas a sus colaboradores. A continuación se presenta a modo de tabla las prestaciones que considera la autora:

**Tabla 1.**  
Algunas prestaciones para considerar según Münch

Vacaciones superiores a las de ley
Beneficios en casos de ausencia por enfermedad
Vales de despensa
Caja de ahorro
Préstamo inmobiliario
Financiamiento para automóvil
Financiamiento para vivienda
Servicio de comedor
Servicio de transporte
Servicio médico particular
Convenios/descuentos con empresas
Apoyos para la educación
Celebraciones recreativas y socioculturales

Fuente: Elaboración propia con base en Münch (2019).

Sin embargo, aun cuando las prestaciones laborales estén establecidas por ley, Pérez y Ceballos (2020) citan a Anguiano y Ortiz, (2013); así como a Román (2013), quienes afirman que las condiciones de trabajo se han deteriorado debido a que las jornadas de trabajo son más prolongadas, se han perdido prestaciones laborales, los sindicatos han perdido fuerza de negociación, ausencia de contratos, se ha incrementado la contratación eventual, entre otras. Estas características describen la precariedad del empleo y se alejan de la concepción de un empleo asalariado típico, caracterizado por jornadas de tiempo completas, laborar en un solo lugar, asignado a un empleador, apoyo sindical y protegido por la ley laboral.

La atención a estas prestaciones laborales no solo cumple con requisitos normativos, sino que también contribuye a la construcción de entornos laborales saludables y sostenibles, beneficiando tanto a los empleadores como a los empleados.

## Desarrollo

### Antecedentes

En las ciudades donde la oferta laboral temporal es una práctica aplicada en las llamadas temporadas altas y bajas; existen meses donde el mercado laboral tiene alta demanda y donde el resto de los meses se da de baja al colaborador por no haber suficiente demanda laboral de parte de los empleadores que proveen servicios turísticos; por lo que los contratos (si es que se hacen) se hacen mediante empresas subcontratistas, las cuales se encargan de administrar la nómina del personal, evadiendo así responsabilidades fiscales y no reflejando el salario real del colaborador ante el IMSS, sin ofrecer beneficios adicionales que las prestaciones que marca la ley, encareciendo de algún modo el bienestar laboral de las personas.

Indagando en el contexto laboral, se consultó la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (Nueva edición) (ENOEN), con datos al segundo trimestre de 2022. Con base a esta encuesta y a la metodología aprobada por el Grupo de Trabajo del Comité Técnico Especializado de Estadísticas Económicas del Sector Turismo (CTEEEST), integrado por el INEGI, la STPS, el IMSS y la SECTUR, se realizó el cálculo del Empleo Turístico al segundo trimestre de 2022.

A continuación, se presentan los principales resultados:

- La población ocupada en el sector turismo de México ascendió a 4 millones 497 mil personas empleadas en el periodo abril-junio de 2022.

- Con este resultado se observó un incremento anual de 108 mil 729 personas empleadas en el sector productor de bienes y servicios turísticos, equivalente a un crecimiento de (+14.3%) respecto al segundo trimestre de 2021.
- De esta forma, el empleo turístico representó el 8.8% del empleo nacional.

Por su parte, el PIB Turístico en México el primer trimestre de 2022, el titular de la Secretaría de Turismo (Sectur), señaló que, al realizar un análisis de la tendencia observada en estos dos indicadores, destaca en el PIB Turístico una trayectoria sostenida hacia la recuperación ya que, en su comparación anual registró un aumento de 22.1% en términos reales y muestra una recuperación de 46.4 puntos porcentuales comparado con la variación anual del primer trimestre de 2021 (-24.3%) (SECTUR, 2022).

**Tabla 2.**

Variabilidad del empleo turístico en México de 2019 a 2022

Año	Trimestre	Empleo Turístico (personas empleadas)	Var. % Anual	Var. % Trimestre previo
2019	I	4,246,140	3.30%	1.40%
	II	4,308,490	4.30%	1.50%
	III	4,379,079	5.70%	1.60%
	IV	4,438,496	6.00%	1.40%
2020	I*	4,487,429	N.c.	N.c.
	II**	4,176,059	N.c.	-6.90%
	III*	3,962,981	N.c.	-5.10%
	IV*	3,823,644	N.c.	-3.50%
2021	I*	3,684,593	-17.90%	-3.60%
	II*	3,933,337	-5.80%	6.80%
	III*	4,124,746	4.10%	4.90%
	IV*	4,264,200	11.50%	3.40%
2022	I*	4,388,130	19.10%	2.90%
	II*	4,496,859	14.30%	2.50%

Nota: INEGI (2022).

Aunado a lo anterior, en la siguiente tabla se muestra la recuperación del empleo turístico después de la contingencia sanitaria del COVID-19.

Por todo lo anterior, se puede observar que las estadísticas indican que el turismo es uno de los sectores que más empleos genera; sin embargo, este crecimiento también está marcado por la naturaleza temporal y estacional de muchos de los puestos de trabajo, lo que genera importantes desafíos para garantizar el bienestar de los empleados y el acceso a prestaciones adecuadas.

## Teorización

La teoría de las relaciones humanas parte del postulado de que el elemento humano es lo más importante en la empresa. Los fundadores de esta escuela partieron del análisis del hombre en el trabajo y descubrieron los aspectos psicológicos que permiten al trabajador aceptar o rechazar consciente o inconscientemente las condiciones y características del trabajo y de la empresa a la cual está vinculado (Ramírez et al., 2022). La también llamada escuela de las relaciones humanas se caracteriza por la importancia que otorga a las personas y su conducta por encima de las tareas y la estructura, aplicando la psicología y la sociología para mejorar la productividad laboral (Bueno, Ramos y Berrelleza, 2018).

Bajo ese contexto, la teoría de las relaciones humanas, desarrollada por Elton Mayo y los estudios de Hawthorne que se realizaron entre 1920 y 1930, marcó un cambio en la forma de comprender las dinámicas laborales, al señalar que los factores emocionales y sociales influyen directamente en la productividad y satisfacción de los empleados. Surgió como una opción para elevar la eficiencia y mejorar la vida de los trabajadores en su centro de trabajo, sus antecedentes se remontan al siglo 19 y fueron sobre todo la psicología industrial y la sociología las que impulsaron el estudio de las necesidades de los trabajadores (Torres Hernández, 2018).

Por otro lado, la remuneración constituye una medida cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayoría de los empleados el pago tiene

efecto directo no solo en su nivel de vida, sino también en el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo. Como el sueldo representa una recompensa que se recibe a cambio de las contribuciones de un empleado, es esencial, según la teoría de la equidad, que el pago sea justo en términos de esas contribuciones; también es imprescindible que el pago de un empleado sea equitativo en términos de lo que reciben otros empleados por sus contribuciones (Scott & Shad, 2020).

Esta teoría tiene sus inicios en 1965, el principal precursor de la misma es John Stacey Adams. En su libro de Administración, Robbins & Coutler (2014) argumentan que la teoría de la equidad plantea que los empleados comparan lo que obtienen de un trabajo (resultados) con lo que invirtieron en este (aportaciones), y luego comparan la proporción de sus resultados y aportaciones con las proporciones de otros individuos importantes. Si un trabajador percibe que su proporción es equitativa con respecto a la de otros individuos importantes, no hay ningún problema. Sin embargo, si la proporción no es equitativa, se considerará más o menos recompensado. Cuando hay inequidades, los empleados tratan de hacer algo al respecto; el resultado podría ser una productividad más alta o baja, un producto con mayor o menor calidad, un nivel mayor de ausentismo o la decisión de dejar el empleo voluntariamente.

Bajo ese contexto, el bienestar laboral y las prestaciones están estrechamente ligados a la teoría de las relaciones humanas, ya que ambos conceptos promueven un enfoque humanista en la gestión de personas, centrado en el apoyo psicosocial y emocional, lo que contribuye a crear un ambiente de trabajo motivador y productivo para las personas y las organizaciones. Por su parte, mantener una percepción de equidad en las recompensas, prestaciones y/o beneficios laborales es esencial para promover ambientes de trabajo saludables, donde el bienestar de los colaboradores sea prioridad para las empresas.

## Materiales y métodos

El enfoque de este estudio es cualitativo ya que se basa, ante todo, en el proceso mismo de recolección y análisis, además es interpretativo, ya que el investigador hace su propia descripción y valoración (Hernández-Sampieri & Fernández, 2010). El método fue deductivo y el tipo de estudio utilizado fue descriptivo-documental, ya que como lo argumenta Bernal (2010) se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental de los datos.

Por su parte, la revisión de la literatura se efectuó mediante una revisión sistemática de la literatura que según Cardona, Higuita y Ríos (2016) alude a un proceso de identificar sistemáticamente y evaluar varios estudios del mismo tipo y con un objetivo común; constituye un método científico para resumir la literatura que determina los estudios que se incluirán, el cual permite a otros investigadores reproducir el proceso, al mismo tiempo se incluyen y excluyen estudios con base en criterios predeterminados, la evaluación de sesgos y la calidad de la investigación.

Tal como lo señala PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses) se debe proporcionar una declaración explícita de los objetivos o las preguntas que aborda la revisión (Page & et al., 2021). Por lo tanto, el objetivo final de este estudio fue presentar una revisión sistemática del bienestar laboral y su estrecha relación con las prestaciones laborales, misma que permitirá enriquecer el estado del arte de la investigación de tesis, asimismo indagar en la metodología utilizada por los referentes encontrados, que instrumentos se aplicaron y cuáles fueron los resultados.

Salcido y otros (2021) argumentan que la revisión sistemática es una publicación de fuente secundaria, es decir, resume la información de artículos primarios; sin embargo, es necesario que se describa el proceso de elaboración de una manera transparente y comprensible, desde la recolección de artículos, los criterios de inclusión, la evaluación de los artículos y el análisis de los resultados, para que sea sistemática. Bajo esa premisa, se elaboraron

los siguientes criterios de inclusión y criterios de exclusión para la búsqueda la revisión de la literatura (ver Tablas 1 y 2).

**Tabla 3.**  
**Criterios de inclusión**

Acrónimo	Criterios de inclusión
CI1	Artículos de revistas científicas todos los idiomas
CI2	Con periodicidad 2018-2023
CI3	Del área de ciencias sociales, capital humano y áreas económico-administrativas.
C4	Todos los idiomas

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4.**  
**Criterios de exclusión**

Acrónimo	Criterios de Exclusión
CE1	Memorias de congresos, libros y capítulos de libros
CE2	Del año 2017 hacia atrás
CE3	Áreas de ciencias de la salud, filosofía y agrociencias.

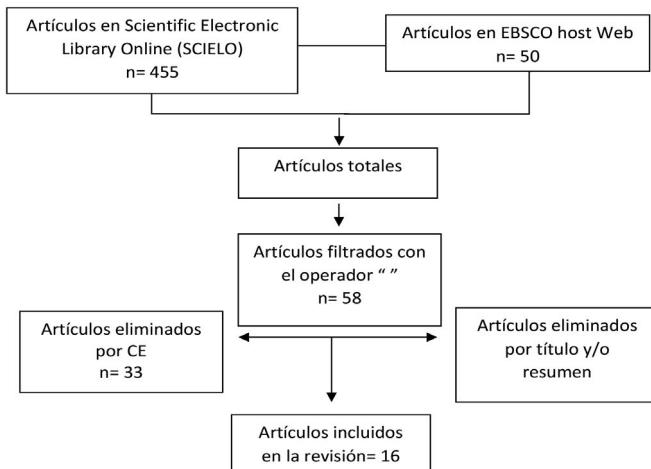
Fuente: Elaboración propia.

En la revisión de la literatura de este estudio, se contemplaron investigaciones previas que van del año 2018 al 2023. Los artículos y estudios abarcaron aquellos que se relacionaban con las palabras clave bienestar laboral y prestaciones laborales. Además, se delimitó el área temática y el idioma.

A continuación, se describe el procedimiento que se utilizó para efectuar la búsqueda:

1. Se utilizaron plataformas que brindan acceso a información científica como Scielo y EBSCO. Los criterios de búsqueda en las bases de datos fueron las palabras clave: bienestar laboral y prestaciones laborales. Posteriormente, se depuró la búsqueda utilizando comillas ya que como sugiere la Biblioteca de la Universidad de Alicante éstas se pueden utilizar para buscar las palabras clave y/o términos, tal y como se introducen, esto con la finalidad de hacer más fina la exploración de los artículos.
2. Una vez que se efectúo el filtrado anterior, se obtuvo la bibliografía referente a los criterios de búsqueda y se colocaron los CI enlistados en la Tabla 1.
3. Posteriormente se llevó a cabo una revisión de cada uno de los artículos previamente filtrados, para descartar aquellos que no cumplían con el contenido requerido o con títulos relacionados a otras áreas.
4. Por último, se exportaron los artículos acordes a los criterios previamente establecidos y se dio formato en Excel a modo de tabla.

**Figura 1.**  
Flujograma del proceso de búsqueda y elección de artículos



Fuente: Elaboración propia.

## Resultados y discusión

Con base en la revisión minuciosa de la literatura se obtuvieron los siguientes resultados, es importante mencionar que la revisión sistemática que se llevó a cabo proporciona una visión detallada de la literatura existente en estas bases de datos sobre las variables en cuestión. La transparencia en el proceso de selección de artículos, la claridad en la definición de criterios de inclusión y exclusión, y el pertinente análisis contribuyeron al éxito de los resultados obtenidos.

En Scielo en total se visualizaron 419 documentos correspondientes a la variable de bienestar laboral, y 36 para prestaciones laborales, sin embargo, conforme se fueron aplicando los criterios de inclusión (CI) así como los criterios de exclusión (CE) se obtuvieron 13 y 3 respectivamente.

De la literatura revisada se puede apreciar que, 31% corresponden al año 2002, seguido de un 25% para el año 2018, al año 2020 le corresponde un 19%, le sigue el año 2019 con un 13% y con un 6% para el año 2021 y 2023.

Figura 2.

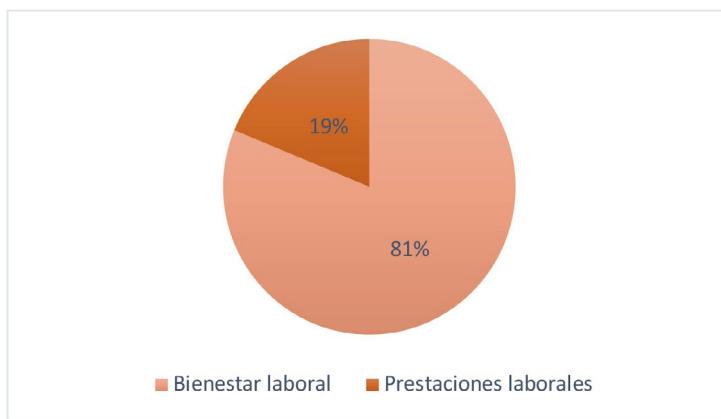
Porcentajes correspondientes por año



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se identificó que el 81% de los artículos encontrados corresponden a la variable de bienestar laboral y solo el 19% a prestaciones laborales.

**Figura 3.**  
Porcentajes por variable



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra a modo de tabla, todos los artículos encontrados a través de Scielo y EBSCO.

Tabla 5.

## Artículos seleccionados

Título	Año	Primer autor	Revista	Idioma	Síntesis o aportaciones	Variable
<i>Felicidad organizacional: mediación entre la valoración del empleado y la productividad. Una mirada a su gestión en el sector estatal</i>	2018	Malluk, Ana	Anagramas -Rumbos y sentidos de la comunicación	Español	Conceptos afines al estudio. Expectativas de los colaboradores, relaciones interpersonales, la motivación, el bienestar laboral.	Bienestar Laboral
<i>Influencia de virtudes organizacionales sobre satisfacción, compromiso y performance laboral en organizaciones argentinas</i>	2018	Lupano, María	Interdisciplinaria	Español	La metodología. Utiliza la escala de Bienestar Laboral (BEN-T - Warr, 1990)	Bienestar Laboral
<i>Recursos laborales como predictores de actitud hacia el cambio organizacional y bienestar</i>	2018	Rodríguez, Viviana	Revista de Psicología	Español	Conceptos relacionados con el bienestar laboral y la metodología. El bienestar laboral fue evaluado mediante el Cuestionario de Bienestar Laboral General (qBGL) (Blanch et al., 2010)	Bienestar Laboral

Continuación Tabla 5

Título	Año	Primer autor	Revista	Idioma	Síntesis o aportaciones	Variable
Niveles de salud psicológica y laboral en practicantes de Pilates	2018	Boix, León	Revista Costarricense de Psicología	Español	El instrumento aplicado de Satisfacción laboral, ya que uno de los 3 factores que mide es acerca de la satisfacción con las prestaciones, pues hace referencia al grado en que la empresa cumple con las leyes laborales	Prestaciones laborales
Las condiciones de bienestar laboral en una empresa del sector hotelero. Estudio de caso en Medellín, Colombia	2019	Jiménez, Gloria	Prospectiva	Español	Los beneficios, la estabilidad, el apoyo en momento de crisis forman parte del bienestar laboral.	Bienestar Laboral
Working conditions and the meaning of the academic profession in Colombian university professors	2019	Romero, Martha	Acta Colombiana de Psicología	Español/ inglés	La metodología usa el instrumento tipo cuestionario denominado QPW-5 (Cuestionario Proyecto Wopnum, quinta versión).	Bienestar Laboral

Continuación Tabla 5

Título	Año	Primer autor	Revista	Idioma	Síntesis o aportaciones	Variable
<i>Percepción de la calidad de vida laboral de los trabajadores de los centros de salud familiar de la zona central de Chile</i>	2020	Bustamante, Miguel	Informacion tecnológica	Español	La metodología, incluye el instrumento para la recolección de datos fue el cuestionario de calidad de vida en el trabajo, CVT-GOHSALO	Bienestar Laboral
<i>Dimensionando la precariedad laboral en México de 2005 a 2015, a través del Modelo Logístico Ordinal Generalizado</i>	2020	Pérez Cruz, Jorge	Nóesis. Revista de ciencias sociales	Español	Nivel de precariedad en el empleo. Condiciones laborales en México	Prestaciones laborales
<i>Trust As A Missing Link Between Quality Of Work Life And Subjective Well-Being.</i>	2020	Agarwal, Shivan	Ingeniería Solidaria	Inglés	La metodología utilizada los instrumentos: Escala de calidad de vida laboral (QWLS) y Escala de Bienestar Subjetivo (SWBS). Temas de salarios y expectativas.	Bienestar Laboral
<i>Características predominantes del aprendizaje organizacional que influyen en el bienestar laboral de los docentes del Perú</i>	2021	Angulo, Sarita	Propósitos y Representaciones	Español	La metodología utilizada, la relación entre bienestar laboral y aprendizaje organizacional. Aspectos del bienestar laboral.	Bienestar Laboral

Continuación Tabla 5

Título	Año	Primer autor	Revista	Idioma	Síntesis o aportaciones	Variable
<i>Bienestar laboral y condiciones de trabajo en docentes de primaria y secundaria</i>	2022	Charria, Víctor.	Revista CES PSICOLOGÍA	Español	El tipo de contratación temporal genera en los colaboradores inseguridad, inestabilidad y algunos efectos colaterales como somatizaciones y agotamiento, perjudicando su rendimiento laboral, salud y bienestar.	Bienestar Laboral
<i>Conciliación de la vida familiar y bienestar laboral. Análisis de roles sociales y género en tiempos de COVID-19. Caso Ecuador</i>	2022	Ruperti, Érika.	Revista de Ciencias Sociales y Humanidades. CHAKIÑAN	Español	La conciliación vida familiar y bienestar laboral no está equilibrada. Estrés de los padres que trabajan se percibe por el entorno familiar. Relación familia-trabajo.	Bienestar Laboral
<i>Diagnóstico del bienestar laboral de una panadería en Hermosillo, Sonora, México</i>	2022	Gracida, Esther	Trascender, contabilidad y gestión.	Español	NOM035, Cuestionario de Litwin y Stringer. Conceptualización de bienestar laboral.	Bienestar Laboral
<i>Acciones corporizadas en el bienestar humano: resignificando la recreación (EFRYD)</i>	2022	Gamboa, Gloria	Techno Review	Español	Teorías emergentes acerca del bienestar.	Bienestar Laboral

Continuación Tabla 5

Título	Año	Primer autor	Revista	Idioma	Síntesis o aportaciones	Variable
<i>Condiciones de empleo y precariedad laboral de los médicos de México: análisis basado en una encuesta nacional</i>	2022	Montañez, Julio	Cadernos de Saide Pública	Español	Precarización laboral con jornadas laborales prolongadas, pérdida de negociación de los sindicatos, ausencia de contratos, incremento de contratación temporal, y prestaciones laborales restringidas o inexistentes. El instrumento de precariedad laboral acumulada	Prestaciones laborales
<i>Bem-Estar no Trabalho: Influência das Condições para Criatividade entre Psicólogos dos Creas-MG</i>	2023	Pantaleão, Patricia.	Psicologia: Ciéncia e Profissão	Portugués	Los resultados de este estudio indican que las condiciones para la creatividad en el trabajo contribuyen y demuestran la importancia de promover un contexto propicio para la creatividad y el bienestar de los trabajadores.	Bienestar Laboral

Fuente: Elaboración propia.

De todos los estudios encontrados resalta uno que se enfocó en diagnosticar las condiciones de vida de los trabajadores, con el fin de proponer estrategias a los directivos de las empresas para implementar programas de desarrollo y bienestar social laboral, que contribuyan con la calidad de vida del capital humano y sus familias y garanticen al mismo tiempo la competitividad del negocio en los nuevos modelos socioeconómicos del sector (Jiménez, Rivera y Gaibao, 2019). Este tipo de propuestas no solo benefician a los individuos, sino que también tiene implicaciones directas en el rendimiento laboral y la salud organizacional.

Por otro lado, el bienestar laboral, visto desde el modelo propuesto por Blanch *et al.*, (2010), se entiende como las experiencias de estar bien en el trabajo, en las que confluyen variables situacionales y personales que pueden producir diversos efectos en el bienestar psicosocial y otros colaterales, tales como trastornos mentales, digestivos, depresión, ansiedad, burnout, entre otros (Charria, Romero y Sarsosa, 2022) . Es decir, si no se le da la importancia o el tratamiento adecuado en las organizaciones puede tener consecuencias negativas tanto para los colaboradores como para la empresa.

En otro aspecto, el estudio Pérez y Ceballos (2020) afirman que en existe una mayor proporción de trabajadores que experimentan una disminución en el salario, una disminución en las prestaciones laborales y un aumento en las jornadas de trabajo, sin importar el sector productivo donde labore, el tamaño de empresa, la edad, sexo, estado civil y el grado educativo. Asimismo, en otro estudio encontrado aborda la precariedad laboral y la ha definido como un constructo multidimensional que abarca formas de empleo que implican contratos de trabajo atípicos, prestaciones sociales y derechos laborales limitados, incertidumbre laboral, permanencia temporal en el trabajo, salario bajo o inadecuado, y altos riesgos para la salud (Montañez, Díaz, Guerra y Reyes, 2022).

Es importante señalar que el mercado laboral y la forma de estudiar las relaciones laborales ha evolucionado a través de los años, ahora han puntu-

lizado el significado de cuidar del bienestar laboral y los beneficios a los colaboradores; por lo que las empresas están reconociendo la importancia de la salud mental y la conciliación entre la vida laboral y personal, para encontrar un equilibrio entre ambos.

Adicional, dadas las condiciones del empleo actual en México, la implementación de políticas públicas que promuevan condiciones laborales justas, salarios dignos y acceso a derechos laborales fundamentales es esencial para avanzar hacia un entorno laboral más equitativo y sostenible.

## **Conclusiones**

El objetivo principal de esta revisión de la literatura fue identificar los últimos estudios existentes con base en los CI indicados en la Tabla 2. Criterios de inclusión de este capítulo, esto con la finalidad de conocer en desde metodologías aplicadas, instrumentos utilizados, así como nuevos referentes de las dos variables que componen el estudio.

Los principales resultados indican que los trabajadores que logran mayor equilibrio en su bienestar laboral harán un mejor trabajo y serán más productivos. Asimismo, el bienestar laboral y las prestaciones laborales están estrechamente relacionados, ya que ambos se centran en mejorar la experiencia de los colaboradores y contribuir a su satisfacción en el entorno laboral. Una estrategia integral que combina prestaciones laborales con buenas prácticas de bienestar puede tener un impacto positivo en la productividad de la organización.

En conclusión, la revisión sistemática ha sido de apoyo para conocer acerca del estado actual del conocimiento en el área de interés, ya que ofrece una base sólida para consultar información valiosa, para futuras investigaciones, con temáticas afines. Es importante destacar que, aunque la revisión sistemática proporciona un concentrado valioso de la literatura existente, existen limitaciones a la disponibilidad de los estudios incluidos. Estas limitaciones deben ser consideradas al interpretar los resultados y ofrecen oportu-

nidades para la mejora en futuras investigaciones, en el caso de la variable de prestaciones laborales se sugiere efectuar una revisión con otros motores de búsqueda para ampliar el número de casos.

Las limitantes que se observaron en esta revisión sistemática es la escasez de estudios relacionados con áreas económico-administrativas, laborales o contextos turísticos donde se advierte la temporalidad del mercado de trabajo, misma que trae consigo consecuencias en el bienestar y prestaciones laborales. Por el contrario, la mayoría de las investigaciones estaban dirigidas hacia áreas de la salud; por lo que la falta de datos específicos relacionados con las áreas antes mencionadas dificulta la capacidad de identificar problemas concretos en dichos contextos.

Por ende, a falta de estudios acerca del bienestar laboral en los sectores administrativo y turístico, representa una oportunidad para que investigadores y profesionales consideren la oportunidad de explorar estas áreas para promover la gestión del bienestar laboral, beneficios laborales y el equilibrio trabajo-vida de los colaboradores de los ámbitos descritos en los párrafos anteriores, todo esto para diseñar nuevas metodologías y aplicar estrategias en beneficio de lo colaboradores.

## Bibliografías

- Anguiano, A. & Ortiz, R. (2013). Reforma laboral en México: precarización generalizada del trabajo. *El Cotidiano* (182), 95-104.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (3a ed.). Colombia: Person Educación.
- Biblioteca de la Universidad de Alicante (s.f.). La búsqueda de información científica. Obtenido de [https://biblioguias.unex.es/ld.php?content\\_id=34084402](https://biblioguias.unex.es/ld.php?content_id=34084402)
- Blanch, J., Sahagún, M., Cantera, L. & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de bienestar laboral general: estructura y propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 157-170.

- Bueno, R., Ramos, M. y Berrelleza, C. (2018). *Elementos básicos de administración*. México: Servicios Editoriales Once Ríos.
- Cardona, J., Higuita, L. y Ríos, L. (2016). Aspectos teóricos de las revisiones sistemáticas. En *Revisiones sistemáticas de la literatura científica: la investigación teórica como principio para el desarrollo de la ciencia básica y aplicada* (pp. 17-24). Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. doi:<http://dx.doi.org/10.16925/9789587600377>
- Charria, V., Romero, M. P. y Sarsosa, K. (2022). Bienestar laboral y condiciones de trabajo en docentes de primaria y secundaria. *Revista CES PSICOLOGÍA*, 63-80. doi:<https://dx.doi.org/10.21615/cesp.5984>
- Diario Oficial de la Federación (2018 de octubre de 2018). NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, *Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. México. Obtenido de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0)
- Francesco, T. (2017). *El sentido de bienestar*. Babelcube Inc.
- Gracida, E. (2020). Diagnóstico del bienestar laboral de una panadería en Hermosillo, Sonora, México. *Trascender*, 7(20), 121-138. doi:<https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.164>
- Hernández-Sampieri, R. y Fernández, C. B. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- INEGI (2022). <https://www.datatur.sectur.gob.mx/>. Obtenido de Empleo Turístico: <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ResultadosITET.aspx#:~:text=Con%20este%20resultado%20se%20observ%C3%B3,el%208.8%25%20del%20empleo%20nacional>.
- Jiménez, G., Rivera, A. y Gaibao, M. (Diciembre de 2019). Las condiciones de bienestar laboral en una empresa del sector hotelero. Estudio de caso en Medellín, Colombia. *Prospectiva* (28), 203-226. doi:<https://doi.org/10.25100/prts.v0i28.7225>
- Martínez, M. d. (03 de Septiembre de 2023). México tiene 5 millones de empleados subcontratados en Servicios Especializados. *El economista*. Obtenido

de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-tiene-5-millones-de-empleados-subcontratados-en-Servicios-Especializados-20230903-0076.html>

Monroy Suárez, D. V. (2019). Bienestar laboral, su influencia en el empleado y lo que representa para las organizaciones. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

Montañez, J., Díaz, S., Guerra, G. y Reyes, H. (2022). Condiciones de empleo y precariedad laboral de los médicos de México: análisis basado en una encuesta nacional. *Cadernos de Saúde Pública*, 38(4). doi: <https://doi.org/10.1590/0102-311XES042321>

Münch, L. (2019.). Administración de capital humano: la gestión del activo más valioso de la organización (3era. ed.). México: Trillas.

Organización para la Economía, Cooperación y el Desarrollo [OECD]. (2023). Hours Worked (Indicator).

Page, M. et al. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 790-799.

Pérez, J. y Ceballos, G. (2020). Dimensionando la precariedad laboral en México de 2005 a 2015, a través del Modelo Logístico Ordinal Generalizado. Nóesis. *Revista de ciencias sociales*, 28(55), 109-135. doi:<https://doi.org/10.20983/noesis.2019.1.6>

PROFEDET (13 de noviembre de 2018). [profefdet.gob.mx](https://www.profefdet.gob.mx/profefdet/transparencia/focalizada/conoce_prestaciones_labores.html). Obtenido de [https://www.profefdet.gob.mx/profefdet/transparencia/focalizada/conoce\\_prestaciones\\_labores.html](https://www.profefdet.gob.mx/profefdet/transparencia/focalizada/conoce_prestaciones_labores.html)

Ramírez, C., Ramírez, M. d. y Ramírez, C. (2022). *Fundamentos de Administración* (Quinta ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.

Robbins, S. y Coutler, M. (2014). *Administración*. Estado de México: Pearson.

Román, Y. (2013). Impactos sociodemográficos y económicos en la precariedad laboral de los jóvenes en México. *Región y sociedad* (58), 165-202.

Ruperti, L. E., Naranjo, C. y Aguilar, D. (2021). Conciliación de la vida familiar y bienestar laboral. Análisis de roles sociales y género en tiempos de COVID-

19. Caso Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. CHAKIÑAN, 15, 18-30. doi:<https://doi.org/10.37135/chk.002.15.01>
- Salcido, M., Vargas, A., Medina, N., Ramírez, F., García, M., Briseño, A. y Jiménez, J. (2021). Revisión sistemática: el más alto nivel de evidencia. *Orthotips*, 217-221. doi: <https://dx.doi.org/10.35366/102220>
- Scott, S. y Shad, M. (2020). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage.
- SECTUR S. d. (Julio de 2022). <https://www.gob.mx/>. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/pib-turistico-crecio-22-1-en-el-1er-trimestre-de-2022#:~:text=PIB%20Tur%C3%ADstico%20creci%C3%B3%20en,Turismo%20%7C%20Gobierno%20%7C%20gob.mx>
- STPS S. d. (22 de Octubre de 2019). Gobierno de México. Obtenido de Secretaría del Trabajo y Previsión Social: <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psico-social-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion>
- Torres Hernández, Z. (2018). *Teoría general de la administración*. México: Editorial Patria.



## CAPÍTULO 3.

# Retos y oportunidades de la transformación digital de los servicios gubernamentales en México

ÁNGEL MARCIAL CARRILLO\*

MARÍA DE LOS ÁNGELES HUIZAR SÁNCHEZ\*\*

## Introducción

El creciente desarrollo tecnológico ha generado un cambio en el actuar de los ciudadanos de todo el mundo de tal manera que estos avances tecnológicos digitales permiten generar mecanismos para enfrentar retos y desafíos en todas las regiones, sectores y actores, como es el caso de los Gobiernos y de manera particular México, que ha tenido grandes avances en materia de Gobierno digital a nivel federal, sin embargo, en los niveles estatales y municipales la adopción tecnológica no crece a los mismos niveles. Sin embargo, en los niveles estatales y municipales la adopción tecnológica no crece a los mismos niveles. Además, los gobiernos locales siguen desarrollando procesos administrativos ineficientes, lo cual se ve reflejado en una visión de corrupción y burocracia gubernamental que impacta directamente en todos los

---

\* Estudiante Doctorado en Gestión y Negocios, Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara.

\*\* Doctora en Gestión y Negocios. Profesora-Investigadora del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara.

trámites que realizan los ciudadanos y las empresas de los municipios. Este aspecto impide que estas puedan tener condiciones óptimas para la apertura y continuidad de nuevos negocios.

En virtud de lo anterior, la presente investigación pretende abonar al conocimiento de la gestión gubernamental en el marco de la Transformación digital y aportar información que permita identificar los retos y oportunidades que enfrentan las naciones, y México en específico, al proceso de implementación de estrategias de transformación digital de gobiernos y su impacto empresarial en los sectores público y privado, de tal manera que se pueda analizar las acciones que dichos gobiernos han implementado como reacción a un mundo competitivo que obliga a todos los sectores de la sociedad a eficientar procesos y proporcionar servicios que satisfagan las expectativas cambiantes de los ciudadanos, de forma que ayuden a generar ecosistemas de innovación y desarrollo, a través del diseño de políticas públicas que eleven sus condiciones de vida, en un mundo cada vez más competitivo.

El objetivo del presente trabajo consiste en establecer los retos y oportunidades que enfrentan los gobiernos, para implementar un proceso de transformación digital que contribuya a la reducción de la burocracia, e impulse su desarrollo y competitividad global.

Los resultados permiten identificar los avances que han implementado las naciones de diferentes latitudes, así como los retos y oportunidades que enfrenta el gobierno de México en el proceso de adopción e implementación de tecnologías para hacer más eficientes sus procesos, en pro de un mejor desarrollo y competitividad global.

## **Desarrollo**

### **Antecedentes**

#### ***La Transformación digital en Gobiernos Internacionales***

Los avances tecnológicos han permeado a todas las esferas del ser humano, moldeando el estilo de vida de la sociedad actual. En este proceso, el gobierno,

como gestor de las relaciones entre los actores locales y globales, juega un papel preponderante en el desarrollo de las naciones. Por lo tanto, debe estar a la par del desarrollo tecnológico y las innovaciones que se implementan a nivel internacional. Según el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020), la transformación digital es fundamental para mejorar la eficiencia del sector público y fomentar la competitividad económica.

Los países que más destacan en los procesos de transformación digital son Alemania, Japón y los Estados Unidos, los cuales son líderes en desarrollo tecnológico. Estos países comparten varios aspectos en común. Por ejemplo, como señala el estudio de McKinsey & Company (2021), la inversión en infraestructura digital y la educación en habilidades tecnológicas son cruciales para el éxito de la transformación digital. Además, el informe del Foro Económico Mundial (2022) destaca que la colaboración entre el sector público y privado es esencial para impulsar la innovación y la adopción de nuevas tecnologías y tienen en común los siguientes aspectos:

1. Una visión de largo plazo
2. Gozar de un amplio consenso bajo un liderazgo compartido entre Gobierno, Actores del sector privado y la Academia como impulso de la transformación digital.

Alemania es el país pionero, cuyo gobierno lanzó en 2011 un programa integral llamado “Industrie 4.0” con énfasis en las fábricas inteligentes, en desplegar el internet de las cosas y en promover la adopción de tecnología digital, sobre todo, en las empresas Pyme. La plataforma Industrie 4.0 es en este país la instancia de coordinación entre el sector público y el privado para apoyar toda la transformación digital.

Por su parte Japón desarrolló un modelo un poco diferente que tiene como base la robótica para promover la inteligencia artificial y el desarrollo

de una nueva generación de robots que le otorgan ventajas históricas al país en este campo.

Mientras tanto, en Estados Unidos, el gobierno hace énfasis en la manufactura avanzada y las tecnologías emergentes a través del despliegue de una nueva Red de Centros de Manufactura Avanzada, sin olvidar que en su territorio se asienta el Valle del Silicio, que representa la meca de la innovación del país.

Sin embargo, es importante resaltar que otras naciones con menor desarrollo tecnológico han logrado importantes avances en materia de transformación digital de sus gobiernos, como es el caso de Estonia y Corea del Sur.

Estonia, es un país ejemplar que ha logrado avances significativos en el desarrollo de la gobernanza digital que se reflejan en que el 99% de sus servicios públicos están disponibles en línea, lo que los hace accesibles las 24 horas del día. El enfoque del país en la digitalización nació de la necesidad, ya que carecía de recursos esenciales después de recuperar la independencia en 1991. Frente a las limitaciones económicas y demográficas, Estonia recurrió a soluciones digitales para proporcionar servicios públicos, lo que llevó al establecimiento de una gobernanza digital altamente eficiente y transparente que ha dado lugar a beneficios económicos sustanciales, ya que las estimaciones sugieren que el ser un Estado totalmente digital le ahorra a este país aproximadamente el 2% de su PIB anual en salarios y gastos (Cerdeira, 2020).

El éxito de esta nación en la prestación de servicios gubernamentales digitales, como firmas digitales, declaraciones electrónicas de impuestos y registros públicos en línea ha contribuido a una mayor transparencia, eficiencia y reducción de la burocracia. El impacto de la gobernanza digital del país se extiende más allá de sus fronteras debido a que sirve como modelo para otros países que buscan mejorar sus propios esfuerzos de transformación digital al adoptar tecnologías y fomentar una cultura de innovación, Estonia ha demostrado el potencial de la gobernanza digital para impulsar el

crecimiento económico y la eficiencia, ofreciendo información valiosa para las regiones que buscan embarcarse en transformaciones similares.

Por su parte Corea del Sur ha llevado a cabo una notable transformación en su gobierno digital, con un enfoque en la innovación para mejorar la prestación de servicios gubernamentales. El país ha priorizado la integración y personalización de la entrega de servicios a través de interfaces amigables para el usuario, utilizando lenguaje natural y maximizando el uso de datos a nivel gubernamental. Esta estrategia busca fortalecer la soberanía de los datos de los ciudadanos y crear nuevos servicios, así como facilitar la administración gubernamental basada en datos. La creación de un ecosistema digital colaborativo e inclusivo es otro aspecto fundamental de la iniciativa de gobierno digital en Corea del Sur, que ha logrado un impacto económico con la digitalización de su gobierno que se refleja en la mejora de la eficiencia, la accesibilidad y la satisfacción del usuario que derivan en la implementación exitosa de servicios gubernamentales digitales que conducen al ahorro significativo en costos operativos y salarios, al tiempo que aumenta la transparencia y la eficiencia (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2023).

La experiencia de estos países en gobernanza digital ofrece lecciones valiosas para otras regiones, incluidas América Latina y el Caribe y ofrece lecciones valiosas para otras regiones, incluidas América Latina y el Caribe.

## **El proceso de digitalización en el Gobierno de México**

El Gobierno Federal de México ha diseñado políticas públicas enfocadas en seguir la tendencia del uso de medios digitales para realizar trámites de gobierno a través del *Programa de Gobierno Digital 2021-2024*. Este programa tiene como objetivo consolidar un México Digital que se caracterice por la austeridad, la eficiencia y el combate a la corrupción al mismo tiempo que se garantice la seguridad de la información y se promueva la soberanía tecnológica. Estos principios buscan transformar la administración pública para que sea más cercana a los ciudadanos y más eficiente en la prestación de servicios.

El *Programa de Gobierno Digital 2021-2024* continúa la labor iniciada por la *Estrategia Digital Nacional*, pero introduce nuevos enfoques alineados con los principios del gobierno actual. En este contexto, uno de los pilares fundamentales es la *austeridad*, que implica hacer un uso eficiente de los recursos, evitando gastos innecesarios y optimizando los procesos a través de la digitalización, de igual forma, el combate a la corrupción se ha colocado en el centro de la transformación digital del gobierno, con el fin de reducir las oportunidades de prácticas corruptas al hacer que los trámites sean más transparentes y rastreables mediante plataformas digitales.

El *Programa de Gobierno Digital 2021-2024* plantea estos cinco principios como ejes rectores para transformar la administración pública, construir un gobierno más ágil y transparente, y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de la adopción de tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Este enfoque no solo busca modernizar la infraestructura digital del gobierno, sino también promover la transparencia, la rendición de cuentas y la confianza de la ciudadanía en las instituciones gubernamentales.

El programa también tiene como objetivo mejorar la eficiencia en los procesos digitales, simplificando los trámites y servicios que ofrece el gobierno a través de plataformas tecnológicas, de tal manera que la eficiencia no solo busca reducir tiempos de espera, sino también garantizar que los servicios sean accesibles para todos los ciudadanos, independientemente de su ubicación geográfica o su capacidad económica. Otro de los aspectos relevantes es la seguridad de la información donde el gobierno se compromete a proteger los datos personales y la información sensible de los ciudadanos, adoptando estándares internacionales en ciberseguridad y desarrollando sistemas robustos que garanticen la integridad y confidencialidad de los datos, finalmente, el programa resalta la importancia de la soberanía tecnológica, que implica reducir la dependencia del país en tecnologías y servicios extranjeros, promoviendo el desarrollo y la adopción de soluciones tecnológicas nacionales, de tal manera que este enfoque no solo fomenta la innovación

local, sino que también refuerza la autonomía del país en la gestión de sus sistemas y recursos digitales.

En la Figura 1 se desglosa de manera particular los 5 principios de la Estrategia Digital de México donde se puede observar que el eje principal es establecer los planteamientos de una adecuada gestión de gobernanza tecnológica, la mejora de los servicios digitales y la optimización de los procesos, enmarcando dichos propósitos en los siguientes principios:

**Figura 1.**

#### Cinco principios de la Estrategia Digital Nacional



Fuente: Plan de Estrategia Digital Nacional de México (2021). <https://www.dof.gob.mx/06/09/2021>

Para el correcto funcionamiento de los principios la Estrategia Digital Nacional (EDN) establecen dos ejes de acción y se formulan objetivos generales y específicos que orientan el ámbito y alcance de la política pública, de la cual se desprenden líneas de acción para lograr una transformación digital y tecnológica a nivel nacional.

A partir de su propósito general, la EDN se integra de los siguientes objetivos generales, las cuales se menciona en la Figura 2:

**Figura 2.**  
**Ejes y Objetivos de la Estrategia Digital Nacional**

Ejes de acción	Objetivos
Política Digital en la APF	Transformar la Administración Pública Federal mediante el uso y aprovechamiento de las TIC para mejorar y transparentar los servicios gubernamentales que se otorgan a la ciudadanía.
Política Social Digital	Incrementar la cobertura de Internet a todo el país para combatir la marginación y comunicar las zonas más pobres y alejadas, facilitando con ello su integración a las actividades productivas.

Fuente: Plan de Estrategia Digital Nacional de México, (2021). <https://www.dof.gob.mx/> 06/09/2021

Por tal motivo el acceso y uso de las TIC constituyen solo un medio que el gobierno de México y la sociedad deben utilizar dichas estrategias para potenciar las relaciones, las actividades y la producción debe ser enfocado en el incremento del bienestar general. Por este fin, el gobierno de México establece que uno de los proyectos prioritarios para la construcción de un país con bienestar e impulso a la actividad económica se redacta en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 (PND), específicamente en el numeral III, que establece la cobertura de Internet para todo el país, indicando que:

Mediante la instalación de Internet inalámbrico en todo el país se ofrecerá a toda la población conexión en carreteras, plazas públicas, centros de salud, hospitales, escuelas y espacios comunitarios. Será fundamental para combatir la marginación y la pobreza, y para la integración de zonas deprimidas a las actividades productivas. (*Diario Oficial de la Federación*, 2021, p. 3)

La evidencia empírica ha mostrado que la digitalización entendida como el concepto que describe las transformaciones sociales, económicas y polí-

ticas asociadas con la adopción masiva de las TIC impacta el crecimiento del Producto Interno Bruto, la creación de empleos, la productividad, la innovación, la calidad de vida de la población, la igualdad, la transparencia y la eficiencia en la provisión de servicios públicos. De forma que la Estrategia Nacional surge como respuesta a la necesidad de aprovechar las oportunidades que la adopción y el desarrollo de las TIC generan para potenciar el crecimiento del país.

## Teorización

### *Teoría de la modernización administrativa y gobernanza digital*

La teoría de la administración pública es esencial para poder entender como los gobiernos locales están en una constante adaptación a las necesidades del entorno y los ciudadanos, los cuales se encuentran en un proceso de constante evolución, esperando que sus gobiernos sean reaccionarios a un mundo en continua transformación y se reinventen en función de estos cambios para brindar certidumbre política a la sociedad, de tal manera que estos procesos de adaptación sean elementos centrales de la teoría de la nueva gestión pública, la cual maneja como eje central la conversión de la burocracia gubernamental a un modelo empresarial o privado y el uso de las tecnologías de la información y comunicación como herramienta de gestión.

La tendencia de uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) es manejada por diversos autores como Hood (1991) quien examina las tendencias en la gestión pública y cuestiona la viabilidad de un único enfoque de gestión para todas las circunstancias y destaca la importancia de las TIC para mejorar la transparencia, la rendición de cuentas en el gobierno, la participación ciudadana y el acceso a la información, es más adecuada y efectiva gracias al uso de las tecnologías, además de que puede mejorar la calidad de las decisiones políticas y administrativas de los funcionarios de gobierno al tener datos más concretos, sin embargo, destaca que el uso

de las tecnologías puede presentar desafíos como la brecha digital de los ciudadanos y la protección de la privacidad.

Osborne & Gaebler (1992) identifican el potencial de las tecnologías de la información y la comunicación para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios gubernamentales y proponen una serie de principios y prácticas de como los gobiernos deben orientar sus acciones hacia la generación de resultados, la descentralización, la competencia, la participación ciudadana y la utilización de las TIC como herramientas de gestión, así mismo, destacan la importancia de la innovación y la adaptabilidad en la gestión pública, tomando como referencia las mejores prácticas del sector privado, lo cual refleja una visión transformadora de la gestión gubernamental, pasando de la burocracia tradicional a una con enfoque privado.

Los gobiernos de todo el mundo son los actores claves en la sociedad, ya que estos establecen las leyes, normas y reglamentos con las que se rigen los ciudadanos, además de diseñar la política pública y la efectividad en su implementación es determinante en el desempeño institucional de acuerdo a las metas trazadas y que puede ser evaluado por los ciudadanos (North, 1995).

La teoría del cambio institucional, desde la perspectiva de North (1995) ofrece una perspectiva importante sobre la política pública y cómo se desarrolla en el ámbito de las instituciones, las cuales deben ser formales, estructuradas y hasta cierto punto rígidas para que exista un control ordenado, pero a su vez, el cambio institucional es fundamental para el diseño de las políticas públicas y estas van cambiando o presentando adaptaciones a través de eventos disruptivos que desafían las instituciones existentes, las cuales puede ser impulsadas por factores políticos, económicos, sociales o tecnológicos.

De esta forma, el uso de elementos tecnológicos puede contribuir a una gestión pública más responsable y orientada al ciudadano, impulsando la transparencia y mejorando la interacción entre el gobierno y los ciudadanos a través de los sistemas de información, según Barzelay (2001) el gobierno electrónico se convierte en una herramienta para promover una mayor participa-

ción ciudadana en la toma de decisiones y mejorar la prestación de servicios públicos, la cual solo se puede lograr mediante factores claves de los gobiernos como la capacidad tecnológica, el liderazgo y la cultura organizativa.

Los cambios en el comportamiento de la sociedad que generó la cuarta revolución tecnológica obligaron a los gobiernos a adaptarse a nuevas tendencias como la transformación digital de procesos administrativos y el diseño de políticas públicas que permitan promover la eficiencia de procesos burocráticos.

En lo que se refiere a la eficiencia de los procesos burocráticos la teoría Max Weber proporciona conceptos clave como burocracia, autoridad y racionalidad,<sup>1</sup> que son fundamentales para comprender la dinámica de la administración pública y su adaptación al entorno digital.

Para este autor, la burocracia es una forma eficiente de administración cuando se orienta hacia objetivos claros y sigue procedimientos racionales, ya que ofrece ventajas como la división del trabajo, una jerarquía clara, la especialización y la aplicación objetiva de reglas y normas. Estos elementos son fundamentales para garantizar que los servicios digitales sean coherentes, transparentes y predecibles, además se debe tomar en cuenta la racionalidad como un factor clave en la toma de decisiones y la implementación de políticas públicas (Weber, 2004).

En el contexto de la transformación digital de los servicios de gobierno, esta perspectiva adquiere mayor relevancia, ya que los servicios digitales bien diseñados pueden contribuir a una mayor eficiencia y eficacia en la prestación de servicios públicos, de tal manera que al implementar servicios digitales es

---

<sup>1</sup> Para Weber (2004) la burocracia tiene un carácter “racional” es decir la norma, la finalidad, el medio y la impersonalidad “objetiva” dominan su conducta. Por lo cual la burocracia, como forma de administración basada en reglas y procedimientos racionales, ha llevado a la aniquilación de otras formas de dominación que no tenían un carácter racional es decir ha transformado la forma en que se ejerce el poder y ha desplazado otras formas de dominación no racional en la sociedad.

importante tener en cuenta estos principios y aprovecharlos para optimizar los procesos administrativos y mejorar la experiencia del usuario.

La teoría de Weber también destaca la importancia de la autoridad y la legitimidad en el ejercicio del poder en el gobierno. Al desarrollar procesos de transformación digital es esencial establecer una autoridad legítima en el ámbito digital, basada en reglas y procedimientos claros, esto implica asegurar que los servicios digitales cumplan con los requisitos legales y normativos, y que su implementación se base en principios de transparencia y rendición de cuentas.

Por otra parte, Bouckaert & Halligan (2008) describen como la gestión y el desempeño de los funcionarios en el sector público en conjunto con el uso de tecnologías pueden ser empleadas para recopilar y analizar datos de desempeño del gobierno y de los servicios públicos, lo cual permite una medición más precisa de los resultados, además de que pueden facilitar la comunicación y la colaboración entre los actores involucrados en la gestión, lo que promueve la rendición de cuentas y el aprendizaje dentro de la organización de manera constante a fin de poder otorgar mejores servicios.

Como se puede observar, existen diversos autores que coinciden en como el uso de las tecnologías de la información se vuelve un factor clave para la reinención del gobierno a través de herramientas que permitan facilitar la vida de las personas, mejorando los procesos existentes lo cual redunda por un lado optimización de tiempos, respuestas y atención para los ciudadanos, pero a su vez también genera que, gracias a la transformación digital, los gobiernos locales puedan tomar mejores decisiones, optimizar recursos y sobre todo, crear valor en sus ciudadanos.

Hasta el momento se ha establecido la importancia del gobierno digital, sin embargo, no se ha profundizado en la complejidad de la transformación digital, la cual, La Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2022), define como el proceso de incorporar tecnologías digitales en la economía y la sociedad para mejorar la eficiencia, la productividad y la

calidad de vida. Esta transformación implica la adopción y el uso efectivo de tecnologías de la información y la comunicación, como Internet, el comercio electrónico, el big data, la inteligencia artificial, entre otros. La transformación digital, según este organismo no se limita solo al sector empresarial, sino que, también abarca aspectos como la educación, la salud, la gobernanza y la inclusión social, ya que busca aprovechar el potencial de las TIC para impulsar el crecimiento económico, la innovación, la creación de empleo y el desarrollo sostenible.

El Banco Interamericano de Desarrollo (Cubo et al., 2022) define la transformación digital gubernamental de la siguiente forma,

la transformación digital del Gobierno es el cambio de cultura corporativa, modelo organizativo, métodos y procesos que utilizan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para que las instituciones públicas atiendan las necesidades de la ciudadanía y las empresas de forma eficiente, transparente y segura. (p. 8)

Por lo tanto, la transformación digital de gobierno la define como el proceso de aprovechar las tecnologías de la información y la comunicación para impulsar la modernización y la mejora de los sectores público y privado, así como para mejorar la calidad de vida de las personas en general mediante la adopción y el uso estratégico de tecnologías como la inteligencia artificial, el big data, la computación en la nube, el Internet de las cosas y el análisis de datos.

Según el organismo antes mencionado, la transformación digital no se trata solo de implementar tecnología, sino de generar cambios en la forma en que las organizaciones y las sociedades operan, interactúan y se adaptan a los cambios tecnológicos con el fin de promover la eficiencia, la innovación, la productividad y la competitividad, y puede tener un impacto significativo en sectores clave como la educación, la salud, la infraestructura, el transporte, la agricultura y el gobierno.

El Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) define la transformación digital como un proceso integral en el que las organizaciones utilizan tecnologías digitales y datos para mejorar sus operaciones, generar valor y adaptarse a los cambios del entorno. Según el Instituto, este proceso incluye la implementación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, el Internet de las cosas y la analítica de datos (MIT, 2020).

Esta institución educativa enfoca la transformación digital en el sector privado y va más allá de la adopción de tecnologías; implica una reconfiguración de las estrategias empresariales, los modelos operativos y las interacciones con los clientes. Este enfoque tiene como objetivo generar cambios profundos en la manera en que las organizaciones operan, crean valor y se adaptan a los cambios, permitiéndoles innovar, optimizar procesos, tomar decisiones más informadas y mejorar la experiencia del cliente, donde subraya la importancia de la colaboración y el liderazgo en la transformación digital y reconoce que este proceso requiere una mentalidad colaborativa entre diferentes áreas y equipos, así como líderes que impulsen el cambio, promuevan la experimentación y fomenten una cultura de adaptabilidad y aprendizaje continuo (MIT, 2020).

Por tal motivo, para el presente trabajo se considera la transformación digital para gobiernos locales como el proceso estratégico de acercar de manera ágil, optima, sencilla y práctica los servicios gubernamentales a los ciudadanos de tal manera que se genera valor por medio de las tecnologías de la información, impulsados por el liderazgo.

Por lo tanto, la transformación digital para gobiernos locales es el proceso estratégico mediante el cual se utilizan tecnologías de la información para generar acceso ágil, eficiente, seguro y transparente a servicios públicos, adaptados a las necesidades ciudadanas, fortaleciendo su participación y generando valor para los actores públicos y privados.

## Métodos y materiales

El presente trabajo es de tipo cualitativo y de corte descriptivo.

Para la revisión documental se llevó a cabo una búsqueda sistemática en la cual se definieron palabras clave: “transformación digital en el sector público”, “digitalización de trámites gubernamentales”, “nueva gestión pública”, “digitalización en América Latina”, y “desafíos postpandemia en la administración pública”. Así mismo, la búsqueda comprendió entre los años 2020 y 2023 abarcando aquello generado en el contexto de la pandemia de COVID-19 y los efectos en la digitalización gubernamental.

En dicha búsqueda se permitió por medio de un análisis crítico identificar, seleccionar y clasificar la información de las fuentes bibliográficas, tales como el *Diario Oficial de la Federación*, Informes de organismos internacionales como la CEPAL y el Banco Interamericano de Desarrollo y estudios especializados como los realizados por la Asociación de internet MX y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Adicionalmente, revistas especializadas y hemerográficas físicas y digitales: *Revista Misión Jurídica*, *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, y la revista *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*; estos referentes de información proporcionaron el esclarecimiento de la situación actual, los retos y avances que enfrentan los gobiernos de diversas latitudes, de los diferentes niveles de gobierno en su proceso de transformación digital, como base fundamental para una investigación más amplia sobre los procesos de transformación digital en gobiernos locales.

Para el procesamiento se empleó un análisis comparativo entre las diferentes fuentes de información para realizar un contraste entre los enfoques teóricos, esto con el fin de localizar tendencias, o implicaciones prácticas; posterior a ello se realizó una sintetización de la información recabada para enfatizar los puntos con mayor relevancia.

## Resultados

### *Impacto de la digitalización en la reducción de la Burocracia*

La transformación digital se ha convertido en una herramienta clave para mejorar la eficiencia de las administraciones públicas en todo el mundo.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la digitalización de los trámites tiene el potencial de reducir los tiempos de espera en un 74% en comparación con los trámites presenciales (BID, 2018). A nivel de costos, los trámites presenciales pueden ser hasta 40 veces más costosos para el gobierno que aquellos realizados en plataformas digitales (BID, 2018). Esto demuestra que la digitalización no solo mejora la eficiencia, sino que también genera un impacto económico positivo en las finanzas públicas.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha destacado que la adopción de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la administración pública mexicana ha sido un proceso lento pero consistente, con mejoras significativas en áreas como la salud, la educación y los trámites fiscales (CEPAL, 2020). Sin embargo, aún existen retos importantes, como la limitada cobertura de Internet en áreas rurales y la resistencia al cambio por parte de algunos sectores gubernamentales (CEPAL, 2022).

Un estudio reciente del Observatorio de Desarrollo Digital de la CEPAL mostró que, en 2023, solo el 56% de los trámites gubernamentales en México podían realizarse completamente en línea, en comparación con el 81% en la Unión Europea (Observatorio de Desarrollo Digital, 2023). Esta cifra refleja una brecha significativa que México debe cerrar si desea maximizar los beneficios de la digitalización.

Además, según datos de la Revista Misión Jurídica, solo el 40% de los ciudadanos mexicanos lograron completar exitosamente su último trámite en línea (González et al., 2022). Este dato refleja la necesidad de mejorar la usabilidad y accesibilidad de las plataformas digitales.

La digitalización también tiene el potencial de reducir significativamente la corrupción en los trámites gubernamentales. En América Latina, aproxi-

madamente el 30% de las personas de bajos ingresos han pagado sobornos para acelerar trámites presenciales, mientras que esta cifra se reduce al 7% en los trámites digitales (BID, 2018). Esto sugiere que la implementación de plataformas digitales transparentes puede ser un mecanismo efectivo para combatir la corrupción.

En México, el gobierno ha iniciado varias estrategias de digitalización con el objetivo de reducir la burocracia, mejorar la transparencia y facilitar el acceso a los servicios públicos. Estas políticas están encaminadas a modernizar los trámites gubernamentales, haciendo que los ciudadanos y las empresas puedan acceder a servicios públicos de manera más rápida, eficiente y segura.

### ***Barreas de la transformación digital***

A pesar de los avances, México sigue enfrentando importantes desafíos en su proceso de digitalización. Según la CEPAL (2022), uno de los mayores obstáculos es la falta de infraestructura tecnológica adecuada en zonas rurales y en comunidades de bajos ingresos. Solo el 66% de la población tiene acceso a Internet de banda ancha móvil, y el 11% a banda ancha fija, lo que limita la capacidad de muchos ciudadanos para utilizar servicios en línea (Katz, 2023).

Por otra parte y de acuerdo a datos de la Asociación de Internet MX (2021) en el estudio de hábitos de los usuarios de internet en México 2021, menciona que a pesar que en la actualidad vivimos una época de gran auge de las tecnologías de la información y existen cerca de 88.5 millón de usuarios conectados, solo existe un pequeño incremento de los ciudadanos de nuestro país que realizan gestiones con gobierno, ya que de acuerdo a la Asociación Mexicana de Internet en su estudio de hábitos de los usuarios de internet en México 2020 menciona que existe un incremento de la interacción de los usuarios con el gobierno pasando de un 31% en 2019 a un 48% en 2020 tal como la muestra la Figura 3.

**Figura 3.**  
Actividad en línea de los internautas de México

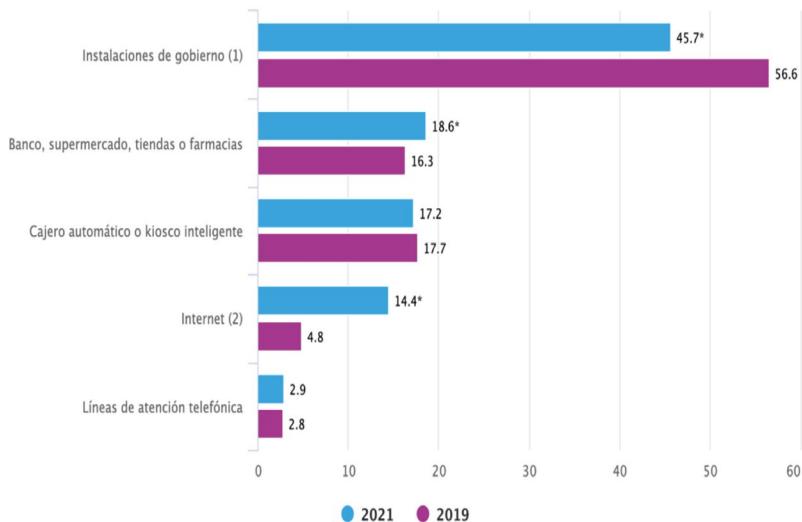


Fuente: INEGI, 2020.

Aunado a lo anterior, el 45.7% de la población en México sigue realizado los trámites gubernamentales de manera presencial en las instalaciones de los gobiernos tal como lo muestra la Figura 4.

**Figura 4.**

Porcentaje de trámites realizados personalmente en instalaciones de gobierno

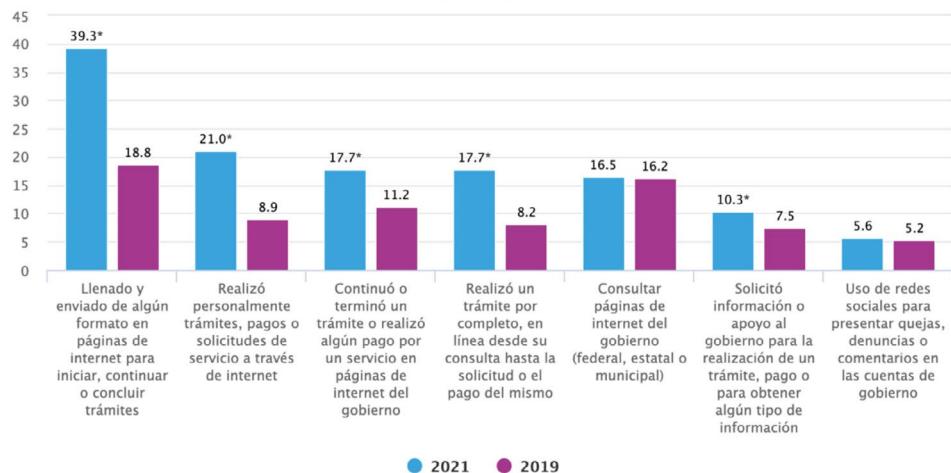


Fuente: INEGI, 2021.

En comparación, el 17.7% del porcentaje de la población en México con 18 años y más que realizó algún trámite o pago en páginas de internet del gobierno de acuerdo a la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) tal como lo muestra la Figura 5, lo cual demuestra que comparando los mismos datos del 2019 existe un inclinación a utilizar en menor medida las instalaciones físicas y utilizar los medios digitales para realizar trámites gubernamentales.

**Figura 5.**

Porcentaje de la población de 18 años o más que continuó o terminó un trámite o realizó algún pago por un servicio en páginas de internet del Gobierno



Fuente: INEGI, 2021.

Otro reto es la falta de capacitación de los funcionarios públicos en el uso de las TIC. Según la Revista Misión Jurídica, muchas dependencias gubernamentales aún carecen de personal capacitado para gestionar y mantener las plataformas digitales, lo que puede llevar a fallos en el sistema y a una experiencia negativa para los usuarios (González Sanmiguel *et al.*, 2022).

Aún cuando México ha logrado avances significativos en la digitalización de los servicios gubernamentales, se tiene el potencial de generar un impacto significativo en el desarrollo empresarial, facilitando trámites más ágiles, eficientes y accesibles. Sin embargo, los desafíos actuales, como la falta de infraestructura adecuada y la limitada capacitación del personal gubernamental, siguen afectando la capacidad de las empresas, especialmente las pequeñas y medianas para aprovechar plenamente estos avances. Para que la digitalización tenga un impacto empresarial positivo es crucial que el gobierno

continúe fortaleciendo las plataformas digitales y elimine las barreras que dificultan su uso, promoviendo así un entorno más competitivo y favorable para el crecimiento económico.

## Conclusiones

La transformación digital ha demostrado ser una herramienta clave para la modernización de los servicios gubernamentales, especialmente en el contexto de México. A través de la implementación de tecnologías digitales, los gobiernos pueden optimizar sus procesos, reducir la burocracia y mejorar la experiencia del ciudadano al acceder a los servicios públicos.

La digitalización de los servicios gubernamentales tiene un impacto directo en el desarrollo empresarial. Al reducir los tiempos de espera y los costos asociados con los trámites gubernamentales, las empresas, especialmente las pequeñas y medianas pueden operar de manera más eficiente, lo que a su vez fomenta un entorno más competitivo y propicio para el crecimiento económico.

Los casos de éxito en la transformación digital de otros países, como Estonia, Corea del Sur y Alemania, ofrecen lecciones valiosas para México en particular. La adopción de tecnologías digitales y la creación de ecosistemas colaborativos e inclusivos pueden acelerar el proceso de modernización y aumentar la competitividad global de las ciudades y regiones que lo implementan.

A pesar de los avances en la digitalización, México sigue enfrentando importantes desafíos, especialmente en lo que respecta a la falta de infraestructura tecnológica y la brecha digital en áreas rurales. La limitada conectividad a Internet sigue siendo un obstáculo significativo para que una mayor parte de la población y las empresas aprovechen los beneficios de los servicios digitales.

La transformación digital enfrenta el reto no solo de la falta de tecnología, sino también de la capacitación adecuada del personal gubernamental y de un

liderazgo comprometido con la innovación. Sin una adecuada formación en TIC y un liderazgo estratégico, la implementación de plataformas digitales corre el riesgo de ser ineficiente y de no generar el impacto esperado.

Acelerar el proceso de transformación digital en México puede contribuir en la reducción de la burocracia, el crecimiento económico, el incremento de la competitividad global de las empresas y mejora la experiencia del ciudadano, además de incrementar la eficiencia en la realización de trámites a través de medios digitales para el fortalecimiento de los trámites y procesos gubernamentales, como mecanismo eficaz para combatir la corrupción y mejorar la transparencia al hacer los procesos más rastreables y accesibles con el fin de promover una mayor rendición de cuentas y de fortalecer la confianza del ciudadano en las instituciones públicas, lo que contribuye a la modernización y competitividad del país a nivel global.

## Bibliografías

- Asociación de Internet MX (2021). 17º Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México2021. <https://www.asociaciondeinternet.mx/estudios/habitos-de-internet>
- Barzelay, M. (2001). *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*. University of California Press.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2018, marzo 6). Digitalización de los trámites reduciría la corrupción y los costos de la burocracia. <https://www.iadb.org/es/noticias/digitalizacion-de-los-tramites-reduciria-la-corrupcion-y-los-costos-de-la-burocracia-en>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2021). Digitalización de los trámites reduciría la corrupción y los costos de la burocracia en América Latina y el Caribe. <https://www.iadb.org/es/noticias/digitalizacion-de-los-tramites-reduciria-la-corrupcion-y-los-costos-de-la-burocracia-en>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2023). El Digital New Deal de Corea que promueve y regula el desarrollo de la IA. Obtenido de <https://www.bcn.cl>

- cl/: <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/digital-new-deal-corea-desarrollo-IA>
- Bouckaert, G. y Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. Routledge.
- Cerdeira, L. (2020). Lo que podemos aprender de Estonia, el país más digitalizado del mundo. Obtenido de <https://forbes.es/empresas/76138/lo-que-podemos-aprender-de-estonia-el-pais-mas-digitalizado-del-mundo/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2020). *Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al COVID-19*. CEPAL.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2022). *Informe sobre la digitalización y los desafíos en México*. CEPAL.
- Cubo, A., Hernández J. L., Porrúa, M. y Roseth, B. (2022). Guía de la transformación digital del gobierno. <https://doi.org/10.18235/0004402>
- Diario Oficial de la Federación (2021). *Programa de Gobierno Digital 2021-2024*. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5628886&fecha=06/09/2021](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5628886&fecha=06/09/2021)
- González Sanmiguel, N., Cepeda Rincón, F. y Lucho González, G. (2022). Digitalización de la administración pública centralizada en México: Realidad post-pandemia. *Revista Misión Jurídica*, 15(22), 105-120.
- INEGI (2020). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental. INEGI.
- INEGI (2021). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental. INEGI.
- Katz, R. (2023). Bases de una era digital para todos. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de: [https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/rau\\_katz.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/rau_katz.pdf)
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Instituto de Tecnología de Massachusetts [MIT]. (2020). *Digital transformation: Improving operations through technology*. MIT.

- McKinsey & Company (2021). *The future of work after COVID 19*. USA: McKinsey & Company.
- North, D. (1995). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- OCDE (2020). *OECD Digital Economy Outlook 2020*. Paris: OECD.
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 (2019). *Cobertura de Internet para todo el país*. Gobierno de México. <https://www.dof.gob.mx>
- Weber, M. (2004). *The Theory of Social and Economic Organization*. The Free Press.

## CAPÍTULO 4.

# Desafíos y oportunidades en la implementación de la competitividad e innovación en empresas familiares de carpintería

SUSANA EDITH CUÉLLAR MADRIGAL \*

GEORGINA DOLORES SANDOVAL BALLESTEROS \*\*

### Introducción

La competitividad y la innovación han tomado un rol primordial en el desarrollo de las empresas, particularmente en sectores tradicionales. En el contexto actual, las empresas familiares enfrentan presiones significativas para adaptarse a un mercado globalizado que exige productos de mayor calidad, procesos más eficientes y una capacidad de respuesta rápida a los cambios del mercado. Las empresas familiares de carpintería no son la excepción, ya que compiten en un sector que ha mantenido prácticas artesanales durante generaciones que ahora se enfrenta a la necesidad de modernización.

El mercado impone nuevos retos que afectan directamente a la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas familiares, especialmente aquellas que dependen de métodos tradicionales de producción. La competencia

---

\* Estudiante Doctorado en Gestión y Negocios, Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara.

\*\* Doctora en Ciencias para el Desarrollo Sustentable. Profesora-Investigadora del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara. Miembro del Cuerpo Académico UDG-CA 612 “Gestión y Competitividad”.

no solo proviene de empresas locales, sino de productos fabricados a gran escala en otras regiones del país e incluso del mundo. Estos productos masificados, aunque suelen ser de menor calidad, ofrecen precios bajos, lo que obliga a las empresas familiares a repensar sus estrategias para mantenerse vigentes en el mercado. Sin embargo, las empresas familiares, especialmente en sectores como la carpintería, tienen fortalezas clave como su capacidad para producir artículos de alta calidad, personalizados y con un valor artesanal que no puede ser replicado por la producción industrial.

## Desarrollo

### Antecedentes

La carpintería tiene raíces profundas que se remontan a generaciones pasadas, formando parte esencial del tejido económico y cultural, este sector ha sido tradicionalmente dominado por empresas familiares, donde el conocimiento y las habilidades se han transmitido de padres a hijos. Estas empresas no solo representan un medio de subsistencia para muchas familias, sino también guardianes de un valioso legado artesanal. Las técnicas tradicionales de trabajo de la madera, como la talla, el ensamblado y el barnizado manual, han sido conservadas a lo largo de los años, lo que ha permitido mantener la autenticidad de los productos fabricados, este enfoque ha dado lugar a productos únicos, altamente valorados por su calidad y por el significado cultural que conllevan (Gámez et al., 2017).

Sin embargo, este fuerte apego a las tradiciones también ha creado barreras para la adopción de nuevas tecnologías y procesos de producción que podrían mejorar la competitividad de las empresas familiares en un mercado cada vez más globalizado (Casillas et al., 2005).

Mientras otras industrias han avanzado en la implementación de maquinaria automatizada, software de diseño asistido por computadora (CAD) y estrategias de gestión empresarial modernas, muchas carpinterías continúan operando bajo los mismos métodos que sus antecesores, lo que limita su capa-

ciudad de crecer y competir eficientemente. La resistencia al cambio, muchas veces motivada por el temor de perder la esencia artesanal, ha frenado el progreso hacia la modernización (Morales, 2014).

Los retos para estas empresas son múltiples, la falta de acceso a financiamiento adecuado impide que las carpinterías puedan invertir en maquinaria avanzada o en la contratación de expertos que puedan optimizar sus procesos (S/A, 2024). El capital disponible es limitado, y las fuentes de crédito a menudo son inaccesibles o implican tasas de interés elevadas. A esto se suma la carencia de formación gerencial en las empresas familiares, donde la toma de decisiones está centralizada en los miembros de la familia sin el apoyo de profesionales en áreas clave como la administración, la mercadotecnia o la gestión de calidad. Esta estructura familiar tiende a priorizar la tradición sobre la eficiencia, lo que a su vez genera resistencia al cambio, un factor que impide la implementación de innovaciones que podrían mejorar la competitividad (Aguilar y Brizzo, 2020).

La competencia de productos más baratos, fabricados en industrias masificadas con procesos altamente automatizados, ha afectado directamente a estas empresas. Estos productos, aunque de menor calidad, satisfacen una demanda del mercado que prioriza el bajo costo sobre la artesanía. Sin embargo, la diferenciación basada en la calidad y el diseño personalizado puede convertirse en una ventaja competitiva clave para las carpinterías. Las empresas que logren mantener su legado artesanal al mismo tiempo que adoptan prácticas innovadoras para mejorar la eficiencia y la capacidad de respuesta al mercado podrán posicionarse mejor frente a sus competidores más industrializados (Ornes, 2021).

Para ello, es crucial que las carpinterías consideren estrategias de innovación que no comprometan su identidad, pero que les permitan optimizar sus procesos y expandir su alcance comercial. Esto puede incluir la incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten el diseño y la producción, sin perder el toque artesanal, así como la apertura de nuevos canales de comer-

cialización que les permitan llegar a mercados que valoran la autenticidad y la calidad del producto. La combinación de lo tradicional con lo moderno puede ser el camino para revitalizar el sector de la carpintería, potenciando su competitividad en un entorno económico cada vez más exigente (Morales, 2024).

## **Teorización**

### ***Competitividad en las empresas familiares***

Las empresas familiares, al ser gestionadas principalmente por miembros de una misma familia, suelen tener una identidad y cultura organizacional profundamente enraizadas en los valores familiares (Esparza y Duréndez, 2011). Estas características les confieren ventajas competitivas en términos de cohesión interna, confianza mutua y una visión compartida que trasciende los intereses meramente económicos. La centralización de la toma de decisiones, generalmente en los líderes familiares, permite una mayor agilidad en la resolución de problemas y un enfoque a largo plazo, basado en la preservación del negocio para futuras generaciones (Zapata et al., 2016).

La transmisión de valores familiares, como la lealtad, la ética y el compromiso con la comunidad, puede fortalecer la reputación de la empresa y generar relaciones comerciales más estables. Además, la planificación a largo plazo es una característica distintiva que permite a las empresas familiares tener una visión estratégica más enfocada en la sostenibilidad y la permanencia en el mercado (Camacho y Vega, 2024).

No obstante, estas mismas fortalezas pueden transformarse en desafíos, la centralización de la toma de decisiones en una sola persona o en un pequeño grupo familiar puede limitar la entrada de nuevas ideas, impidiendo procesos de innovación. Las empresas familiares, al priorizar la estabilidad y la continuidad, tienden a ser más conservadoras y reticentes a tomar riesgos, situación que puede ocasionar dejar atrás a estas empresas en mercados dinámicos y competitivos.

Además, la falta de separación clara entre la familia y la empresa puede dificultar la profesionalización de la gestión, ya que las decisiones pueden estar influenciadas por intereses emocionales o personales más que por criterios empresariales. En este sentido, aunque las empresas familiares tienen un potencial significativo para el éxito a largo plazo, necesitan encontrar un equilibrio entre la tradición y la innovación, adoptando prácticas de gobernanza más estructuradas que permitan su adaptación a un entorno cambiante sin perder su esencia familiar.

La teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter (1990), sugiere que las empresas deben desarrollar capacidades que las diferencien de sus competidores, permitiéndoles alcanzar una posición favorable en el mercado. Porter plantea tres estrategias genéricas que las empresas pueden seguir para obtener una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque (Porter, 1990).

En el caso de las empresas familiares de carpintería, la estrategia de diferenciación parece ser la más adecuada, enfocándose en la creación de productos únicos y de alta calidad, una posible fuente de diferenciación para estas empresas reside en la calidad artesanal que caracteriza sus productos, a diferencia de las grandes fábricas que producen en masa, las empresas familiares pueden ofrecer mobiliario y productos de carpintería personalizados, elaborados con atención al detalle y un alto grado de destreza manual. Esta calidad artesanal es una ventaja intrínseca que puede ser aprovechada para captar mercados que valoren la exclusividad y la autenticidad, especialmente en un contexto donde los consumidores están dispuestos a pagar más por productos que reflejen tradición y excelencia en su acabado (Palomino, 2020).

Además, la personalización del diseño es otro elemento clave en la estrategia de diferenciación, al ofrecer productos hechos a la medida de las necesidades y gustos específicos de los clientes, las empresas de carpintería pueden crear un vínculo más estrecho con sus compradores, lo que aumenta la fidelización y, en muchos casos, permite justificar precios más elevados por el

trabajo personalizado. Este enfoque ayuda a las empresas a destacarse frente a competidores que ofrecen productos estandarizados y menos flexibles en términos de diseño.

No obstante, para que esta diferenciación sea sostenible y escalable, es fundamental que las empresas también implementen procesos productivos más eficientes. La mejora en la productividad a través de la inversión en tecnología, maquinaria más moderna o la optimización de los flujos de trabajo puede permitir a las empresas reducir costos y mejorar los tiempos de entrega sin sacrificar la calidad. Estos procesos, combinados con un mejor control de la calidad, aseguran que los productos finales cumplan consistentemente con los estándares esperados por los clientes, minimizando errores y devoluciones que puedan afectar la reputación del negocio.

Además, según Porter, para mantener una ventaja competitiva, es importante que las empresas no solo dependan de sus productos, sino que también se esfuerzen en crear una marca sólida y una reputación basada en su capacidad de ofrecer soluciones de valor (Herrero, 2018).

Por lo tanto, el modelo de Porter ofrece un marco valioso para que estas empresas puedan posicionarse estratégicamente en el mercado, basándose en la diferenciación a través de la calidad artesanal, la personalización y la eficiencia en la producción, sin perder de vista la importancia de una gestión profesional que permita mejorar continuamente sus operaciones y adaptarse a las demandas del mercado.

En el caso de las empresas familiares de carpintería, esto puede traducirse en el desarrollo de una identidad corporativa que resalte su tradición familiar, compromiso con la sostenibilidad y el uso de materiales locales de alta calidad, lo que puede resonar positivamente en un mercado que valora cada vez más la responsabilidad social y ambiental.

## Innovación como motor de competitividad

La innovación, según Joseph Schumpeter (1934), es el motor principal del crecimiento económico y la competitividad empresarial. Schumpeter destacó que la innovación no se limita a la creación de nuevos productos, sino que también abarca la introducción de nuevos procesos productivos, la apertura de nuevos mercados, el uso de nuevas fuentes de materias primas y la reorganización de una industria. En el contexto de las empresas familiares de carpintería, la innovación es un factor crucial para su sostenibilidad y crecimiento, aunque puede representar tanto un reto como una oportunidad debido a las características particulares de estas organizaciones (Schumpeter, 2002).

Para las empresas familiares de carpintería, la innovación puede implementarse en varias áreas clave:

- *La adopción de nuevas tecnologías de fabricación:* la modernización de los procesos de producción es una forma clara de innovar, al integrar herramientas tecnológicas como máquinas CNC (Control Numérico Computarizado) o impresoras 3D, estas empresas pueden aumentar la precisión y la eficiencia en la producción de muebles y otros productos de carpintería (Arias, 2023). Estas tecnologías permiten crear diseños complejos y personalizados con menos esfuerzo y a mayor velocidad, lo que podría mejorar la competitividad de las empresas familiares frente a competidores más grandes que también están adoptando estas tecnologías. Además, la automatización de ciertos procesos reduce errores humanos y optimiza el uso de materiales, lo que puede traducirse en ahorro de costos y menos desperdicio (Ynzunza et al., 2017).
- *Modernización de los canales de distribución y venta:* la innovación no solo debe limitarse a la producción, sino también a la forma en que los productos llegan a los clientes. En este sentido, la digitalización juega un papel crucial. Las empresas familiares de carpintería pueden aprovechar las plataformas de comercio electrónico para vender sus productos a una

audiencia más amplia, no solo en el ámbito local, sino también nacional o internacional. La creación de tiendas en línea, el uso de redes sociales para promocionar productos y la colaboración con plataformas de venta especializadas en productos artesanales y personalizados pueden abrir nuevos mercados y aumentar significativamente las ventas (Ariza, 2020).

- *Desarrollo de nuevos modelos de negocio:* la innovación también puede manifestarse en la creación de nuevos modelos de negocio. Por ejemplo, las empresas familiares de carpintería podrían adoptar un modelo de negocio basado en la economía circular, donde se maximiza el uso de materiales reciclados o sostenibles, lo que no solo atrae a consumidores más conscientes del medio ambiente, sino que también puede reducir costos de producción. Además, la innovación en el servicio al cliente, como ofrecer diseños personalizables a través de configuradores en línea, también puede diferenciar a estas empresas en un mercado competitivo (Suárez, 2019).
- *Diversificación de productos y servicios:* otro aspecto importante es la diversificación. Las empresas familiares pueden innovar al expandir su catálogo de productos. Por ejemplo, además de fabricar muebles, podrían ofrecer servicios de instalación o reparación, o incluso productos complementarios como accesorios de decoración o elementos personalizados para el hogar. La diversificación no solo responde a las tendencias del mercado, sino que también reduce la dependencia de un solo tipo de producto, aumentando la resiliencia de la empresa ante fluctuaciones de demanda (Núñez y Vergara, 2014).
- *Mejora en la gestión empresarial:* aunque la innovación suele asociarse con productos y tecnologías, también es vital en la gestión empresarial. En muchas empresas familiares, los procesos de toma de decisiones y gestión pueden ser informales o estar demasiado centralizados. Innovar en la forma en que se gestiona la empresa, mediante la profesionalización de la administración, la implementación de software de gestión empresa-

rial (ERP), o la creación de gobernanzas familiares claras, puede mejorar la eficiencia interna y preparar mejor a la empresa para crecer y adaptarse a los cambios del mercado. Esto también facilita la sucesión generacional, un tema delicado en muchas empresas familiares, asegurando la continuidad del negocio (Ballart, 2001).

## Retos y oportunidades

La implementación de la innovación en empresas familiares enfrenta importantes desafíos, entre los que destaca la resistencia al cambio. Este obstáculo es especialmente común en empresas que valoran la tradición y la estabilidad. Las generaciones mayores, con una visión más conservadora, pueden mostrarse reacias a adoptar nuevas tecnologías o modelos de negocio que perciben como riesgos. Este conflicto entre la preservación de los valores familiares y la necesidad de innovar puede generar tensiones dentro de la empresa.

No obstante, la innovación también ofrece una gran oportunidad, las empresas familiares, por su tamaño y estructura, suelen tener la flexibilidad necesaria para implementar cambios de manera ágil, siempre y cuando exista consenso; además, las empresas familiares pueden aprovechar su capital social y reputación, construidos a lo largo de generaciones, para atraer clientes que valoren tanto la tradición como la innovación.

La innovación es esencial para la competitividad de las empresas familiares de carpintería, adoptar nuevas tecnologías, modernizar los canales de distribución, diversificar productos y profesionalizar la gestión son pasos fundamentales para garantizar que estas empresas no solo sobrevivan, sino que prosperen en un mercado cambiante. Si bien puede haber barreras culturales y estructurales, las empresas familiares que logren superar estos desafíos podrán crear nuevas oportunidades de crecimiento y consolidar su posición en la industria.

La resistencia al cambio es uno de los principales obstáculos para la innovación en empresas familiares, esto se debe, en parte, a la aversión al riesgo que caracteriza a muchas de estas organizaciones, ya que los miembros de la familia suelen estar más preocupados por preservar el patrimonio familiar que por explorar nuevas oportunidades de negocio. Sin embargo, la adopción gradual de innovaciones, comenzando con pequeños cambios en los procesos productivos o en la gestión del negocio, puede ayudar a superar esta resistencia.

## Métodos y materiales

En esta investigación, se utilizó un enfoque cualitativo para explorar las dinámicas internas y los desafíos que enfrentan las empresas familiares dedicadas a la carpintería en Autlán de Navarro, una localidad del estado de Jalisco, donde el universo de estudio está conformado por 52 empresas. Este enfoque cualitativo se centró en estudios de caso de cinco empresas seleccionadas estratégicamente, con el objetivo de capturar la diversidad y representatividad del sector en términos de tamaño, antigüedad y grado de formalización. Estas empresas fueron elegidas debido a su importancia en el contexto local y a su potencial para ofrecer una visión amplia de las prácticas comunes y diferenciadoras dentro del sector.

## Selección de casos

La selección de las cinco empresas estuvo basada en criterios de representatividad que incluyeron:

**Tamaño:** se eligieron empresas de distintos tamaños, desde pequeños talleres familiares hasta negocios de mayor envergadura, con el fin de analizar cómo el tamaño de la empresa influye en la adopción de prácticas innovadoras y en su competitividad.

*Antigüedad:* se incluyeron empresas con distintas trayectorias en el mercado, desde aquellas con varias generaciones en el negocio hasta las más jóvenes, para evaluar cómo la historia y tradición impactan en su capacidad de innovación.

*Grado de formalización:* la formalización se midió en términos de registro legal, acceso a servicios financieros formales y adopción de procesos contables y administrativos. Esto permitió analizar cómo la formalización de las empresas afecta su capacidad de acceder a recursos como financiamiento o capacitación, y su predisposición a innovar.

## Recopilación de datos

La recolección de datos se efectuó bajo entrevistas semi-estructuradas, con los propietarios y algunos empleados de las cinco empresas seleccionadas, la observación directa en los talleres de carpintería, así como la recopilación de información sobre recursos disponibles para estas empresas, la capacitación del capital humano y el apoyo de redes locales.

En lo que respecta a las entrevistas se centraron en obtener información cualitativa sobre los principales retos y oportunidades que enfrentan en términos de competitividad e innovación. Entre los temas explorados estaban las barreras a la innovación, como la falta de recursos financieros o la capacitación, y las oportunidades, como la demanda creciente por productos personalizados o el acceso a nuevas tecnologías de fabricación. Las entrevistas también abordaron aspectos como la estructura de gobernanza, la sucesión generacional, la transmisión de conocimientos técnicos y el grado de influencia familiar en la toma de decisiones, factores clave en el análisis de la competitividad de las empresas familiares.

*Observación directa:* además de las entrevistas, se realizaron observaciones directas en los talleres de carpintería. Estas observaciones permitieron evaluar de primera mano los procesos productivos, el uso de

herramientas tecnológicas, y la implementación de prácticas de gestión de calidad. Durante estas visitas se analizó el estado y uso de las herramientas, la organización del taller, y las prácticas de seguridad e higiene, así como la eficiencia del flujo de trabajo en comparación con los estándares del sector.

*Recopilación de información sobre recursos:* se recopiló información acerca de los recursos disponibles para estas empresas, la capacitación del capital humano y el apoyo de redes locales como asociaciones empresariales o programas gubernamentales de impulso a las pequeñas empresas. Esta información permitió identificar posibles disparidades entre las empresas que tienen acceso a estos recursos y las que no, y cómo estas diferencias afectan su capacidad de competir e innovar.

## Análisis de datos

El análisis de la información obtenida a través de las entrevistas y observaciones se realizó mediante la técnica de análisis de contenido, llevada a cabo de manera manual. Para ello, se transcribieron las grabaciones de las entrevistas a un documento en Word, lo que permitió trabajar con la información de forma más estructurada. Este proceso facilitó la identificación de patrones y temas recurrentes en las respuestas de los entrevistados y en las observaciones realizadas en los talleres.

El uso de esta técnica manual permitió identificar barreras comunes que enfrentan las empresas familiares de carpintería, así como las estrategias de innovación que algunas están implementando o considerando. El análisis se organizó en torno a marcos teóricos sobre innovación y competitividad en empresas familiares, con especial atención en la adopción tecnológica, la gestión de la innovación y el manejo de la sucesión generacional como factores clave para la sostenibilidad y el éxito.

Además, las respuestas fueron contrastadas con la teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter y las ideas de Schumpeter sobre innovación.

Este enfoque permitió explorar cómo las empresas familiares del sector de la carpintería pueden beneficiarse de estrategias de diferenciación y adaptación al cambio tecnológico.

## Limitaciones

Una posible limitación del estudio radica en que, si bien se seleccionaron cinco empresas representativas, el universo de 52 empresas familiares dedicadas a la carpintería es amplio, por lo que los resultados obtenidos no necesariamente capturan todas las variaciones y particularidades del sector. Además, las diferencias en el grado de formalización, tamaño y antigüedad de las empresas pueden generar sesgos en la identificación de retos y oportunidades, ya que las necesidades de una empresa pequeña y joven pueden diferir significativamente de las de una empresa más grande y establecida.

## Resultados

La investigación realizada, basada en un enfoque cualitativo a partir de estudios de caso de cinco empresas familiares de carpintería de una localidad en el estado de Jalisco, arrojó resultados significativos en cuanto a los retos y oportunidades que enfrentan estas empresas en relación con su competitividad e innovación.

### Principales retos identificados:

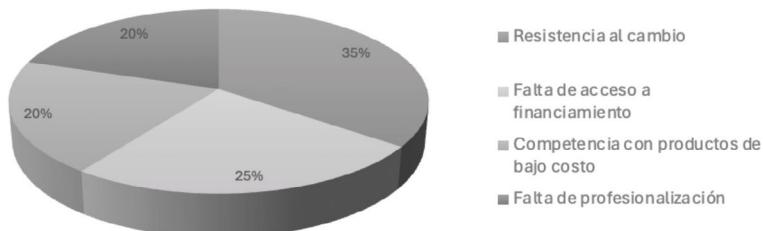
1. *Resistencia al cambio:* las empresas familiares de carpintería tienden a mantenerse fieles a sus métodos tradicionales de producción, esta resistencia está relacionada con el miedo a perder la autenticidad artesanal que caracteriza sus productos. La centralización en la toma de decisiones y la falta de inclusión de nuevas ideas dificultan la implementación de procesos innovadores.

2. *Falta de acceso a financiamiento*: uno de los problemas recurrentes es el limitado acceso a financiamiento para invertir en tecnologías modernas y maquinaria avanzada, las empresas, al estar poco formalizadas, tienen dificultades para cumplir con los requisitos necesarios para acceder a créditos, lo que frena su capacidad de crecimiento y adaptación.
3. *Falta de profesionalización*: en muchas de las empresas estudiadas, la gestión está altamente centralizada en los líderes familiares, esto genera una falta de profesionalización, afectando áreas clave como la gestión de la calidad, la mercadotecnia y la optimización de procesos. La informalidad en la toma de decisiones limita el desarrollo estratégico.
4. *Competencia con productos de bajo costo*: el mercado globalizado ha generado una fuerte competencia con productos industriales fabricados en masa que, aunque de menor calidad, ofrecen precios considerablemente bajos. Esto pone presión sobre las empresas locales, que deben justificar el costo adicional de sus productos artesanales.

**Gráfica 1.**

Principales retos identificados en empresas familiares de carpintería

Principales retos identificados

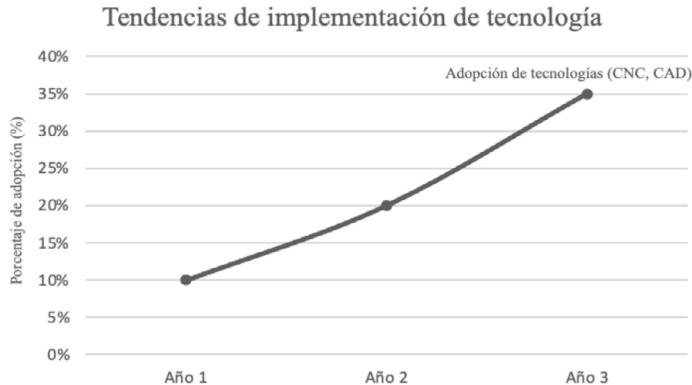


Fuente: Elaboración propia.

## Oportunidades identificadas:

1. Diferenciación basada en la calidad artesanal: a pesar de los retos mencionados, las empresas familiares de carpintería tienen la oportunidad de destacar en el mercado a través de su diferenciación por calidad. La habilidad artesanal, la personalización de los diseños y la tradición familiar ofrecen productos únicos que no pueden ser replicados por la producción masiva. Esta calidad es un valor agregado que puede atraer a consumidores dispuestos a pagar por productos exclusivos y personalizados.

Gráfica 2.  
Tendencia creciente en la adopción de tecnologías



Fuente: Elaboración propia.

2. Incorporación de nuevas tecnologías: aunque existe una resistencia inicial, algunas empresas están comenzando a incorporar tecnologías como el CNC<sup>2</sup> y software de diseño asistido por computadora (CAD)<sup>3</sup>, lo que les

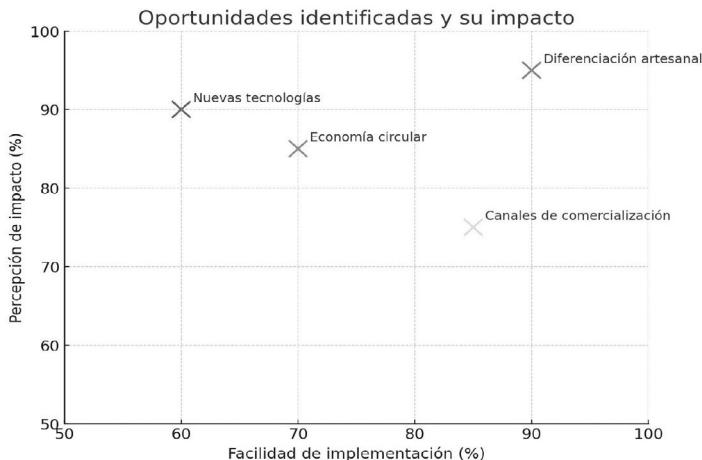
<sup>2</sup> Son máquinas tecnológicas que emplean el control numérico computarizado o CNC, desde empresas o centros de mecanizado a mesas de corte por plasma.

<sup>3</sup> El software de diseño asistido por ordenador (CAD) o CAD 3D se utiliza para crear, analizar o cambiar diseños y modelos bidimensionales o tridimensionales en un entorno digital en lugar de utilizar métodos de dibujo manuales.

permite mejorar la precisión en la producción y la personalización de sus productos. Esto les otorga un mayor control sobre los costos y el tiempo de producción, sin sacrificar la esencia artesanal.

3. *Expansión de canales de comercialización*: la digitalización y el uso de plataformas de comercio electrónico representan una gran oportunidad para que las empresas familiares amplíen su alcance. Algunas de las empresas estudiadas ya están explorando la venta en línea y el uso de redes sociales para promocionar sus productos, abriendo nuevos mercados más allá del ámbito local.
4. *Economía circular*: algunas empresas han comenzado a considerar la posibilidad de implementar modelos de economía circular, donde se optimiza el uso de materiales reciclados o sostenibles, lo que no solo reduce los costos de producción, sino que también atrae a un segmento de consumidores más conscientes del medio ambiente.

Gráfica 3.  
Oportunidades identificadas y su impacto



Fuente: Elaboración propia.

## *Innovación y adaptación*

Las empresas familiares que logren adaptar sus procesos productivos y modernizar su gestión empresarial sin comprometer su valor artesanal tienen el potencial de mejorar su competitividad. Las entrevistas revelaron que aquellas que han invertido en maquinaria moderna y nuevas tecnologías han experimentado mejoras en la eficiencia y en el tiempo de entrega, lo que ha fortalecido su posición frente a competidores más industrializados.

## **Conclusiones**

A pesar de las barreras culturales y estructurales que enfrentan las empresas familiares de carpintería, como la resistencia al cambio y el acceso limitado a recursos financieros, este tipo de negocios posee un gran potencial para destacarse en un mercado altamente competitivo. Estas empresas, al estar profundamente enraizadas en la tradición y el conocimiento artesanal transmitido de generación en generación, pueden aprovechar una serie de ventajas intrínsecas que las diferencian de los competidores más industrializados.

Una de las principales oportunidades para estas empresas radica en la diferenciación a través de la calidad artesanal y la personalización. Los productos de carpintería fabricados por estas empresas se caracterizan por su atención al detalle, el uso de técnicas tradicionales y la posibilidad de crear piezas únicas que satisfacen las demandas específicas de los clientes. Esta capacidad de ofrecer productos personalizados representa una ventaja competitiva frente a las grandes empresas que producen en masa y no pueden replicar el toque artesanal y la exclusividad de estos productos. Además, existe una creciente demanda de consumidores que buscan artículos auténticos, sostenibles y de alta calidad, lo que sitúa a las empresas familiares de carpintería en una posición favorable para capturar nichos de mercado especializados.

Por otro lado, el uso estratégico de nuevas tecnologías es otra clave para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de estas empresas. Aunque existe una resistencia inicial a la adopción de tecnologías modernas debido al temor

de perder la esencia artesanal, la implementación de herramientas como máquinas CNC y software de diseño asistido por computadora (CAD) puede mejorar significativamente la eficiencia productiva sin sacrificar la calidad. Estas tecnologías permiten aumentar la precisión y reducir los tiempos de producción, lo que no solo mejora la competitividad de las empresas en términos de costo y tiempo de entrega, sino que también facilita la creación de diseños más complejos y personalizados, ampliando así su oferta de productos sacrificando un poco lo artesanal.

La diversificación de productos y servicios también emerge como una estrategia viable para enfrentar la competencia y mejorar la resiliencia de las empresas. Ampliar su catálogo con servicios adicionales, como instalación, reparación o la fabricación de accesorios complementarios, puede aumentar sus ingresos y reducir la dependencia de un solo tipo de producto. Además, explorar nuevos canales de comercialización, como plataformas de comercio electrónico, puede abrirles mercados más amplios y ayudarles a llegar a una audiencia global, interesada en productos artesanales y personalizados.

Sin embargo, para que estas oportunidades se materialicen, es fundamental que las empresas superen las barreras que las han frenado históricamente. El acceso limitado a financiamiento sigue siendo un reto significativo. Las empresas familiares, a menudo poco formalizadas, necesitan mejorar su estructura organizacional y profesionalizar su gestión para acceder a créditos que les permitan invertir en tecnología y capacitación. Al mismo tiempo, la resistencia al cambio cultural y generacional debe ser gestionada a través de una transición gradual hacia la innovación, comenzando con pequeñas mejoras en los procesos productivos que permitan a las empresas ganar confianza en los beneficios de la modernización sin comprometer su identidad artesanal.

Finalmente, la combinación de una estrategia de diferenciación basada en la calidad y la autenticidad, el uso de tecnología para aumentar la eficiencia y la diversificación de productos y canales de venta, junto con una gestión empresarial más profesional, puede no solo mejorar la competitividad de

estas empresas, sino también garantizar su sostenibilidad a largo plazo en un entorno económico cada vez más exigente y globalizado. Las empresas familiares de carpintería, si logran equilibrar la tradición con la innovación, tienen el potencial de convertirse en un modelo de éxito dentro de su sector.

## Bibliografía

Todas las gráficas presentadas en este trabajo son de elaboración propia, basadas en los datos obtenidos durante la investigación.

- Aguilar, V. G. y Brizzo, A. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Investigación Administrativa*, 1-18.
- Arias, F. a. (21 de abril de 2023). Archivo digital UPM. Obtenido de Aprender fabricando: pedagogía del proyecto arquitectónico en la era maker: <https://oa.upm.es/76589/>
- Ariza, J. E. (junio de 2020). Google Académico. Obtenido de Estrategias de comercio electrónico para Pymes: <https://core.ac.uk/download/pdf/344719722.pdf>
- Ballart, X. (2001). *Innovación en la gestión pública e en la empresa privada*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Camacho, C. y Vega, M. (20 de marzo de 2024). 3tres3. Obtenido de Cultivando valores: la base del liderazgo en la empresa familiar: [https://www.3tres3.com/es-mx/articulos/cultivando-valores-la-base-del-liderazgo-en-la-empresa-familiar\\_15520/](https://www.3tres3.com/es-mx/articulos/cultivando-valores-la-base-del-liderazgo-en-la-empresa-familiar_15520/)
- Casillas, J. C., Acedo, F. y Fernández, Z. (20 de octubre de 2005). *Crecimiento e Internacionalización de la Empresa Familiar*. Obtenido de Research Gate: [https://www.researchgate.net/publication/280558583\\_Crecimiento\\_e\\_Internacionalizacion\\_de\\_la\\_Empresa\\_Familiar/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/280558583_Crecimiento_e_Internacionalizacion_de_la_Empresa_Familiar/citation/download)
- Esparza, J. L. y Duréndez, A. (01 de 2011). *La cultura de las empresas familiares mexicanas y su influencia en la mejora de la gestión y el rendimiento: Un estudio múltiple de casos del sector turístico*. Chetumal, Quintana Roo, México.

- Gámez Adame, L. C., Joya Arreola, R. y Paniagua Ortiz, M. L. (enero de 2017). *Crecimiento empresarial & Mipymes de Autilán de Navarro*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612017000100011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000100011)
- Herrero, A. (22 de marzo de 2018). Titular. Obtenido de Estrategia y desarrollo digital en titular.com: <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>
- Morales, E. (16 de mayo de 2024). Homepro. Obtenido de <https://homepro.com.mx/blog/herramientas-inteligentes-carpinteros-innovaciones>
- Morales, M. S. (2014). Centro de tecnología avanzada. Obtenido de <https://ciateq.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1020/209/1/Aplicacion%20de%20tecnologia%20asistida%20por%20computadora.pdf>
- Núñez López , M. F. y Vergara Mora, J. P. (2014). Repositorio Digital Universidad de las Américas. Obtenido de Plan de mejoramiento de la empresa “Mi Taller” ubicada en el Valle de los Chillos en San Rafael: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/4177>
- Ornes, S. (2021). Fundamentos y práctica de la ciudad sostenible. doi:[https://doi.org/10.4995/CSOS.2021.6588\\_01](https://doi.org/10.4995/CSOS.2021.6588_01)
- Palomino, T. J. (2020). Repositorio Institucional UNSAAC. Obtenido de Estructura productiva y perfil del emprendedor en el desempeño empresarial de las micro y pequeñas empresas de carpintería en madera de la provincia del Cusco, 2013-2017: <http://hdl.handle.net/20.500.12918/5551>
- Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Nueva York: Prensa Libre.
- S/A. (08 de febrero de 2024). finh Soluciones Económicas. Obtenido de [https://finh.mx/adoptando-nuevas-tecnologias-financiamiento-para-maquinaria-especializada/page/12/?et\\_blog](https://finh.mx/adoptando-nuevas-tecnologias-financiamiento-para-maquinaria-especializada/page/12/?et_blog)
- Schumpeter, J. A. (2002). *Ciclos económicos, Análisis teórico, histórico y estadístico del proceso capitalista*. Zaragoza, España: Prensas Universitarias de Zaragoza.

Suárez Echenique, G. H. (diciembre de 2019). Obtenido de “Manteniéndolo simple”. Racionalidad y racionalización en los pequeños.: [http://riaa.uaem.mx/xmlui/  
bitstream/handle/20.500.12055/986/SUXGNX07T.pdf?sequence=1](http://riaa.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.12055/986/SUXGNX07T.pdf?sequence=1)

Ynzunza Cortés, C. B., Izar Landeta, J. M., Bocarando Chacón, J. G., Aguilar Pereyra, F. y Larios Osorio, M. (20 de octubre de 2017). ConCiencia Tecnológica. Obtenido de El Entorno de la Industria 4.0: Implicaciones y Perspectivas Futuras: <https://www.redalyc.org/journal/944/94454631006/html/>

Zapata , G. J., Sigala Paparella, L. y Mirabal Martínez, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: Estudio en medianas empresas. COMPENDIUM, 35-59.



## CAPÍTULO 5.

# Plan estratégico para la adaptabilidad del Modelo de Negocio de las MiPymes del Sector A&B Cafeterías de Puerto Vallarta que contribuya a su permanencia en el mercado

ADRIANA BERENICE DE SANTIAGO ZAMORA\*

LUZ AMPARO DELGADO DÍAZ\*\*

### Introducción

En la actualidad las empresas se enfrentan a una competencia cada vez mayor, impulsada por una creciente globalización y cambio tecnológico; y el incremento de consumidores más exigentes. El alto nivel de competencia hace que las empresas tengan que buscar nuevas formas de crear valor para sus clientes, por lo que requieren el desarrollo de nuevas habilidades. Asimismo, las empresas se enfrentan a entornos de incertidumbre y cambios vertiginosos, por lo que han modificado de manera radical sus modelos de negocio para asegurar su continuidad en el mercado.

El diseño del Modelo de Negocio es una herramienta que ayuda a definir qué ofrecer en el mercado, cómo ofrecerlo, a quién dirigirse, cómo vender productos y servicios y cómo generar ingresos. Se trata de documentar

---

\* Estudiante del Doctorado en Gestión y Negocios del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara.

\*\* Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora- Investigadora del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara. Líder del Cuerpo Académico UDG-CA 612 “Gestión Y Competitividad”. Miembro de la Academia de Ciencias.

los pilares de la empresa que le permiten crear, crecer y generar valor. En el mundo de los negocios la idea inicial no garantiza el éxito, por lo que el modelo debe enfrentarse a constantes cambios que le permitan adaptarse a una mayor velocidad en el mercado en el que opera la empresa.

Por otro lado, el modelo de negocio asume que la clave del éxito de la estrategia dentro de la empresa radica en la gestión de sus recursos y la generación de ventajas competitivas. En este sentido, la adaptabilidad del modelo de negocio permitirá a los responsables de las empresas del sector A&B Cafeterías tomar decisiones basadas en el análisis estratégico, contar con modelos de negocio dinámicos, flexibles y adaptados a las necesidades del mercado y contribuir de esta forma a su permanencia.

## Desarrollo

### Antecedentes

Las empresas son el motor de la economía de los países, además de ser fuentes de generación de empleos, impulsan el desarrollo de las economías de los entornos en los que se ubican.

De acuerdo con los Censos Económicos realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el 2019, se identificaron 4,857,007 establecimientos del sector privado y paraestatal, de los cuales el 99.8% pertenecían al conjunto de establecimientos micro, pequeños y medianos. Lo que representó una fuente de empleo para 27 millones de personas. Sin embargo, derivado de la pandemia COVID-19 se registró una disminución a 4,465,593 establecimientos para el 2020, continuando con el descenso para el 2021 con un total de 4,460,247 unidades económicas, lo que representa una proporción de disminución en relación con 2019, del 8.1% y 8.2% en 2020 y 2021 respectivamente (INEGI, 2022a).

Por otro lado, con base en los Censos Económicos (CE) realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en la vigésima edición actualizada con los datos recabados por los Censos Económicos 2024, se

identificaron 5,541,076 unidades económicas, cabe señalar que aún no se tienen datos definitivos (INEGI, 2024). Mientras que los datos reportados en los Censos Económicos 2023 muestran 5,096,322 establecimientos Micro, Pequeños y Medianos de los sectores de Manufacturas, Comercio y Servicios Privados y no Financieros, representando una variación positiva del 4.9% a 49 meses de los Censos Económicos del 2019. Por otro lado, la proporción de muertes de establecimientos de MiPyMES a nivel nacional al mismo periodo representan un 19.81%, mientras que la proporción de nacimientos indican un 15.75%, significando un mayor porcentaje de muertes versus nacimientos. En lo que respecta a la proporción de establecimientos que no sobrevivieron en el sector de actividad de servicios corresponde un 29.39% (INEGI, 2024). Para 2023, por cada 10,000 establecimientos MiPyMES que reportaron los CE del 2019, al mes nacieron 61 y murieron 71 respectivamente. El sector servicios de MiPyMES fue el de mayor movilidad ya que, de mayo del 2019 a mayo del 2023, de cada 100 establecimientos, nacieron 38 y murieron cerca de 32 (INEGI, 2024).

Los estudios de la Demografía de Negocios (EDN), permiten conocer las características de los negocios, así como su esperanza de vida, es decir, el número de años que se espera viva desde que inicia sus operaciones.

Los resultados del EDN del 2019 muestran que la esperanza de vida a nivel nacional es de 8.4 años. Asimismo, indican que a mayor número de años de apertura el negocio mayor es su esperanza de vida y se eleva a 10.2 años (INEGI, 2022b). En el caso específico de Jalisco, la esperanza de vida es de 8.7 años, en cuanto a las empresas de servicios se reduce a 6.4 años. Mientras que, en el municipio de Puerto Vallarta, el periodo de vida es de 7.6 años. Por otro lado, los estudios realizados muestran que, en 2019 de cada 100 establecimientos que nacen, casi 52 mueren antes de cumplir 2 años; es decir, 31 mueren antes del primer año y 21 entre el primero y antes de cumplir el segundo año.

De acuerdo con el Instituto de Información Estadística y Geografía de Jalisco (IIEG) el número de unidades económicas registrada a noviembre 2023 corresponde a 378,713, en el sector de servicios y alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas (72) según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) totalizan 48,104 unidades económicas en el sector servicios, de las cuales 48,000 son MiPyMES. Continuando con la clasificación del SCIAN, 722515, rubro al que corresponden las Cafeterías sujeto de estudio de la investigación, se encuentran registradas 5,687 en todo el estado de Jalisco. Mientras que, en el municipio de Puerto Vallarta Jalisco, corresponden a 315 unidades de negocio (IIEG, 2023).

A nivel federal, el Estado ha creado iniciativas y programas dirigidos a estos empresarios, a través del Programa Sectorial derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, publicado en el *Diario Oficial de la Federación*, dentro de las problemáticas relevantes de las MiPyMES se encuentra el rezago en la innovación, la limitada competencia en el mercado interno, la baja productividad y dificultades de consolidación. Por lo que dicho Programa tiene como propósito articular, a nivel conceptual y estratégico, la misión y los esfuerzos de la Secretaría de Economía encaminados a fomentar el desarrollo económico de los sectores productivos, incrementar la innovación, impulsar la competencia en el mercado interno y la mejora regulatoria, promover la creación y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) productivas y de las personas emprendedoras y fomentar la igualdad económica entre regiones y sectores (DOF, 2022).

A su vez, el Programa tiene como propósito articular, a nivel conceptual y estratégico, la misión y los esfuerzos de la Secretaría de Economía encaminados a fomentar el desarrollo económico de los sectores productivos, incrementar la innovación, impulsar la competencia en el mercado interno y la mejora regulatoria, promover la creación y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) productivas y de las personas emprendedoras y fomentar la igualdad económica entre regiones y sectores.

La baja productividad y consolidación de MiPyMES nuevas es otra problemática relevante, entre cuyas causas se encuentra un insuficiente o deficiente acceso al financiamiento (DOF, 2022).

El bajo uso de tecnologías en las MIPYMES puede obstaculizar su eficiencia en la prestación de servicios. Resultados de la ENAPROCE 2018 muestran que 62.6% de las microempresas no usan equipo de cómputo y 60.3% no usan internet. De igual forma, se presenta una limitada capacidad para la innovación y desarrollo tecnológico, así como carencia en los servicios de telecomunicación, todo esto aumenta la brecha tecnológica entre las empresas.

Al respecto la Secretaría de Economía, reconoce que:

Las MIPYMES tienen gran potencial para impulsar el crecimiento con una mejor diseminación de los beneficios, considerando el peso que tienen en la economía y su importancia como generadoras de empleo, por lo que resulta indispensable mejorar las competencias, habilidades y destrezas de la fuerza de trabajo y empresarios, así como brindar información suficiente y necesaria sobre programas de promoción y apoyo dirigidas a estas, fortalecer sus procesos e incorporarlas a las cadenas productivas de valor (DOF, 2020).

Dada la relevancia de estas unidades económicas, el Gobierno de México, a través de la Secretaría de Economía, desarrolla talleres para empresarios en los que se brinda asesoría para llevar a cabo la idea del negocio basado en un planteamiento firme y con estructura. Además, otorga cursos sobre modelo de negocio con la finalidad de establecer las bases para validar la viabilidad del proyecto o negocio a través del Lienzo de Canvas, así como cursos de Supervivencia Empresarial y gestión de la estrategia enfocados a crear modelos de negocio en momentos de incertidumbre (Secretaría de Economía, s.f.).

Dentro de los retos y problemáticas a las que se enfrentan las MiPyMES en México se encuentran: el rezago en la innovación, la limitada competencia en el mercado interno, la baja productividad y dificultades de consoli-

dación. Así como también, la falta de desarrollo de capacidades y ventajas competitivas, la carencia de un modelo de negocios integrador y la falta de habilidad para alimentar círculos virtuosos. Por otro lado, la inexistencia de una modelo de negocios que sea flexible, dinámico e innovador, dificulta el desarrollo de las ventajas competitivas y, por ende, pone en peligro la supervivencia de las MiPyMES. En consecuencia, es prioritario la adaptación de un modelo de negocios competitivo e innovador, enfocado a la generación de valor, que responda a las disruptciones, que sea sostenible y contribuya a la permanencia de las MiPyMES en el mercado.

Con base en lo anterior y desde el planteamiento que el Modelo de Negocios constituye una herramienta directiva que tiene por objeto provocar la reflexión estratégica que incida en el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar para mejorar, aprovechar y responder eficientemente a las oportunidades del entorno en el que operan los negocios.

## Teorización

El concepto de modelo de negocio se origina en la literatura a partir de Drucker en los años 1960, no obstante, su relevancia inicia hacia la década de 1990 (Ramírez *et al.*, 2019). Existe una amplia literatura sobre los modelos de negocios sin embargo aún no hay un consenso sobre el concepto de modelo de negocio. Aunque cada empresa cuenta con su modelo de negocios, muy pocas se detienen a analizar formalmente su modelo con tal de identificar las áreas que deben ser modificadas o incluso, puedan requerir cambios profundos (Llorens Buenos, 2010).

Para Casadesus-Masanell (2004), en los últimos años se está presenciando nuevas formas de competir que desafían la visión tradicional de la competencia y la estrategia empresarial: nuevos modelos de negocio que aprovechan el cambio estructural para explotar las debilidades de las empresas establecidas. En este sentido, el propósito de la competencia del modelo de

negocios es atraer los compromisos estratégicos de los titulares para que las fortalezas del líder se conviertan en compromisos estratégicos.

Por su parte, Ricardo López (2012) describe al modelo de negocio como un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización, al hacer uso de diferentes recursos y capacidades para realizar las actividades interdependientes que componen la estructura organizacional y reflejan la estrategia que se está implementando.

Un modelo de negocio, desde la perspectiva de Batista-Canino *et al.*, (2016) proporciona una herramienta ideal para monitorear momentos específicos en la vida de una empresa, como la etapa de puesta en marcha. La herramienta ayuda a proporcionar una visión general de la empresa, sus principales elementos y el entorno de una forma sencilla y completa.

Mientras que para Münch (2019) los modelos de gestión de negocios son las diversas teorías o enfoque por medio de los cuales se aplica la gestión. Por lo que, la gestión es una de las herramientas más poderosas para lograr la permanencia y la competitividad de las empresas. De este modo, el conocimiento y la aplicación de los distintos modelos y teorías de gestión es esencial para lograr la máxima eficiencia en la gestión de negocios. Cada modelo de negocios debe adaptarse a las particularidades y características de cada empresa.

Según Cardoso Pongelupe Lopes *et al.*, (2019) los modelos de negocios se vuelven estáticos y no están provistos para crear valor y generar una ventaja competitiva, por lo que es necesario que se adapten o innoven. De acuerdo con Demit (como se cita en Cardoso *et al.*, 2019), los conceptos de creación de valor y captura de valor se han vuelto cada vez más inseparables, ya que la captura de valor puede conducir a la creación de nuevo valor y viceversa.

En una investigación realizada en la India por Mishra (2013), titulado Modelo de negocio para el sector minorista indio: el caso del Cafe Coffee Day En conversación con VG Siddhartha, presidente de Coffee Day, cuyo propósito fue desarrollar un modelo de negocio según los parámetros de la propuesta

de valor para el cliente y la fórmula de ganancias, procesos clave y recursos clave con la finalidad de mejorar su sostenibilidad y escalabilidad.

Con base en la literatura revisada por Mishra, realiza una comparación entre los elementos y procesos que constituyen un modelo de negocio exitoso (Teece, 2010; Jhonson y cols., 2008, como se citó en Mishra, 2013) y toma como base la similitud en los parámetros de ambos para analizar el modelo de negocio en el comercio minorista. Los parámetros que contempla para el Café Coffee Day son: *Propuesta de valor para el cliente*; *La fórmula de beneficio*; *El modelo de ingresos*; *La estructura de costo*; *Los márgenes y rotación de inventario*; *Los recursos clave (gente, tecnología, mercancía, equipo, información, canales y marca)*; y finalmente, *los procesos clave*. Una vez diseñado el modelo para CCD (Café Coffee Day) procede a generalizarlo para el sector minorista de India. Una vez concluido el estudio señala que, el modelo de negocio de Café Coffee Day tiene la fortaleza de ser sostenible frente a la competencia y también puede ser escalable.

En otro estudio realizado por Toniut (2020) señala que los buenos modelos de negocios tienen una cosa en común: están alineados con los objetivos de la empresa y se refuerzan entre sí, creando un circuito valioso o de retroalimentación. De este modo una organización establecida debe repensar y adaptar los elementos que componen su modelo de negocios para seguir siendo competitiva, mantener sus operaciones y crecer en un mercado que cambia rápidamente. Sostiene que la innovación empresarial es una fuente de ventaja competitiva para una organización siempre que responda a las necesidades del cliente y supere a la competencia.

De acuerdo con Osterwalder *et al.* (2021) el modelo de negocio describe las bases sobre las que la empresa crea, proporciona y capta valor. Sus aportaciones han venido a revolucionar la forma de realizar los modelos de negocio, al proponer nuevas formas de trabajar, diseñar y reinventar. Sostienen que, una de las mayores fuentes de diferenciación y de éxito de una compañía radica en la innovación de los propios modelos de negocio. Por lo anterior, el

modelo de negocio se debe diseñar con base en la necesidad que el proyecto empresarial va a satisfacer. En este sentido, su importancia reside en que al realizarlo se comprende de forma clara la operación de la empresa, mediante su posicionamiento en la cadena de valor y la importancia de crear, obtener y entregar valor. El modelo de negocio debe ser creativo e innovador.

Por otro lado, Sánchez *et al.* (2021) argumentan que, al identificar y explotar nuevas oportunidades en su modelo de negocio, se pueden reconocer nuevas formas de evaluar las capacidades de innovación y proporcionar un marco conceptual y teórico para la gestión y la administración.

Como lo señala Aguilar *et al.* (2020) si bien, el éxito de una empresa no se basa en formular el modelo de negocio, si es una herramienta dinámica de gran utilidad, desde el inicio de sus operaciones y durante la vida de una empresa.

En otro estudio realizado en la ciudad de Coahuila, México por Molina Morejón *et al.* (2014), cuyo objetivo fue el analizar la percepción que los directivos de las Pymes objeto de estudio tenían respecto de sus manejos financieros mediante el análisis de doce variables que toda empresa debe controlar, tomando como base el Modelo de Negocios del Laboratorio Empresarial de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila.

Con base en los resultados que obtuvieron señalan que, se evidencian similitudes y diferencias en los manejos financieros según los sectores y tamaños de las empresas. Los autores argumentan que, en muchos casos de innovación la clave no está tanto en el propio producto como en un nuevo modelo de negocio que lo sustente. Por lo que, su aportación fungirá como referencia para la elaboración de propuestas que contribuyan al diseño de Modelos de Negocios Dinámicos adaptados a sectores específicos, que les permita crear y sostener ventajas competitivas. Concluyen afirmando que, el Modelo de Negocios propuesto, es una guía para evaluar el Modelo de Negocio de una MiPyME bajo los conceptos y premisas de los Modelos de Calidad.

De acuerdo con algunos autores, las MiPyMES son el motor de las economías de los países, estudio como el de Molina Morejón *et al.* (2016) realizado en la ciudad de Coahuila, México, a los directivos de Pymes, con el propósito de analizar las características específicas de la propuesta de valor de los modelos de negocios atendiendo a los sectores económicos. Las variables que estudiaron fueron las de: Diferenciación del producto/servicio y Diferenciación del negocio. Sus hallazgos en la primera variable, según la percepción de los directivos, en el sector de servicios, destacó la innovación permanente. En cuanto a la variable de Diferenciación del negocio, en el mismo sector, los elementos que destacaron fueron la flexibilidad para asumir cambios, equipamiento e instalaciones, seguridad y ubicación geográfica. De este modo, su investigación muestra la perspectiva del modelo de negocios desde una perspectiva sectorial y pone de manifiesto el carácter flexible y dinámico del modelo de negocios (Maldonado *et al.*, 2013, como se citó en Molina Morejón *et al.*, 2016).

En otra investigación realizada en Ecuador por Izquierdo Morán *et al.* (2018) se enfocaron en Diseñar el nuevo modelo de negocio como herramienta para el crecimiento de las PYMES del Cantón Quevedo, logrando así la rentabilidad económica para el desarrollo integral y la pertinencia empresarial. De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas que realizaron para el estudio, encontraron que, el 71% de las PYMES no cuentan con un plan diseñado y el 29% de las organizaciones cuentan con un algún tipo de planificación. Por otra parte, el 52% de las empresas no han realizado un estudio de mercado para conocer las necesidades de los clientes. Mientras que, el 52% no tienen definido con claridad lo que hace que su negocio sea diferente al resto.

Los autores precisan que, el modelo de negocio constituye una herramienta que sirve para establecer estrategias y objetivos, determinando la factibilidad técnica, económica y administrativa de las PYMES. Por otra parte, con la aplicación de las encuestas, identificaron un desconocimiento del

modelo de negocio por parte de las empresas contenidas en la muestra. Finalmente, con los resultados obtenidos, proponen un nuevo modelo de negocio que permitirá el crecimiento de las empresas en cuestión, lograr su permanencia y obtener una rentabilidad económica.

En 2019, la pandemia del COVID-19 hizo tambalear a las empresas de todos los países, las economías cayeron estrepitosamente y las compañías se vieron obligadas a cambiar sus estrategias para sobrevivir en el mercado. En este sentido, un estudio realizado en La India por Seetharaman( 2020) analizó y examinó el cambio estratégico efectuado por las empresas en industrias específicas, así como los cambios realizados a sus modelos de negocio para superar los retos de la crisis.

El autor sostiene que la crisis del COVID-19 impuso grandes desafíos a las empresas y a la vez requirieron de innovaciones, presentándoles oportunidades para identificar nuevos modelos de negocios que les permitiera sobrevivir al caos. Gran parte de las empresas tuvieron que digitalizar sus procesos para ser más eficientes y responder con mayor rapidez al mercado y garantizar la continuidad de su negocio. En este sentido, para aprovechar la oportunidad de la digitalización, las empresas necesitan ser ágiles y desarrollar rápidamente capacidades que puedan ayudarles a sobrevivir a los cambios que el entorno les impone. Estas capacidades dinámicas se relacionan con procesos estratégicos y organizacionales.

Por su parte, Sánchez Valdez *et al.* (2021) se enfocó en analizar los modelos de negocio de PyMesen la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México con la finalidad de conocer si las relaciones de colaboración (RC), el comportamiento estacional de la demanda (CED) y el capital intelectual (CI) son predictores significativos del modelo de negocios (MN), según la percepción de directivos de Pymes de la localidad enunciada con anterioridad.

De acuerdo con sus hallazgos, señalan que la dimensión más baja en relaciones de colaboración es el trabajo en equipo, mientras que, la información estratégica fue la más alta. Con respecto a la competencia estacional,

la dimensión con menos puntuación fue la de transmisión de conocimiento, en tanto que, la capacidad tecnológica fue la más alta. En cuanto a la variable de capital intelectual, la dimensión más baja es el capital relacionado a la organización, por su parte, la más alta fue la del capital humano. En cuanto al modelo de negocio, la dimensión más baja corresponde a la organización que investiga, innova e involucra. Los autores concluyen que la variable del capital intelectual por sí solo explica el 75% del modelo de negocio y con la variable de comportamiento estacional de la demanda explican el 76%. Por lo que, afirman que, su investigación proporciona evidencia empírica de que el capital intelectual a través de la práctica puede contribuir a la mejora de las capacidades de innovación y demuestra la existencia de una relación entre capital intelectual y modelos de negocio. Dentro de los resultados que obtuvieron, en la variable de modelo de negocio, la dimensión más baja fue la de organización que investiga, innova e involucra. Por lo que sugieren que, los resultados muestran que las Pymes necesitan desarrollar un modelo de negocio que incluya la innovación y el compromiso de los empleados.

En el estudio realizado por Menter *et al.* (2023) en el continente europeo específicamente en el país de Alemania, se enfocaron en esclarecer la relación entre el Modelo de Negocios Innovador (BMI por sus siglas en inglés) y el desempeño de la empresa. En los hallazgos que obtuvieron indican que, el BMI tiene un efecto positivo pero retardado en el desempeño de las empresas. También encontraron que, las actividades concentradas del BMI superan a las actividades del BMI dispersas en diferentes dimensiones del modelo de negocio en lo que respecta al desempeño superior de la empresa.

Por otro lado, algunos estudios revelan cómo los diseños de diferentes modelos se relacionan con el desempeño de la innovación, en vez de relacionar directamente las actividades de BMI con los resultados de desempeño general de las empresas (Foos y Saebi, 2017, como se citó en Garcia Samper *et al.*, 2022). Los autores concluyen afirmando que, las empresas saben poco sobre cómo innovar el modelo de negocio, para mejorar el desempeño poste-

rior de la empresa. De este modo, a medida que los mercados cambian los modelos de negocios se ven desafiados ante la amenaza de volverse menos rentables o incluso obsoletos. A pesar de que cada una de las tres dimensiones del BMI tiene un impacto positivo en el desempeño de la empresa, los resultados no ocurren de forma inmediata, sino que se materializan con el transcurso del tiempo.

Partiendo de los estudios analizados, se dilucida que ningún Modelo de negocio es infalible durante un periodo de tiempo sin modificación alguna (Mishra, 2013). Por su parte, Molina Morejón *et al.* (2014) enfatizan que, en muchos casos de innovación la clave no está tanto en el propio producto como en un nuevo modelo de negocio que lo sustente. Mientras que, Molina Morejón *et al.* (2016) señalan que, los modelos de negocios han sido estructurados sin tomar en cuenta las particularidades de sector y empresa, por lo que se vuelve estático sin dar pie a la innovación e impulsar la competitividad. Por lo tanto, es necesario que se cambien y adapten al contexto estratégico de las Pymes de forma dinámica y continua para responder a entorno de competencia cada vez más voraz y poder ofrecer formas novedosas de crear valor para sus clientes. Para Izquierdo Morán *et al.* (2018), el modelo de negocio constituye una herramienta que sirve para establecer estrategias y objetivos, determinando la factibilidad técnica, económica y administrativa de las PYMES.

Desde la perspectiva de Baque Villanueva *et al.* (2019), no existen estrategias comerciales y de marketing adecuadas para la venta de los productos, es decir, no cuentan con un modelo de negocios que les permita las empresas de este sector ser más competitivas. Por otro lado, la crisis del COVID-19 impuso grandes desafíos a las empresas y a la vez requirieron de innovaciones, presentándoles oportunidades para identificar nuevos modelos de negocios que les permitiera sobrevivir al caos. Los autores argumentan que, para aprovechar la oportunidad de la digitalización, las empresas necesitan ser ágiles y desarrollar rápidamente capacidades que puedan ayudarles a sobrevivir a

los cambios que el entorno les impone. Estas capacidades dinámicas se relacionan con procesos estratégicos y organizacionales (Seetharaman, 2020). A su vez, Sánchez Valdez *et al.* (2021), sugieren que, los resultados muestran que las pymes necesitan desarrollar un modelo de negocio que incluya la innovación y el compromiso de los empleados. Para Nava y Toscano (2022), la diversidad de las empresas de esta industria no permite caracterizar un modelo de negocios en común. Por otro lado, la tecnología, tiene un papel importante, por lo que la innovación en el modelo de negocios es un indicador que puede predecir el futuro de las empresas.

De acuerdo con García Samper *et al.* (2022) los cambios relacionados con la digitalización y la automatización de procesos que interactúan con la experiencia del cliente y las operaciones comerciales tienen un impacto positivo en el desempeño productivo y la propuesta de valor de la empresa. Mientras que para Menter *et al.* (2023), las empresas saben poco sobre cómo innovar el modelo de negocio, para mejorar el desempeño posterior de la empresa. De este modo, a medida que los mercados cambian los modelos de negocios se ven desafiados ante la amenaza de volverse menos rentables o incluso obsoletos.

Para Wheelen y Hunger (2007) la estrategia es el plan integral que establece la manera en que una corporación logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva. Para los autores, la administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto interno como externo), la formulación de la estrategia (planificación de la estrategia a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y control. De acuerdo con los estudios realizados por los autores, las organizaciones que participan en administración estratégica su rentabilidad es sobresaliente en relación con las que no lo hacen. En el caso particular de las pequeñas y medianas empresas planifican

de forma informal e irregular, sin embargo, cuanto más planifiquen y se traslade a un plan estratégico formal, mayor será su rendimiento financiero.

Por otro lado, la globalización y el comercio electrónico son retos a los que se enfrentan las organizaciones y han cambiado la forma de hacer negocios. En este sentido, la administración estratégica ha adquirido mayor importancia para mantenerse al tanto de los desarrollos internacionales y coadyuvar a que las empresas alcancen una ventaja competitiva a largo plazo. Los autores argumentan que la administración estratégica ha evolucionado hasta el punto de que valor principal se fundamenta en ayudar a las empresas a llevar a cabo operaciones con éxito en un entorno complejo y dinámico. Enfatizan, además que ninguna ventaja competitiva es sostenible a largo plazo, por lo que las organizaciones deben desarrollar flexibilidad estratégica, es decir, capacidad para cambiar de una estrategia dominante a otra. Esta última, requiere compromiso a largo plazo, a su vez, exige que la empresa se transforme en una organización que aprende. Las organizaciones que aprenden se caracterizan por: resolución de problemas de manera sistemática, proponen nuevos enfoques, aprenden de experiencias propias y de otras empresas, transferencia de conocimiento de manera eficiente.

De acuerdo con Stan (2003) como se cita Wheelen y Hunger (2007), un modelo de negocio es el método que utiliza una empresa para ganar dinero en el ambiente comercial actual, se conforma de cinco elementos: a quién sirve; qué proporciona; cómo gana dinero; cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva; y, cómo proporciona su producto. Partiendo de este argumento, la estrategia está vinculada al modelo de negocio en el sentido de cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva. La estrategia de negocios se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa en una industria o segmento de mercado. Esta puede ser competitiva o de cooperación.

En esencia, la meta de la estrategia competitiva de una empresa reside en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse en

contra de esas fuerzas. La intensidad de la industria depende de cinco fuerzas competitivas: riesgo de nuevas empresas, amenaza de los productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, y rivalidad entre empresas actuales (Porter, 2010). En este sentido, Wheelen y Hunger (2007), señalan que realizar un análisis periódico de la industria con base en las cinco fuerzas de Porter es tan importante para las pequeñas empresas como para las grandes, sin embargo, pocas empresas lo realizan, entre las razones se encuentran que el administrador es el dueño, por lo que, situaciones personales y familiares pueden afectar la misión y la visión, otra se orienta a que las metas de la empresa probablemente sean las mismas que las del dueño.

Por su parte, Hitt *et al.* (2008) argumentan que, la estrategia es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y actividades diseñados para lograr una ventaja competitiva. A partir de ello, una empresa alcanza la competitividad estratégica cuando formula e implementa con éxito una estrategia que crea valor y que es difícil de imitar. Los autores proponen un modelo de cinco fuerzas que les ayuda las empresas a desempeñar esa tarea. El modelo de la organización industrial (O/I) de los rendimientos superiores al promedio, el modelo de las cinco fuerzas de la competencia comprende: el análisis del entorno externo; encontrar una industria atractiva; identificar y formular la estrategia; adquirir activos y desarrollar habilidades; y, por último, la implementación de la estrategia. Señalan, además que la dirección estratégica recae en la figura del gerente estratégico, quien es el encargado de lograr su visión y misión, por lo tanto, los líderes estratégicos exitosos son fundamentales porque se preocupan por el desarrollo de todos los que los rodean y están comprometidos a ayudar a la organización a crear valor para sus clientes y ganancias para sus accionistas y otros grupos de interés. Otro aspecto fundamental en la implementación de las estrategias la cultura organizacional debido a que todos sus miembros comparten ideologías y valores

fundamentales que los hace partícipe de logro de los objetivos de la empresa (Hitt *et al.*, 2008).

Según Thompson *et al.* (2012) la estrategia de una empresa es un plan de acción seguido por la administración para competir con éxito y explotar un conjunto integral de oportunidades. Los autores sostienen que cada estrategia requiere un elemento único para atraer a los clientes y crear una ventaja competitiva, asimismo, la estrategia implica competir de otra manera: hacer lo que los competidores no harán, o mejor aún, lo que ellos no pueden, en consecuencia, cada estrategia requiere un elemento único para atraer clientes y crear una ventaja competitiva. A su vez, la ventaja competitiva proviene de la capacidad de satisfacer las necesidades de los consumidores de manera eficiente, por lo tanto, las organizaciones logran una ventaja competitiva sostenible cuando satisfacen las necesidades de los consumidores de manera más efectiva que sus competidores.

Desde la perspectiva de los autores, el modelo de negocio está estrechamente a la estrategia, debido a que si no se tiene la capacidad para generar rendimientos la estrategia no es sostenible y se cuestiona la viabilidad del negocio. Asimismo, hacen hincapié en los elementos principales del modelo de negocio de una empresa que consisten en: la propuesta de valor para el cliente y la fórmula de beneficios. La propuesta de valor para el cliente define cómo la empresa planea satisfacer las necesidades del cliente a un precio que los clientes perciben como una buena relación calidad-precio. Por tanto, el modelo de negocio de una empresa es exitoso si su propuesta de valor es beneficiosa para los clientes.

Por su parte, para David (2008), la administración estratégica implica formular, implementar y evaluar decisiones encaminadas al logro de los objetivos de la organización. En concordancia con Wheelen y Hunger (2007), la administración estratégica consta de tres etapas: la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia. El modelo propuesto por David (2008) difiere al planteado por Wheelen y Hunger (2007) en primera instancia en que

el primero contempla solamente tres etapas: la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, por su parte los segundos, consideran cuatro elementos: el análisis ambiental, la formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia y la evaluación y control. Dentro de los beneficios de la administración estratégica el autor señala que, permite a una organización ser más productiva, formular mejores estrategias utilizando un enfoque sistematizado para la elección de la misma a través de un proceso. Sin embargo, algunas empresas no la llevan a cabo, esto principalmente a que consideran que no les genera los rendimientos esperados, es una pérdida de tiempo, es muy cara, tienen miedo al fracaso, al exceso de confianza, han tenido malas experiencias previas, miedo a lo desconocido y les genera desconfianza (David, 2008).

Por otro lado, para L. Hill y Jones (2011), la estrategia de una empresa no solo brinda orientación y dirección sobre lo que se debe hacer, sino también sobre lo que no se debe hacer. En consecuencia, saber qué no hacer es tan importante como saber qué hacer. Como lo afirman los autores, cualquier estrategia se basa en las acciones y movimientos de los líderes del mercado para mejorar su competitividad frente a sus competidores. En este sentido, las estrategias creativas y únicas que diferencian a una empresa de sus competidores y crean una ventaja competitiva, además les permite ser más rentables. A partir de lo anterior, el modelo de negocios implica para el gerente integrar la estrategia de su empresa en un todo de manera que le permita lograr una ventaja competitiva y una mayor rentabilidad.

La permanencia en el mercado se define en el tiempo y su conceptualización se refiere a la cantidad de años que una pyme logra mantenerse (Bérnudez Carrillo, 2014). Según Toca (como se cita en Acosta *et al.*, 2022), la permanencia suele asociarse con los términos de “perdurabilidad” y “super-vivencia”, sostenibilidad, estabilidad y permanencia han sido algunos de los parámetros de acción establecidos en las empresas para referir la continuidad de sus operaciones en una industria o un sector. De este modo:

La permanencia está estrechamente relacionada con el concepto de perdurabilidad, los conceptos se refieren a las capacidades que tiene la empresa de hacer frente a través su historia a perturbaciones internas y externas, sin perder su identidad al permanecer a través del tiempo (Acosta Haro *et al.*, 2022, p. 29).

Diversos estudios señalan que la sobrevivencia de las organizaciones se debe distintos factores. En algunos casos, la mortandad de las empresas se relaciona con el fracaso en la gestión por parte de los gerentes y/o propietarios. Dentro de los factores que afectan la supervivencia de las microempresas se encuentran: la antigüedad de la empresa, la densidad de población de la organización y las características del entorno. Paralelamente, la supervivencia de una empresa depende de la historia de la empresa, la experiencia de los empresarios en la industria, la densidad de población, la competencia y las regulaciones establecidas (Sansores Guerrero *et al.*, 2020).

Las MiPyMes se enfrentan a obstáculos que les imposibilitan su crecimiento y desarrollo. Por un lado, la falta de competitividad provoca que no crezcan y desaparezcan en un periodo corto, por otro, la falta de innovación en las políticas para ser más eficientes. Asimismo, los factores que más influyen en la permanencia de una organización son: la gestión, la innovación, la orientación al mercado y la responsabilidad social (Barrón Romero *et al.*, 2020).

Desde otra perspectiva, Castillo y García (2023), determinaron que los factores de permanencia de las MiPyMes están asociados con: la planificación de la intervención organizacional para la producción, los sistemas de gestión operativa-tecnológica para la producción y la gestión de la calidad. Consideran, además, que al invertir en tecnología y utilizarla en las actividades laborales, la capacitación a nivel gerencial y operativo puede conducir a mayores resultados organizacionales y financieros, los cuales se reflejan en los procesos de mejora continua. Al mismo tiempo, de acuerdo con Díaz y Guambi (como se cita en Castillo y García, 2023) en la política económica de

un país, la permanencia de las organizaciones en el mercado representa el principal a considerar.

El fracaso empresarial es un fenómeno complejo y multidimensional, que depende de factores internos y externos de la empresa. Produce también resultados negativos con respecto al empleo y la economía. Dentro de los factores más relevantes que explican, median y moderan el fracaso empresarial están vinculadas a la administración y el entorno (Jánica *et al.*, 2023).

Finalmente, la sobrevivencia de las organizaciones se debe distintos factores, por lo que es un fenómeno complejo y multidimensional, que depende de factores internos y externos de la empresa (Jánica *et al.*, 2023). En algunos casos, la mortandad de las empresas se relaciona con el fracaso en la gestión por parte de los gerentes y/o propietarios (Sansores Guerrero *et al.*, 2020). En otros casos, como lo señala según Toniut (2020), la respuesta a la sobrevivencia de algunas empresas proviene del cambio de su modelo de negocio.

## Métodos y materiales

Hacer investigación requiere de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado de ampliar el conocimiento (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres , 2018).

Para la presente investigación se realizó una investigación documental bibliográfica en bases de datos de revistas científicas indizadas en Google Scholar, Scopus, Elsevier, Redalyc, Dialnet, BiblioUDG, empleando como criterios de inclusión artículos de investigación publicados en el periodo 2019-2023 en el área de Negocios o Administración, en idioma inglés y español, por otro lado, como criterio de exclusión se establecieron artículos de investigación en el periodo anterior al 2019, en idioma distinta al inglés y español.

Partiendo del objetivo de la investigación, se procedió a la identificación de estudios relevantes, a la selección de los estudios, al análisis de los datos y finalmente al procesamiento de los datos. Lo anterior con la finalidad de identificar los factores o variables de los Modelos de Negocios, su adaptabilidad,

las estrategias y su relación con la permanencia empresarial, que permitan diseñar el Plan Estratégico para la adaptabilidad del Modelo de Negocios de las empresas sujeto de estudio.

## Conclusiones y resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos indican que la estrategia y los modelos de negocio están vinculados a la permanencia de las empresas en el mercado.

En tiempos actuales, las empresas se enfrentan a entornos de incertidumbre y cambios vertiginosos, por lo que han modificado de manera radical sus Modelos de Negocio para asegurar su continuidad en el mercado. En este sentido, las estrategias constituyen un elemento esencial en el modelo de negocio, ya que es el plan para crear una posición única y valiosa, su función es dar sentido y dirección para el desarrollo del modelo de negocio.

Por otro lado, los constantes cambios en el mercado y en el entorno han obligado a las empresas a transformar sus modelos de negocios para permanecer, a este respecto, Torres Garza *et al.* (2021) señalan que, los nuevos modelos de negocio son el resultado de la adaptación de las MiPyMes a las nuevas condiciones del mercado y del consumo. Asimismo, destacan que tal transformación implica la modificación de la propuesta de valor, los canales de comercialización, los modelos financieros y la estructura organizativa. Requieren, además de flexibilidad, reinención y colaboración (Torres Garza *et al.*, 2021).

El modelo de negocios puede ser explicado como las empresas cambian y se van adaptando desde la perspectiva teórica de la administración estratégica, que implica la formulación, implementación y evaluación de las estrategias y modelos de administración estratégica que pueden incorporados por las empresas para ser más competitivas, partiendo del supuesto de que las empresas cambian y se van a adaptando a partir de los recursos y capacidades con los que cuentan. También aborda, la dirección estrategia y sostiene que

el encargado de ejecutar la estrategia es el directivo, dueño o administrador, por lo que sus habilidades y capacidades son fundamentales para que una empresa logre sobrevivir, sea exitosa y competitiva. El enfoque de la administración estratégica engloba también a la innovación, a la competencia y a los recursos y capacidades con que cuenta la empresa. Este enfoque se sustenta en la aplicabilidad que puede tener para las MiPyMES y explicar cómo las empresas logran permanecer y cambian a través del tiempo su modelo de negocios adaptándolo a las necesidades del entorno y del mercado. Desafortunadamente, las micro, pequeñas y medianas empresas son la que más se enfrentan con mayor complejidad al desafío de adaptar su modelo de negocio.

Por lo anterior, se identifica que, las empresas con modelos de negocio estáticos, carentes de flexibilidad e innovación les impide adaptarse con la velocidad en que se ocurren los cambios en el entorno siendo susceptibles de no sobrevivir. Por el contrario, las organizaciones con modelos de negocios alineados a sus estrategias, dinámico, innovador, enfocado en generar ventajas competitivas sostenibles y en la creación de valor para sus clientes, adaptándolo a las necesidades del mercado, contribuye a su permanencia.

## Bibliografía

- Acosta Haro, E., Palacios Valenzuela, C. A., Aguilar Carvajal, R. D., Soto Medina, N. y Cortez Parra, Y. D. (2022). Capital humano y la permanencia empresarial en la PyMEs una revisión de literatura. *INCEPTUM. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 17(33), 27-40. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8909582>
- Aguilar Morales, S., Ocampo Carapia, L. A., Guillén Valencia, Á., Tussie Contreras, N., López Aguilar, D., Montiel Morales, D., . . . Ferrer Almazán, A. (2020). *De Emprendedor a Empresario. Haga que su negocio ¡sea su negocio!* (2a. ed.). Cd. de México, México : Grupo Editorial Patria.
- Baque Villanueva, L. K., Burbano Montecé, W. D., Caravaca Vera , O. R., y Peñafiel Nivela, G. A. (2019). Modelo de negocio para la creación de una distribuidora

- de accesorios para bebés en el cantón Quevedo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VII(105), 1-17. <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticyvalores.com/>
- Barrón Romero, L. C., Arias Fránquez, O., Mariscal Haro, E. I., y Camarena González, S. A. (2020). Factores de perdurabilidad empresarial del sector comercial en el Estado de Nayarit (México). *Revista Visión Contable*(22), 78-91. <https://doi.org/https://doi.org/10.24142/rvc.n22a4>
- Batista-Canino, R. M., Cruz Bolívar, A., y Medina-Brito, P. (2016). Monitorización del proceso emprendedor a través del modelo de negocio. *Innovar*, 26(61), 83-101.
- Bérnudez Carrillo, L. A. (2014). Características de las pymes de Guanacaste. *Inter-Sedes: Revista de las Sedes Regionales*, 15(30), 6-21. <https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66631279001>
- Cardoso Pongelupe Lopes, S., García Lopes, H. E., García Coleta, K. y Cándido Rodrígues, V. (ene-mar de 2019). Business Models and competitive advantage: a dynamic approach. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 18(1), 90-105. <https://doi.org/http://dx.doi.org.wdg.biblio.udg.mx:2048/10.5585/ijsm.v18i1.2698>
- Castillo Pérez, V. y García Muñoz Aparicio, C. (2023). Índices de la permanencia empresarial en México. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 12(34), 1-17. <https://recai.uaemex.mx/>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Décimo primera edición ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México: Pearson Educación.
- DOF (24 de 06 de 2020). *Diario Oficial de Federación*. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5595481&fecha=24/06/2020&print=true](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5595481&fecha=24/06/2020&print=true)
- DOF (2022). *Diario Oficial de la Federación*. [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5595481&fecha=24/06/2020#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5595481&fecha=24/06/2020#gsc.tab=0)
- Garcia Samper, M., Bernardo Sukier, H., Baez Palencia, D., Ramirez Molina, R. I., Barranco Alfaro, K., Salamanca Sánchez, Y. y Franco Sarmiento, A. C. (2022). Digital trasnformation of business models: influence of operation and trade

- variables. *Procedia Computer Science*, 203, 565-569. <https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187705092200730X>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza Torres , C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc-Graw-Hill Interamericana Editores.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica, Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7a. edición). D.F., México: Cengage Laerning Editores.
- IIEG. (noviembre de 2023). Instituto de Información Estadística y Geografía de Jalisco. iieg.gob.mx: [https://iieg.gob.mx/ns/?page\\_id=1153](https://iieg.gob.mx/ns/?page_id=1153)
- INEGI (2022a). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. www.inegi.org.mx: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP\\_Demog\\_MIPYME22.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Demog_MIPYME22.pdf)
- INEGI (2022b). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>
- INEGI. (07 de mayo de 2024). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. inegi.org.mx: <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/924#:~:text=En%20esta%20ocasi%C3%B3n%2C%20se%20presenta,econ%C3%B3micas%20con%20mayor%20aportaci%C3%B3n%20a>
- Izquierdo Morán, A. M., Baque Villanueva, L. K. y Mendoza Alcívar, M. A. (2018). Implementación del nuevo modelo de negocios como herramienta para el crecimiento de las PYMES del Cantón Quevedo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VI(47), 1-16. <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticaayvalores.com/>
- Jánica , F., Hernández-Fernández , L., Escobar Castillo, A. y Velandia Pacheco, G. (2023). Factores que explican, median y moderan el fracaso empresarial: Revisión de publicaciones indexadas en Scopus (2015-2022). *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 29(2), 73-95. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>

- L. Hill, C. W. y R. Jones , G. (2011). Administración Estratégica. Un enfoque integral (9a ed.). D.F., México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- Llorens Buenos, G. A. (2010). Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios. Santiago: Université Libre des Sciences de l'Enterprise et des Technologies de Bruxelles (Doctorado en Administración de Empresas), 1-10. <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>
- López Pérez, R. (23 de enero de 2012). Dialnet. Repositorio Biblios-e Archivo: <http://hdl.handle.net/10486/7825>
- Menter, M., Göcke , L., Zeeb , C. y Clauss, T. (2023). Disentangling the complex longitudinal relationships between business model innovation and firm performance. *Journal of Business Research*, 168(114229), 1-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114229>.
- Mishra, A. (2013). Bussiness model for Indian retail sector: The Café Coffee Day Case: In conversation with V.G. Siddhartha, Chairman, Coffee Day. *IIMB Management Review*, 25(3), 160-170. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iimb.2013.06.001>.
- Molina Morejón, V. M., García Hernández, L. J. y Salas Jaramillo, V. V. (2014). Modelo de negocios de las Pyme: Un análisis de sus manejos financieros. *Revista Raites*, 7(13), 69-82. <https://pistaseducativas.celaya.tecnm.mx/index.php/raites/article/view/106>
- Molina Morejón, V. M., Medina Elizondo, M., Armenteros Acosta, M. d., González Flores, K. M. y Martínez Cabrera, H. (2016). Propuesta de Valor del Modelo de Negocios de las PYME: Un estudio en diversos sectores económicos de Coahuila, (The Value Proposition of the Business Model for SMEs: A Study in Different Economic Sectors of Coahuila). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(2), 73-85. <https://ssrn.com/abstract=2664199>
- Münch Galindo, L. (2019). Modelos de Negocios. Cd. de México, México: Grupo Editorial Patria.

- Münch, L. (2019.). *Administración de capital humano: la gestión del activo más valioso de la organización* (3a. ed.). México: Trillas.
- Nava Orihuela, E. D. y Toscano Moctezuma, J. A. (2022). Diagnóstico del Modelo de Negocios en la industria manufacturera de Ciudad Juárez: "Situación actual sobre su aplicación y características que lo definen". *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(19), 2-15. [https://doi.org/https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.131](https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.131)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2021). *Diseñando la propuesta de valor* (9a ed.). Barcelona, España: Centro Libros PAPF, S.L.U. Grupo Editorial Planeta.
- Porter, M. E. (2010). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de sectores industriales y de la competencia (edición revisada)* (Cuadragésima reimisión). (M. E. Rosas Sánchez, Trad.) Grupo Editorial Patria.
- Ramírez, M. C., Rodríguez , M. D. y González, J. P. (2019). Revisión de la Literatura sobre el Enfoque Estratégico de los Modelos de Negocios. *Información Tecnológica*, 30(6), 177-192. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600177>
- Sánchez Valdez, J. A., Flores Laguna, O. A. y Basurto Gutiérrez, K. S. (2021). Factores predictores del modelo de negocio validado por directivos de pequeñas empresas de Monterrey, Nuevo León. *Contaduría y Administración*, 66(2), 1-20. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2295>
- Sansores Guerrero, E. A., Navarrete Marneou, J. E., Alvarado-Peña, L. J. y Licandro, Ó. D. (2020). Diagnóstico situacional en microempresas mexicanas: Fracaso o sobrevivencia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1), 61-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7384406#>
- Secretaría de Economía (s.f.). Gobierno de México. Recuperado el 05 de noviembre de 2023, en Secretaría de Economía: <https://e.economia.gob.mx/guias/desarrollar-la-idea-el-modelo-y-el-plan-de-negocio/>
- Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal Information Management*, 54(102173), 1-4. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173>

- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A. y Strickland III, A. J. (2012). Administración estratégica. Teoría y casos (18a. ed.). (R. M. Rubio Ruiz, J. J. Dávila Martínez, A. Deras Quiñones, y P. Mascaró Sacristán, trads.) D.F., México: McGRAW- Hill/Interamericana Editores.
- Toniut, H. R. (2020). El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: aportes de los principales autores. *Palermo Business Review*, 139-156. [https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR\\_22\\_08.pdf](https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_08.pdf)
- Torres Garza, A. R., Carrera Sánchez, M. M. y Partida Puente , A. (2021). Factores que influyen en las MiPyMES en tiempos de COVID-19. *Vincula Técnica EFAN*, 7(2), 94-112. <https://doi.org/https://doi.org/10.29105/vtga7.1-87>
- Wheelen, T. L., y Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (Décimo primera Edición ed.). (M. Á. Sánchez, Trad.) México: Pearson Educación.



## CAPÍTULO 6.

# Competencias básicas que se integran en un perfil de puesto para un gerente de hotel categoría cinco estrellas

LÁZARO VENEGAS VÁZQUEZ\*

MARÍA DEL CONSUELO CORTÉS VELÁZQUEZ\*\*

### Introducción

Uno de los mayores retos que enfrenta una organización dedicada a la hospitalidad y aspire a ser de los mejores en su categoría, es contar con un modelo de gestión de talento humano orientado al trabajo productivo que le permita a la empresa tener procesos eficientes y eficaces, para ello deberá tener definido en primera instancia puestos laborales que estén diseñados de acuerdo con las expectativas de los huéspedes más exigentes. La presente investigación tiene como objeto identificar competencias básicas de un gerente para hoteles categoría cinco estrellas y elaborar si se considera viable un perfil de puesto para cada gerencia a partir de las competencias básicas identificadas en este estudio, observando la misión, visión y la cultura de servicio de dicha organización. La metodología utilizada en este estudio es la revisión docu-

---

\* Estudiante del Doctorado en Gestión y Negocios del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara.

\*\* Profesora e investigadora del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara adscrita al Departamento de Ciencias y Tecnologías de la Información y la Comunicación de la División de Ingenierías.

mental de artículos científicos, describiendo cualitativamente los perfiles profesionales gerenciales de hoteles categoría cinco estrellas y un análisis crítico sobre sus características. En los resultados se pretende resaltar las competencias laborales que debe tener el diseño de un perfil profesional gerencial de un hotel categoría cinco estrellas y contrastarlos con los establecidos en el organigrama para este nivel directivo de un hotel previamente seleccionado y proponer su actualización.

## **Desarrollo**

### **Antecedentes**

El turismo es una fuente de empleo permanente, genera un impacto social importante en cada lugar donde se venden servicios turísticos. Aveiga-Loor y Mendoza-Cedeño (2020), que citan a Salas (2017) quien señala que el turismo es “la única actividad comercial que obliga al consumidor a trasladarse hacia donde se encuentra ubicado el producto y está conformado, entre otros componentes, por productos y destinos turísticos” (p. 4) citado por (Becerra-Bizarrón y Tejeda-Martín, 2022). México es uno de los destinos turísticos más importantes del mundo y el más importante de Latinoamérica, las maravillas naturales, la gastronomía, su cultura, la amabilidad, la infraestructura son algunos de los atractivos que México tiene para ofrecer a los visitantes nacionales e internacionales. International hotel consulting services (2023).

La proyección de crecimiento del sector turístico en México y la necesidad de las empresas hoteleras de contar con el mejor capital humano, con aquel que tenga el talento y las competencias laborales que cubran las expectativas de los clientes es cada vez más exigente (Secretaría de Turismo Federal, 2023). La industria hotelera se enfrenta a situaciones complejas generadas por la globalización, la tecnología, nuevas expectativas de servicio: “el turismo experimenta cambios generados por la globalización, nuevos nichos de mercado, un turista exigente, la aparición de nuevas demandas, incluyendo el uso

de tecnologías que han afectado fuentes de empleo y empresas hoteleras” (Becerra-Bizarrón y Tejeda-Martín, 2022 p. 2).

## Teorización

### *La Gerencia de Talento Humano*

La Gerencia de Talento Humano (GTH) se genera en el área de recursos humanos en donde estos procedimientos y acciones están dirigidos a identificar el perfil que se alinee a los perfiles del puesto diseñado por competencias, con el firme propósito de generar una ventaja competitiva a través del fortalecimiento de competencias generadas y desarrolladas por el talento humano de la organización. Por lo anterior, se afirma que la GTH es un catalizador que ayuda a mejorar los procesos productivos y administrativos de la compañía, impulsando el mejor talento de cada empleado para lograr las metas y objetivos de tal forma que la empresa alcance el equilibrio entre el desarrollo profesional de los colaboradores y el cumplimiento de los propósitos establecidos por la organización (Basurto & Yoza, 2022). Por lo tanto, la GTH por competencias en una empresa es fundamental para ser competitivos. La globalización, la tecnología y la exigencia de los mercados condicionan a los directivos de las empresas y sus colaboradores a buscar todos los días la manera de ser competitivos y mantener la marca de sus productos como una opción vigente y viable. Toda empresa que es o quiere ser exitosa deberá contar con un MGTH por competencias laborales. Este modelo permitirá identificar las competencias y habilidades del colaborador para ubicarlo en el puesto de trabajo en donde, derivado de sus capacidades tenga un desempeño eficiente (Vera et al., 2022).

De este modo, el modelo es un diseño teórico abreviado de un sistema o de una realidad o fenómeno complejo creado para posibilitar su comprensión y estudiar su comportamiento. Además, este modelo servirá a la organización para aprovechar mejor sus recursos en términos de resultados esperados. En este sentido, varios autores sustentan el diseño de modelos de gestión

empresarial en la teoría científica de Frederick Tylor y en la teoría de funciones de Henrry Fayol Huertas *et al.* (2020).

Por otra parte, se entiende que la eficiencia y la eficacia son términos asociados a la productividad de las empresas, entre más eficiente, eficaz y productivo son los procesos, mayor será el aprovechamiento de los recursos disponibles por la organización. Lo anterior, dará como resultado mayor competitividad de sus productos en los mercados nacionales e internacionales según sea el caso. Chavez y Fleitas (2023) concluyeron en su investigación orientada a la gestión de capital humano y la innovación desarrollado para la empresa cubana MoviTel, que el diseño de modelos de capital humano incorporando la innovación en el proceso, ayudará a mejorar la selección, formación y evaluación de los empleados impactando positivamente en el desarrollo de los proyectos de la empresa en cuestión.

Adicionalmente, la competencia por ser la mejor opción para el consumidor de parte de las empresas ha motivado a investigadores y empresarios a buscar modelos estratégicos que impulsen la calidad de los productos en sus respectivos mercados meta. Como ya se ha mencionado, el talento humano es parte fundamental para alcanzar los objetivos planteados por la organización para hacerla cada vez más competitiva. Sin embargo, el talento en sí mismo, podría no generar el valor requerido por los estándares de los procesos productivos. Por lo anterior, se sugiere como herramienta empresarial, un modelo de gestión estratégica para identificar de manera sistematizada las habilidades y competencias de los colaboradores, las necesidades de capacitación, incentivos, evaluación y la posibilidad de diseñar un esquema de remuneración que corresponda al desempeño del trabajador (De Sousa, 2001). En este sentido, Verjel y Correa (2023) en su investigación donde implementaron el modelo teórico de Chiavenato para detectar la importancia del área de talento humano, afirmaron que la implementación de un modelo de talento humano será de utilidad para la empresa, elevando el nivel de desarrollo de conocimientos y habilidades del personal haciendo más eficiente su desempeño.

## ***El talento como factor de desarrollo organizacional***

El impacto positivo que tiene el talento humano para la compañía es acompañado de decisiones acertadas por la alta dirección y mandos de primera línea, en estas decisiones no solo está involucrado el esfuerzo que hace cada trabajador en el cumplimiento de sus labores, cumplimiento que le exige mostrar y aplicar sus conocimientos, habilidades y actitudes en cada actividad que ejecuta, sino también el destino de la empresa; de ese nivel de importancia son las decisiones que se toman “la planeación estratégica es un proceso sistemático de toda organización, de toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, acerca de las actividades y las acciones que el talento humano debe cumplir” (Bernal, 2021, p. 37).

Para hacer conciencia sobre la importancia que tiene el recurso humano para una organización es pertinente hacerse esta pregunta ¿Quién define la planeación estratégica de la empresa, quien diseña el producto, quien define los canales de comercialización, quien diseña la estrategia de venta, quien controla las finanzas?, las personas son las organizaciones, sin ellas estas solo serían edificios vacíos sin valor adicional. Los colaboradores son los que tienen el conocimiento y el talento, el reto de las GTH es aprovechar esa experiencia y talento en beneficio de la empresa. Las personas son el principal activo de la organización por encima de los recursos materiales, tecnológicos y financieros; a los colaboradores se les puede desarrollar al grado de generar una ventaja competitiva, es decir contar con un factor difícil de igualar por la competencia, pero además con vida útil prolongada.

Sin embargo, el talento en sí mismo podría no generar el valor requerido por los estándares de los procesos productivos, se sugiere como herramienta empresarial, un modelo de gestión estratégica para identificar de manera sistematizada las habilidades y competencias de los colaboradores, las necesidades de capacitación, incentivos, evaluación y la posibilidad de diseñar un esquema de remuneración que corresponda al desempeño del trabajador. En este sentido, Verjel y Correa (2023) afirmaron en su investigación donde

usaron el modelo teórico de Chiavenato para detectar la importancia del área de talento humano, que la implementación de un modelo de talento humano ayudará a la empresa a establecer nuevos procesos y políticas para mejorar el desempeño del personal, contar con un buen proceso de toma de decisiones, orientar los programas de capacitación según las áreas de oportunidad.

Adicionalmente, la mayoría de las organizaciones diseñan y aplican como parte de sus políticas del área de recursos humanos perfiles de puesto, la intención de la empresa es que cada persona que es reclutada cumpla con sus especificaciones, sin embargo, el tema es mucho más complejo de lo que parece, no solo es definir los perfiles y seleccionar a los candidatos de acuerdo a ese perfil, el hotel debe asegurarse que sus colaboradores además de cubrir los requisitos para ser admitidos, supervisar sus desempeño buscando en todo momento que el trabajador esté satisfecho con lo que hace. Los modelos de gestión de talento humano tienen el propósito de impulsar a las organizaciones para ser más productivas en el desarrollo de sus procesos e implementación de políticas de forma sistemática y funcional.

### ***Conceptualización de competencias***

La competencia es todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y saber estar para el ejercicio profesional (Tejada y Navío, 2005). En este sentido, el individuo debe mostrar o demostrar que domina una competencia y esto será posible solo en la práctica. En términos de saber hacer podría ser capaz de desarrollar una actividad, pero no necesariamente es competente. Derivado de la capacidad del individuo para procesar el conocimiento y aprender habilidades genera la posibilidad de desarrollar competencias las cuales podrían impactar en su desempeño como empleado. Fernández (1997), citado por Mamaqi y Miguel (2011).

Otro concepto de competencias lo refiere Castillo (2017) al mencionar que, las competencias son las características de cada persona, están relacio-

nadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, el concepto de sí mismo, actitudes o valores, en una variedad de conocimientos, capacidades o conductas.

Para Boterf (2001) la competencia significa la capacidad del individuo para construir a partir de la interacción de recursos de manera voluntaria en donde están involucrados el conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes, además los que de manera natural se involucran en el proceso; relaciones, documentos, informaciones y otros, los cuales se activan en sintonía para lograr el desempeño esperado. Otro concepto podría decirse que “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (Bunk, 1994, p. 9).

Las competencias de acuerdo con estas definiciones se centran en el desarrollo del conocimiento, habilidades, actitudes, motivaciones, caracteres requeridos por un puesto de trabajo específico para tener un buen desempeño y actuar de manera independiente en la resolución de problemas, estas competencias referidas por el autor, se dividen en competencias esenciales, que serían las exigidas para una actuación media o mínimamente adecuada, y competencias diferenciadoras, que permiten distinguir a quienes sobresalen por sus actuaciones.

Según una encuesta realizada por la empresa Mercer titulada *Encuesta de habilidades 2023/2024*, se afirma que el 63% de las empresas no cuenta con una lista de habilidades para cada posición; adicionalmente, de las compañías que tienen un mapeo de las habilidades por puesto de trabajo, el 15% considera que el número ideal que debe tener el perfil del puesto va de una a cinco habilidades, para otro 15% en número se ubica entre seis y 10; la firma Mercer por su experiencia en este rubro eleva el número de habilidades por posición hasta 20 (Hernández, 2024).

## **Reclutamiento de personal**

El reclutamiento de personal ha venido evolucionando, en principio las compañías contrataban trabajadores como hombres que solo se usaban para realizar cierta actividad sin considerar su talento, hoy en día las organizaciones tienen muy presente que el contratar un colaborador deberá contar con ciertos conocimientos habilidades y competencias. Naranjo (2012) citado por Salinas y Malpartida (2020), sostiene que en primera instancia el mercado empresarial ha sufrido varios cambios en cuanto al término trabajador u hombre, con el pasar del tiempo ha evolucionado de ser personal, recursos humanos, capital y hoy en día talento humano, lo que ha llevado a transformar la importancia de las personas en una organización.

La búsqueda de personal idóneo para algunas compañías representa una acción importante dentro del su proceso de gestión de talento humano, el cual se define como el conjunto de procedimientos por los cuales se atraen candidatos potencialmente cualificados para formar parte de la organización, que previamente son sometidos a pruebas de selección. Esos procedimientos se llevan a cabo a través de un sistema de información mediante el cual las empresas comunican las oportunidades laborales que ofrecen, de tal manera que el número de candidatos sea suficiente para abastecer el proceso de selección y supere la cantidad de puestos a cubrir (Porret, 2007 citado por Torres-Flórez y otros, 2019).

Por otra parte, el concepto de reclutamiento expresado por Wayne *et al.* (1997) citado por García (2016), se refiere a que este es un proceso de captar personas de manera oportuna, en número suficiente y con las capacidades necesarias, y a la vez animarlos para que soliciten los puestos disponibles en una organización.

Para reclutar el personal, las organizaciones utilizan dos medios, según Chiavenato (2013) pueden ser: interno y externo. Se entiende como reclutamiento interno cuando participan candidatos que son empleados de la misma

organización y reclutamiento externo cuando los candidatos disponibles están fuera de la organización (Torres-Flórez *et al.*, 2019).

Para reclutar personal externo, las empresas han optado por usar la tecnología, la que permite tener una cobertura mucho más amplia aumentando las posibilidades de encontrar el candidato idóneo para el puesto ofertado. En este contexto, Contreras y Camacho (2017), mencionaron que el uso de las herramientas digitales como lo es la Web 2.0 que hace referencia a la informática en la cual los candidatos y empleadores se encuentran interconectados y fácilmente establecen conexiones para establecer relaciones con un fin común, esto ha permitido que el proceso de reclutamiento y selección tenga mayor éxito llegar a los potenciales candidatos y eliminar barreras geográficas, reducir el costo y tiempo, esta modalidad es estratégico y rentable, así mismo permite que las empresas impulsen su imagen y posicione la marca de la empresa (Salinas y Malpartida, 2020).

### ***Selección de personal***

Luego del reclutamiento ya sea través de un mecanismo interno, externo o mixto, la organización debe acercarse más al candidato, para ello inicia el proceso de selección, el cual permite tener claridad sobre las habilidades propias de los candidatos. De esta manera, se conoce como selección de personal al proceso de conocer las cualidades y requerimientos que debe tener un candidato para ocupar un determinado puesto, se caracteriza por analizar las aspiraciones, intereses y rasgos de personalidad de los candidatos a fin de elegir aquellos que tengan las competencias necesarias para desarrollar tareas eficientes dentro de la organización (Torres-Flórez *et al.*, 2019).

Asimismo, seleccionar personal se refiere al procedimiento que realiza Recursos Humanos, y este consiste en elegir personal profesional para ocupar los puestos de trabajo dentro de la empresa, y dicho proceso debe ser ejecutado con extrema objetividad (CEUPE Magazine, 2022). De esta manera, el

personal que posea la empresa se convierte en una ventaja competitiva, frente al resto de las empresas del mercado (Bravo y Delgado, 2022).

Para conocer a los mejores candidatos, las empresas usan diversas técnicas de selección tales como test de aptitudes, pruebas de naturaleza técnica o profesional, exámenes de conocimientos o habilidades, psicológicos, de personalidad y entrevista de selección Chiavenato (2017) citado por (Torres-Flórez et al., 2019).

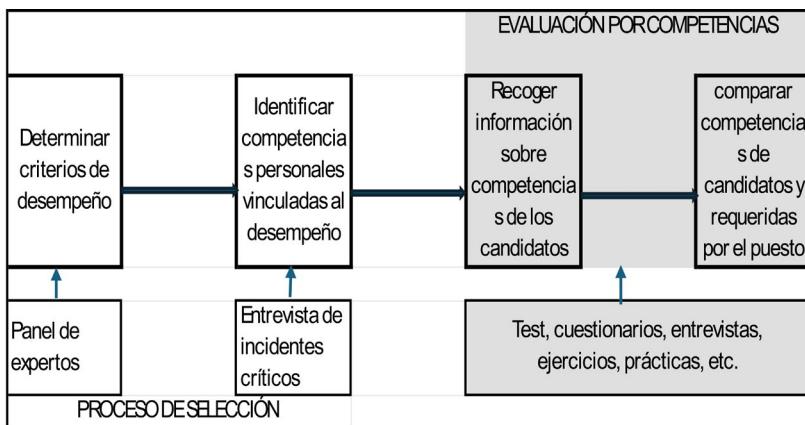
Possiblemente, la entrevista, sea el elemento más importante dentro de cualquier proceso de selección. A menudo, es el primer contacto directo que tiene el candidato con la organización en la que desea laborar; incluso, hay muchas empresas que basan todo el proceso de selección únicamente en una o más entrevistas con los candidatos, sin aplicar ningún otro tipo de pruebas (Torres-Flórez et al., 2019).

Por lo anterior, es importante que el reclutamiento y selección de personal tomen en cuenta las descripciones de puesto basados en competencias laborales, esto permitirá que el área de talento humano contribuya a generar una ventaja competitiva a través de una diferenciación de valor.

### *La evaluación para la selección*

Algunas organizaciones ya están contratando a su personal por competencias, por lo que se han rediseñado sus procedimientos de selección orientados a la evaluación de las competencias requeridas por el puesto de trabajo, para ello se requiere que la empresa a través del área de recursos humanos diseñe los perfiles de puesto por competencias, para lo cual se tendrán que definir previamente. De acuerdo con Bethell-Fox (1992), se puede ver la selección del personal como un proceso en el que se identifican las competencias (Gil, 2007). En la Ilustración 1 se puede observar la evaluación en la selección basada en competencias.

**Figura 1.**  
Evaluación en la selección basada en competencias

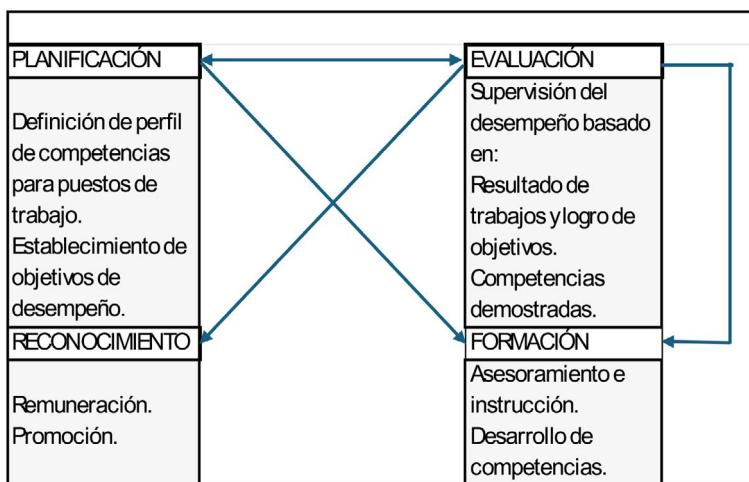


Fuente: Figura obtenida de Gil, 2007.

### *Evaluación para la gestión del desempeño*

Evaluar el desempeño de un colaborador no es algo sencillo, intervienen muchas variables las cuales se deben considerar, la evaluación deberá ser global y holística, interviene también la forma de liderazgo para dirigir y alcanzar las metas institucionales. Este proceso se puede observar gráficamente en la Figura 2 (Gil, 2007).

**Figura 2.**  
Procesos incluidos en la gestión del desempeño



Fuente: Figura obtenida de Gil, 2007.

### Técnicas para la evaluación de competencias

Los métodos para seleccionar por competencias y evaluar competencias ya contienen en sí mismo algunas técnicas para evaluarlas. La evaluación de competencias se basa en técnicas que se apoyan en el comportamiento de las personas durante el desarrollo de su trabajo o, en el caso de la selección de personal, ante situaciones prácticas reales o simuladas dentro de un contexto laboral Gil (2007). En la Tabla 1 se presenta el abanico de técnicas que podrían emplearse en la evaluación de competencias.

**Tabla 1.**  
Técnicas de evaluación de competencias

Fuentes de información	Instrumentos de evaluación
Experiencia práctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listas de verificación.</li> <li>• Sistemas de escala para la observación.</li> <li>• Incidentes críticos.</li> <li>• Simulación y ejercicios prácticos.</li> </ul>
Características y experiencias del evaluado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test psicológicos</li> <li>• Recogida de información biográfica.</li> <li>• Entrevista de evaluación.</li> <li>• Portafolios</li> </ul>
Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoinforme sobre comportamientos.</li> <li>• Balance de competencias</li> <li>• Evaluación de 360 grados</li> </ul>

Fuente: Tabla obtenida de Gil, 2007.

### **Dificultades para evaluar las competencias**

Finalmente, se aborda el tema de las dificultades que hay para evaluar las competencias, por naturaleza el talento es complejo de evaluar, ya que es muy difícil emitir juicios de valor sobre las características y logros meritorios de las personas evaluadas. Intrínsecamente, el desarrollo de la evaluación puede verse dificultado por problemas de tipo técnico que tienen su base generalmente en el modo en que quienes se encargan de llevarla a cabo se desenvuelven en su tarea evaluadora (Gil, 2007). Por esta razón, el autor antes mencionado refiere que es muy importante contar con procedimientos claros que apoyen al personal que evalúa, por un lado, y por el otro, la compañía deberá hacer un esfuerzo por capacitar adecuadamente estos evaluadores. La evaluación necesita experiencia, conocimiento profundo del puesto de trabajo para el que se realiza la evaluación y capacidad para el análisis y comprensión de la situación evaluada.

Por lo tanto, hacer una buena evaluación es fundamental para el ambiente de trabajo de la organización, normalmente las evaluaciones se hacen para diferenciar al personal, para que, a partir de ella, se premie a los mejor evaluados. Esta distinción que forma parte de una estrategia de motivación, podría surtir el efecto contrario si en el ambiente se percibe que no hubo una buena evaluación, sobre todo en aquellos que los resultados no cumplieron sus expectativas, a pesar de ello, el hotel debe correr el riesgo que representa evaluar a su personal, este riesgo deberá ser minimizado con una buena planeación respaldada de personal calificado dotados de las mejores herramientas para tratar de evitar errores que podrían generar como ya se dijo, un ambiente organizacional contrario a los objetivos institucionales.

### *Las habilidades gerenciales y su impacto en la cultura organizacional*

Las habilidades directivas o gerenciales por su complejidad que representa para el individuo de alto desempeño son consideradas como un cúmulo de conocimientos específicos, normalmente agrupados en torno a una especialidad que le demandan sus acciones de directivo, estas habilidades de manera natural son adquiridas a través de un proceso de formación debidamente estructurado Pedraza (2018).

Por lo tanto, la formación profesional en el desarrollo individual cobra una gran importancia, pues las capacidades, competencias y actitudes de los actuales y futuros trabajadores tienen un impacto muy alto dentro de la organización (Jaspe, 2015, citado por Garzozi *et al.*, 2021).

### *El papel de las soft skills en el perfil directivo*

Los gerentes por el nivel de responsabilidad tienen que enfrentar situaciones complejas, deben contar con capacidad de tomar decisiones acertadas en la resolución de problemas, las habilidades gerenciales posibilitan el desarrollo de sus actividades, con estas habilidades el gerente está en condiciones de

desarrollar su trabajo en los niveles aceptados por la organización. Las habilidades generalmente se dividen en dos grupos, las llamadas *soft skills* también conocidas como habilidades blandas o sociales y las *hard skills* llamadas habilidades duras. Las *soft skills* y las *hard skills* son de gran relevancia para la organización, el dominio de estas habilidades les ayuda a los gerentes a planificar, tomar decisiones importantes, resolver problemas, comunicarse de manera asertiva, en la gestión del tiempo en los procesos productivos (Quintero, 2022).

Las habilidades blandas son relevantes para los gerentes que ofrecen servicios de hotelería, en condiciones normales los gerentes deberán procurar y exigir a su equipo de trabajo ofrecer un servicio de alta calidad y buscar estrategias para que el cliente esté en todo momento satisfecho, estas dos dimensiones son fundamentales para el éxito del negocio. Los gerentes que dominan en grado superior las habilidades blandas, son catalizadores en la mejora de los procesos, impulsan en todo momento la cultura de trabajo en equipo para superar las expectativas del cliente. En este sentido, las empresas hoteleras deben tener en cuenta para sus programas de capacitación técnicas para desarrollar las habilidades blandas de sus gerentes, con el objetivo de impulsar su crecimiento y alcanzar el éxito en los mercados (Antunez, 2023).

Adicionalmente, es importante considerar que una de las características de las *soft skills*, es que el gerente las puede desarrollar todos los días, pero también las puede bloquear, reducir o atrofiar todos los días. Para los hoteles es muy importante identificar aquellas habilidades blandas que requieren sus hoteles, también es necesario diseñar un instrumento confiable para evaluar el desempeño, alcanzando estos dos elementos es factible que se logren los objetivos organizacionales, la efectividad personal y profesional de los directivos turísticos. Desde la teoría se evidencia la importancia de las habilidades blandas para aportar en el logro de resultados y efectividad profesional y empresarial (Crawford *et al.*, 2011; Denizci Guillet *et al.*, 2019; Matus y Gutiérrez, 2015; National Soft Skills Association, 2016; Sisson y Adams, 2013;

Weber *et al.*, 2013, 2019). Adicionalmente, se encontraron estudios empíricos del impacto directo en los resultados financieros de las empresas (Huselid, 1995; 1997; Pfeffer y Veiga, 1999, citados todos por Vargas, 2020).

De acuerdo con Crawford *et al.* (2011), el modelo de Chung-Herrera, Enz y Lankau –citado por Zerda (2021), Hernández *et al.* (2021), Quintero (2022) y Pineda (2021)– permitió identificar diversas habilidades blandas que resultan fundamentales para el desempeño de un directivo hotelero. Entre ellas se encuentran, en primer lugar, la experiencia y la comunicación efectiva; además, el trabajo en equipo, el liderazgo y la autogestión también son considerados esenciales. Asimismo, destacan la toma de decisiones, la empatía, así como la flexibilidad y la capacidad de adaptación al cambio. Por otro lado, se menciona la gestión del tiempo y la habilidad para realizar múltiples tareas (multitask), junto con la inteligencia emocional y el profesionalismo. Finalmente, se resaltan competencias como el posicionamiento estratégico, el pensamiento crítico, el conocimiento profundo de la industria y la creatividad, todas ellas indispensables para enfrentar los retos del sector hotelero.

Los autores que identifican las habilidades antes señaladas coinciden en que las competencias personales o habilidades blandas son las más importantes que todo directivo hotelero debe poseer para garantizar un buen desempeño dentro de la organización. Weber *et al.* (2013) citado por Pineda (2021) afirmaron que entre mayor conocimiento en competencias blandas demuestre tener un directivo del sector hotelero, mayor impacto e influencia positiva ejerce a su equipo de trabajo contribuyendo al cumplimiento de las expectativas del cliente.

En un estudio realizado por Pineda (2021) se muestra un perfil de dirección para hoteles de cuatro y cinco estrellas en donde se destacan las habilidades más importantes con las que debe contar el gerente de este sector, en la investigación se observan las diez competencias más relevantes según los encuestados se sitúan en orden de mayor a menor valoración, la gestión de equipos, ser resolutivo, la capacidad de motivar equipos, la capacidad de

liderazgo, la adaptación al cambio, comunicar eficazmente, saber organizarse, la toma ágil de decisiones, la capacidad de trabajar bajo presión y saber escuchar y observar. Cabe mencionar que todas estas competencias están vinculadas de manera directa o indirecta a la dimensión social y emocional con el ambiente.

### *La importancia de la inteligencia emocional en la dirección hotelera*

Los gerentes tienen la responsabilidad de mantener un alto nivel de desempeño en los indicadores asignados a su equipo de trabajo, para lo cual deben contar con el apoyo del hotel para permanecer en constante capacitación en aquellas habilidades que les permitan enfrentar las operaciones diarias para asegurar el buen desempeño de su área de trabajo, dentro de las habilidades del gerente hotelero ya identificadas por Crawford *et al.* (2011), Modelo Chung-Herrera, Enz & Lankau citado por Zerda (2021) Hernández *et al.*, (2021) Quintero (2022) y Pineda (2021) se menciona la inteligencia emocional como una habilidad bien desarrollada y aplicada que garantiza de parte del directivo hotelero un buen liderazgo. Este hecho se debe a que los dos factores principales del liderazgo son la autoconciencia y la empatía, dos de los principales fundamentos de la inteligencia emocional (López-Boudet *et al.*, 2014).

La inteligencia emocional se relaciona con las emociones del gerente, su habilidad para identificar, reconocer y asimilar los impulsos que trasmiten las emociones, así como su capacidad para relacionarse con el entorno con el objetivo de resolver problemas de manera eficaz y eficiente (Salovey & Mayer, 1990 citado por Pereda *et al.*, 2018). En este sentido el control de las relaciones que recaen en el gerente de un hotel se sustenta en la confianza, en la valoración adecuada y en la conciencia emocional del directivo.

Coleman divide la inteligencia emocional en componentes, menciona que el autocontrol de las emociones es fundamental para el directivo hotelero, el autocontrol impulsa la innovación en ambientes de trabajo óptimos, genera

integridad, motiva la adaptabilidad del individuo y propicia la armonía en el equipo de trabajo. La motivación como otro componente es fundamental en el gerente para lograr los objetivos del área, permite mantener altos índices de motivación, iniciativa, optimismo y compromiso para el trabajo. El servicio al cliente es una de las áreas más importantes en el sector hotelero para garantizar este servicio los gerentes deberán contar entre otras cualidades con empatía, esta les permitirá entender las necesidades del cliente y orientar sus esfuerzos para superar sus expectativas. El directivo del sector hotelero debe estar consciente del rol que desempeña en la organización, deberá saber el grado de responsabilidad que descansa sobre sus acciones, que de su trabajo depende el logro de los objetivos, estará obligado a demostrar su liderazgo, capacidad para liderar equipos a través de su influencia, motivar a sus colaboradores para asumir los cambios organizacionales a través de la colaboración y la cooperación (Pereda et al., 2018).

Por otra parte, Serrano (2023) en su estudio el Poder de la inteligencia emocional en el turismo, identifica algunos beneficios de la inteligencia emocional a la organización. Mejora la satisfacción del turista, fidelización, resolución de conflictos y retención de talentos.

### *El perfil profesional de un gerente de hotel cinco estrellas*

Los avances tecnológicos han impactado de manera determinante en la evolución de las compañías hoteleras, el servicio al cliente, la gestión de recursos humanos, la innovación, la infraestructura, entre otras áreas han mejorado de manera notable para responder a las expectativas de los clientes cada vez más exigentes. Además de la tecnología para lograr los resultados esperados, las organizaciones de hospedaje deberán propiciar cambios a su funcionamiento estructural organizacional, impulsar la evolución del pensamiento y de las habilidades gerenciales, los gerentes son los responsables en motivar, inspirar con el ejemplo a su equipo de trabajo, para generar innovación y propiciar

cambios que coadyuven en el crecimiento significativo de las organizaciones hoteleras (Quintero, 2022).

Para el autor antes mencionado, las habilidades gerenciales influyen de forma significativa en el diseño de la planeación estratégica y en actividades administrativas como diagnóstico, planeación, supervisión, control, y evaluación; se dividen en técnicas, interpersonales y conceptuales, y son estratégicas para el hotel categoría cinco estrellas. Otra forma de entender las habilidades gerenciales es aquella donde se visualiza a un director del sector hotelero como una persona que tiene gusto por la lectura, con capacidad para manejar un alto flujo de información, contar con una buena imagen personal y conductual, con sobrada calidad moral para generar confianza en su equipo de colaboradores y clientes internos y externos; ser una persona accesible, decidido, enérgico, apasionado por su trabajo, sensato y modesto (Crosby, 1991).

Por su parte, Koenigsfeld *et al.* (2012) definieron un perfil de gerente de hotel categoría cinco estrellas centrado en el dominio de las competencias, el directivo debe ser conceptual y creativo, contar con habilidades directivas, administrativas, tener facilidad para relacionarse hacia arriba y hacia abajo en un esquema organizacional, poseer competencias técnicas, practicar la comunicación assertiva con su equipo de trabajo, impulsar el trabajo en equipo, motivar a su personal para que esté en constante preparación, contar habilidades en la toma de decisiones. Además, debe tener la capacidad de conocer las necesidades del cliente, así como la facilidad de relacionarse con los clientes para generar confianza y lazos afectivos que le permita crear sinergia para obtener los resultados esperados.

En este contexto, el gerente es el responsable del rendimiento individual y grupal de su equipo de trabajo y, por consecuencia, de los logros de la gestión, como resultados de las decisiones que ha tomado, para lograrlo requiere entonces, habilidades técnicas, administrativas y humanas (Quintero, 2022).

Para Ospina (2010), una habilidad se define como “aquella característica personal que predice y produce un desempeño excelente en un contexto específico” (p. 35). Este autor, destaca que las competencias gerenciales garantizan el éxito y, normalmente, se adquieren a través del entrenamiento y la experiencia. La definición de Maldonado (2018) citado por Quintero (2022) menciona que las habilidades gerenciales son aquellas “capacidades adquiridas por un individuo para razonar, planificar, organizar, coordinar, gestionar, innovar, ajustar y tomar las decisiones acertadas en la administración de una organización” (p. 145).

En este sentido, las habilidades gerenciales son importantes para las organizaciones del sector hotelero, los directivos de la industria del alojamiento deben dominar competencias especializadas en la dirección de organizaciones de manera exitosa y duradera en el tiempo, acciones basadas en los objetivos estratégicos del negocio.

Para Motta (1993) las habilidades gerenciales se integran por tres dimensiones.

1. *Cognitivas*. Conocimiento y aprendizaje, a través de ellas se pueden formular políticas, objetivos y estructurar la organización (técnicas).
2. *Analíticas*. Capacidad para diagnosticar e identificar problemas o situaciones que requieren de un análisis (planeación).
3. *Comportamiento*. Habilidades humanas, como la comunicación, la empatía, la oratoria, la administración del tiempo y el relacionamiento (formas de actuar).

Por su parte, Fernández (2010) citado por Quintero (2022), igual que Motta (1993) distingue en su análisis las siguientes tres dimensiones.

1. *Conceptuales*. Tienen que ver con la formación y la capacitación, que fortalecen las destrezas de analizar sucesos complejos, detectar tendencias y

percibir cambios en el entorno y contorno de la organización y concretar problemas.

2. **Interpersonales.** Las fundamenta en la manera como un gerente se relaciona con el resto de la organización, porque desde allí puede comunicar, persuadir, motivar y resolver situaciones complejas.
3. **Técnicas.** Las cuales se asocian con el dominio de métodos, procesos, procedimientos e instrucciones.

En la Tabla 2 se pueden observar la lista de habilidades blandas y duras.

**Tabla 2.**  
Habilidades blandas y duras

Habilidades blandas	Habilidades duras
Liderazgo	Manejo del tema económico
Creatividad	Habilidades de cálculo
Empatía	Dirección de personas
Toma de decisiones	Uso óptimo de recursos
Comunicación	Manejo de equipos informáticos
Uso del tiempo	Gestión y resolución de problemas complejos
Trabajo en equipo	Calidad en el trabajo

Fuente: Tabla obtenida de Quintero, 2022.

Para Alles (2008) es muy importante analizar las competencias del directivo desde el enfoque de los conocimientos, las destrezas y las competencias, según la complejidad del conocimiento para algunos requerirían más tiempo para que el gerente los desarrolle, en el caso de las destrezas o habilidades, son fácilmente evaluables y no tan fácilmente desarrollables; las competencias conductuales, son aquellas destrezas que tienen relación directa con características de la personalidad y que marcan la diferencia en un profesional destacado (Loaiza et al., 2013).

Por lo tanto, de acuerdo con lo que menciona Spencer y Spencer (2003) en su modelo genérico de gerente hotelero, los altos directivos de los hoteles categoría cinco estrellas comparten un mismo perfil general de competencias, difiere del perfil de sus colaboradores. Este modelo genérico de gerente está basado en 36 modelos de gerente y considera que son 12 las competencias genéricas que debe poseer un gerente y se describen a continuación de acuerdo por Damm et al., (2007):

1. *Impacto e influencia.* Muestra la intención de persuadir y convencer a los colaboradores para lograr de ellos su apoyo al proyecto de equipo.
2. *Orientación hacia el logro.* Preocupación constante por el rendimiento, incremento en la eficiencia y la eficacia, diseño de objetivos y hacer evidente los beneficios para el equipo de trabajo.
3. *Trabajo en equipo y cooperación.* Trabajo conjunto en el logro de objetivos, el equipo deberá tener pensamiento analítico, capacidad de entender el trabajo fraccionado para organizar su trabajo de manera sistémica, establecer prioridades e identificar secuencias temporales.
4. *Iniciativa.* Tener iniciativa es hacer más de lo que se exige o se espera en el trabajo.
5. *Desarrollo de los demás.* Enseñar o fomentar el desarrollo de una o varias personas.
6. *Autoconfianza.* Creer en las propias potencialidades para llevar a cabo una tarea.
7. *Ser directivo / asertividad.* Utilizar asertivamente el poder que otorga el tener determinada posición para conseguir buenos resultados.
8. *Buscar información.* Un deseo de conocer más sobre las personas, y las cosas.
9. *Información.* Realizar un esfuerzo por recabar más información.

10. *Liderazgo de equipo.* Normalmente, va combinado con la competencia de trabajo en equipo. Es una competencia que se ha de ejercer de manera responsable, debe usarse a favor de los intereses de la organización por sobre los intereses personales.
11. *Pensamiento conceptual.* Implica entender una situación o un problema a partir varias piezas sueltas y ver su globalidad.
12. *Experto.* Ser un experto implica tanto ser un maestro de un conjunto de conocimientos relacionados con el trabajo.

Los resultados del análisis de la encuesta que hizo Damm *et al.* (2007) al modelo genérico de Spenser y Spenser indican que hubo competencias que obtuvieron votación de mayor valoración y fueron: Orientación hacia el logro, Trabajo en equipo y cooperación, Iniciativa, Auto confianza y Liderazgo de equipo. Las competencias que obtuvieron mayor votación para ser consideradas como muy importantes fueron Iniciativa con un 88%, Orientación hacia el logro (79%), Autoconfianza con un 79%, Ser Directivo / Asertividad y Liderazgo de equipo con igual porcentaje (79%). En la Tabla 3. Se presenta el lugar y las competencias.

**Tabla 3.**

## Priorización de las competencias

Priorización / Lugar	Competencias
1	Iniciativa
2	Orientación hacia el logro
3	Trabajo en equipo y cooperación
4	Ser directivo/ asertividad
5	Liderazgo de equipo
6	Autoconfianza
7	Impacto e influencia
9	Desarrollo de los demás
10	Pensamiento analítico
11	Pensamiento conceptual
12	Buscar información

Fuente: Tabla obtenida de Damm *et al.*, 2007.

## Materiales y métodos

El estudio de este capítulo se centró en la revisión de bibliografía sistemática de artículos académicos y documentos de orientación científica sobre competencias básicas que se integran en un perfil de puesto de un gerente de un hotel categoría cinco estrellas, se utilizó una metodología lógica y congruente que incluye la búsqueda, la selección de los estudios según el campo de investigación y finalmente el análisis crítico de los resultados obtenidos.

La selección se concretó en diferentes bases de datos específicas como Google Académico, Scopus, Scielo, Redalyc, Dialnet y biblioteca digital de la Universidad de Guadalajara entre los meses de marzo y mayo del 2024, esta búsqueda se complementó con la revisión de algunas referencias bibliográficas.

ficas de los estudios seleccionados con el propósito de identificar información adicional pertinente.

En cuanto a los criterios de inclusión de las referencias bibliográficas fueron: idioma español, publicados por revistas científicas, y tomando en consideración las palabras claves siguiente: (a) competencias laborales, (b) perfiles de puesto, (c) nivel gerencial y (d) sector hotelero.

Se realizó un análisis crítico para identificar tendencias de las competencias laborales nivel directivo, se puso especial atención en la relación de las variables de perfiles de puesto, competencias, evaluación de competencias, reclutamiento y selección de personal. El análisis de los artículos seleccionados fue riguroso y concreto. Derivado de este análisis se identificaron algunos perfiles de puesto, competencias blandas y duras, ventajas, desventajas y mejores prácticas. Es una investigación cualitativa, de tipo descriptiva, dado que el evento estudiado se expone enumerando de forma detallada sus características, todos y cada uno de los datos de la muestra se anotan, examinan y evalúan. Tamayo y Tamayo (2004), lo refiere como aquel proceso que se vuelve sistemático al aplicarlo en la recopilación de datos y analítico al procesar la información del proceso que se va a estudiar. Es un trabajo con enfoque administrativo económico, basado en las competencias básicas incluidas en un perfil de puesto para gerente de hotel categoría cinco estrellas, la técnica utilizada fue sustentada en la revisión bibliográfica sistemática de la literatura.

## Resultados

Las habilidades gerenciales son indispensables en las organizaciones, puesto que quienes las dirigen deben poseer competencias específicas para dirigir el negocio de manera exitosa y sostenida en el tiempo, guiados por los objetivos, planes y estrategias para tal fin (Cassab & Mayorca, 2018 citados por Pereda *et al.*, 2018).

En este análisis de lecturas científicas se descubrió que el talento humano es un recurso diferenciado para los hoteles categoría cinco estrellas de Puerto Vallarta, Jalisco, la alta dirección tiene la gran responsabilidad de coordinar los esfuerzos que representa el capital humano de toda la empresa, son los que orientan el trabajo de cada empleado hacia el logro de los objetivos, las personas son los que hacen posible la transformación del esfuerzo individual y de equipo en servicios que cumplan las expectativas de los huéspedes más exigentes, para lograrlo usan herramientas como la planeación estratégica que permite a los directivos tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo, acerca de las actividades y las acciones que el talento humano debe cumplir (Bernal, 2021).

También se identificó en esta investigación cualitativa que las competencias laborales hacen posible el talento humano, estas contribuyen a que el colaborador tenga mejor desempeño en sus acciones de trabajo cotidianas. Castillo (2017) refiere que, las competencias son las características de cada persona, están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, el concepto de sí mismo, actitudes o valores, en una variedad de conocimientos, capacidades o conductas.

La selección de personal es proceso que practican continuamente las áreas de recursos humanos del sector hotelero, sin embargo; no todas los hacen por competencias laborales, en esta investigación se encontró que los prospectos seleccionados a través de perfiles basados en competencias tienen mayor posibilidad de generar un mejor desempeño para la compañía de hospedaje. Es importante que el reclutamiento y selección de personal tomen en cuenta las descripciones de puesto basados en competencias laborales, esto permitirá que el área de talento humano contribuya a generar una ventaja competitiva a través de una diferenciación de valor. Incorporar competencias en los perfiles de trabajo, para dar seguimiento al desempeño, implica diseñar un instrumento que garantice la correcta evaluación de cada competencia, lo

que podría generar una herramienta confiable para el programa de estímulos y promociones por el buen desempeño.

Este ejercicio de investigación arrojó que las habilidades más importantes de un gerente para hoteles son las habilidades blandas, sociales o personales. Entre más dominio tengan los gerentes hoteleros de las soft skills, más impacto positivo ejercen en sus empresas y huéspedes (Weber *et al.*, 2013 citados por Pineda, 2021).

Después de un análisis a través del método comparativo se experimenta en un laboratorio que al relacionar dos fenómenos permite formular hipótesis, corroborar o descartar las mismas, otorga sentido congruente dentro de la investigación científica lo que genera un resultado objetivo para entender los acontecimientos (Torres, 2021). Se identificaron los perfiles de puesto seleccionados, se analizaron identificando las competencias (taxonomía) de mayor a menor considerando su grado de importancia, según el número de menciones por parte de los autores investigadores, resultando las habilidades básicas que debe tener el perfil de puesto de un directivo del sector hotelero para poder desempeñar su trabajo de acuerdo con los esperad. En la Tabla 4 se observan las cinco competencias básicas de nivel superior.

**Tabla 4.**

Competencias básicas del nivel superior. Antunez, (2023), Fernández, (1997), Cerón, (2022), Damm et al. (2007), Garzozi et al. (2021), Hernández et al. (2021), Pineda, (2021), Tejada y Navío, (2005), Quintero, (2022), Zerda (2021) Crawford et al. (2011), Vargas, (2020)

Competencias laborales	
Competencias	Descripción
Inteligencia emocional	Habilidad para identificar, reconocer y asimilar los impulsos que transmite las emociones, así como su capacidad para relacionarse con el entorno con el objetivo de resolver problemas de manera eficaz y eficiente.
Toma de decisiones	Capacidad para recopilar y organizar información relevante para un objetivo o visión a largo plazo, desarrollar estrategias alternativas y ejecutar un curso de acción para llevar a cabo la estrategia.
Comunicación efectiva	Habilidad de compartir ideas, ofrecer y recibir retroalimentación y resolver conflictos de manera constructiva.
Liderazgo	Habilidad para influenciar sus colaboradores con palabras y acciones, impulsar el desarrollo profesional y maximizar el rendimiento de su equipo de trabajo.
Trabajo en equipo	Trabajo conjunto en el logro de objetivos. El gerente está dispuesto a compartir con su equipo sus habilidades, conocimiento y tiempo con el propósito de alcanzar las metas asignadas.
Orientación al logro	Preocupación constante por el rendimiento, incremento en la eficiencia y la eficacia, diseño de objetivos y hacer evidente los beneficio para el equipo de trabajo.
Creatividad	Habilidad de pensar de forma no convencional, romper patrones establecidos y encontrar soluciones originales a los desafíos que se presentan.
Empatía	Capacidad de entender el estado de ánimo de los huéspedes para identificar sus necesidades o expectativas.
Pensamiento crítico	Capacidad de analizar de manera profunda un problema para comprender su origen y posibles consecuencias.

Fuente: Elaboración propia.

## Discusión

El capital humano es uno de los recursos más importantes con los que cuenta la compañía hotelera, por tal razón los gerentes tienen el enorme reto de coordinar los esfuerzos de cada empleado para el logro de los objetivos establecidos en el plan de trabajo, los directivos deben entender que los empleados son los únicos que hacen posible el desarrollo de los programas de trabajo cuyo propósito principal es ofrecer un servicio que cumpla con las exigencias de los huéspedes, por lo tanto además deberá existir un esquema que garantice el buen funcionamiento entre el trabajo que estos desempeñan y sus propias expectativas laborales. Estudios realizados por Chávez y Vizcaíno (2017), Ganga, Cassinelli, Díaz y Maluk (2016) y Guerrero, González, Matos y Picón (2015) señalan que entre mayor sea el potencial del capital humano con que cuentan las organizaciones, mayores serán las posibilidades de lograr un nivel superior de competitividad y eficacia organizacional citados por Bayas, (2022).

La principal característica que identifica a un buen capital humano en la empresa es que cada uno de los que lo integran cuenta con una o varias competencias relacionadas a su área de acción volviéndolo experto en su campo estas competencias laborales hacen posible el talento humano, estas contribuyen a que el colaborador tenga mejor desempeño en sus acciones de trabajo cotidianas (Castillo, 2017). Refiere a que, las competencias laborales son las características de cada persona, están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, el concepto de sí mismo, actitudes o valores, en una variedad de conocimientos, capacidades o conductas.

En consecuencia, surge una herramienta estratégica directiva, la gestión del capital humano por competencias cuyo propósito fundamental es desarrollar a un nivel de excelencia las competencias personales del empleado de acuerdo al perfil del puesto a desempeñar, garantizará también esta herramienta estratégica, la formación, desarrollo y administración del potencial de

las personas de lo que saben hacer y de lo que podrían hacer en un escenario de competencias desarrolladas y aplicadas De Sousa, (2001).

Para integrar el perfil de puesto nivel gerencial se identificaron nueve competencias las cuales el sujeto debe dominar en grado superior, se toman en cuenta en orden de importancia para los autores consultados siendo inteligencia emocional la que estos investigadores sugieren se debe considera en el perfil de puesto como primer término, desde esta posición de manera descendente siguen toma de decisiones, comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo, orientación al logro, creatividad, empatía y pensamiento crítico Antunez (2023), Fernández (1997), Cerón (2022), Damm *et al.* (2007), Garzozi *et al.* (2021), Hernández *et al.* (2021), Pineda (2021), Tejada Fernández y Navío Gámez (2005).

## Conclusiones

El capital humano y la dirección estratégica son dos de los componentes más importantes de un hotel categoría cinco estrellas, para lograr los objetivos planteados por la dirección general, se requiere contar con personal cuyo talento sea sobresaliente capaz de realizar acciones que se distingan por su destreza en beneficio del progreso de la compañía. Las organizaciones del sector hotelero deberán contar con un proceso de reclutamiento eficiente para identificar el talento requerido por la empresa, de la misma forma debe implementar un proceso de selección por competencias para asegurar que los candidatos cumplen con lo requerido por el perfil y se cubran las necesidades del puesto.

Para cumplir con las expectativas de los huéspedes, los hoteles deberán reforzar su programa de capacitación y evaluación por competencias para garantizar que el servicio de hospitalidad para sus clientes sea lo que ellos esperan. Adicionalmente, las compañías del ramo hotelero tendrán que impulsar un sistema de supervisión, verificación y capacitación especial para los gerentes y mandos medios, con el objetivo de identificar y actualizar el mosaico de las competencias que deben tener según sus responsabilidades.

Las soft skills o habilidades personales son las que más se adaptan a un perfil de gerente del sector hotelero, debido a que estas habilidades se desarrollan en un ambiente social, sus características potencian el desempeño de los directivos que están involucrados con el servicio al cliente y el trato al personal con orientación a la atención de huéspedes.

## Bibliografía

- (STPS), S. d. (22 de octubre de 2019). Gobierno de México. Secretaría del Trabajo y Previsión Social: <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion>
- Aguilar, V. G. y Brizzo, A. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Investigación Administrativa*, 1-18.
- Antunez, A. (15 de febrero de 2023). *Habilidades blandas y su importancia en la hotelería*. <https://es.linkedin.com/pulse/habilidades-blandas-y-su-importancia-en-la-hoteler%C3%ADA-antunez>
- Arias, F. a. (21 de abril de 2023). Archivo digital UPM. Aprender fabricando: pedagogía del proyecto arquitectónico en la era maker: <https://oa.upm.es/76589/>
- Ariza, J. E. (junio de 2020). Google Académico. Estrategias de comercio electrónico para Pymes: <https://core.ac.uk/download/pdf/344719722.pdf>
- Ballart, X. (2001). *Innovación en la gestión pública e en la empresa privada*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Baque Villanueva, L. K., Burbano Montecé, W. D., Caravaca Vera , O. R. y Peñafiel Nivela, G. A. (2019). Modelo de negocio para la creación de una distribuidora de accesorios para bebés en el cantón Quevedo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VII(105), 1-17. <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticaeyvalores.com/>
- Barrón Romero, L. C., Arias Fránquez, O., Mariscal Haro, E. I. y Camarena González, S. A. (2020). Factores de perdurabilidad empresarial del sector comercial en

- el Estado de Nayarit (México). *Revista Visión Contable*(22), 78–91. <https://doi.org/https://doi.org/10.24142/rvc.n22a4>
- Basurto, G. R. y Yoza, R. N. (2022). Gestión del talento humano y su influencia en la contratación de personal. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(6), 128-141. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590747>
- Bayas, M. M. (2022). “Estrategias de clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los GAD'S municipales”. Trabajo de Tesis. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/bitstream/123456789/35348/1/142%20GTH.pdf>
- Becerra-Bizarrón, M. E. y Tejeda-Martín, M. A. (enero-abril de 2022). *Factores del clima organizacionalenla industria hotelera de Puerto Vallarta,Jalisco, México.* <https://revistas.uaa.mx/index.php/investycien/article/view/3184/3475>
- Bérnudez Carrillo, L. A. (2014). Características de las pymes de Guanacaste. *Inter-Sedes: Revista de las Sedes Regionales*, 15(30), 6-21. <https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66631279001>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3era. ed.). Colombia: Person Educación.
- Bernal, P. B. (2021). *Transferencia de la Planeación Estratégica en la toma de decisiones Un estudio de Casos Múltiples de la Gerencia del Talento Humano.* Trabajo e Tesis. [https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/5891/PLANEACIO%cc%81N%20ESTRATE%cc%81GICA%20Y%20TOMA%20DE%20DECISIONES-%20ESTUDIO%20DE%20CASO%20MU%cc%81LTIPLE\\_Bruno%20Bernal%20Plaza.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/5891/PLANEACIO%cc%81N%20ESTRATE%cc%81GICA%20Y%20TOMA%20DE%20DECISIONES-%20ESTUDIO%20DE%20CASO%20MU%cc%81LTIPLE_Bruno%20Bernal%20Plaza.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Biblioteca de la Universidad de Alicante (s.f.). La búsqueda de información científica. [https://biblioguias.unex.es/ld.php?content\\_id=34084402](https://biblioguias.unex.es/ld.php?content_id=34084402)
- Bravo, R. W. y Delgado, L. B. (2022). Selección de personal: relevancia de las entrevistas vs. Las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Bueno, R., Ramos, M., & Berrelleza, C. (2018). *Elementos básicos de administración*. México: Servicios Editoriales Once Ríos .

- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesional de la RFA. *Revista Europea*, 1(94), 1-14. file:///C:/Users/52221/AppData/Local/Temp/MicrosoftEdgeDownloads/0d-8305cb-4045-4484-81c9-93d325ec9d24/Dialnet-LaTransmisionDeLasCompetenciasEnLaFormacionYPerfec-131116.pdf
- Camacho, C. y Vega, M. (20 de marzo de 2024). 3tres3. Cultivando valores: la base del liderazgo en la empresa familiar: [https://www.3tres3.com/es-mx/articulos/cultivando-valores-la-base-del-liderazgo-en-la-empresa-familiar\\_15520/](https://www.3tres3.com/es-mx/articulos/cultivando-valores-la-base-del-liderazgo-en-la-empresa-familiar_15520/)
- Cardona, J., Higuita, L. y Ríos, L. (2016). Aspectos teóricos de las revisiones sistemáticas. En *Revisiones sistemáticas de la literatura científica: la investigación teórica como principio para el desarrollo de la ciencia básica y aplicada* (pp. 17-24). Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.16925/9789587600377>
- Casillas, J. C., Acedo, F. y Fernández, Z. (20 de octubre de 2005). *Crecimiento e Internacionalización de la Empresa Familiar*. Research Gate: [https://www.researchgate.net/publication/280558583\\_Crecimiento\\_e\\_Internacionalizacion\\_de\\_la\\_Empresa\\_Familiar/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/280558583_Crecimiento_e_Internacionalizacion_de_la_Empresa_Familiar/citation/download)
- Castillo, B. (26 de marzo de 2017). *Inventario de competencias del capital humano*. <https://prezi.com/qwuw-bdavf23/16-inventario-de-competencias-del-capital-humano/#:~:text=Permite%20conocer%20las%20experiencias%2C%20las,de%20actualizaci%C3%B3n%20en%20el%20trabajo.>
- Cerón, A. (08 de noviembre de 2022). *Soft skills más buscadas para desarrollar en industria turística hacia 2023*. <https://www.rrhhdigital.mx/secciones/seleccion/1384/Soft-skills-mas-buscadas-para-desarrollar-en-industria-turistica-hacia-2023->
- CEUPE Magazine (2022). Selección de personal: clave en el departamento de Recursos Humanos. Recuperado el 28 de abril de 2025 de <https://www.ceupe.com/blog/seleccion-de-personal-claves-para-cualquier-departamento-de-recursos-humanos.html>

- Charria, V., Romero, M. P. y Sarsosa, K. (2022). Bienestar laboral y condiciones de trabajo en docentes de primaria y secundaria. *Revista CES PSICOLOGÍA*, 63-80. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.21615/cesp.5984>
- Chavez, G. M. y Fleitas, T. M. (23 de marzo de 2023). Modelo de Gestión de capital humano orientado a la innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 7(1), 1-14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7820162>.
- Contreras, O. y Camacho, C. (2017). Las Social Networking Sites (SNS) en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano. Revisión de literatura. *Revista Entramado*, 13(1), 92-100.
- Crawford, P. L., Fink, W., Dalton, R. y Fielitz, L. (2011). *Survey Instrument for Comparative Analysis of Soft Skill*. Association of Public and Land-grant Universities.
- Crosby, P. (1991). *Liderazgo: el arte de convertirse en un buen gerente*. Mc Graw-Hill.
- Damm, M., Loreto, P. y Szmulewicz, E. (2007). Modelo genérico de gerente de Spencer y Spencer. Una aplicación a la hotelería. *Gestión Turística* (7), 55-80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223314980004>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Décimo primera edición). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México: Pearson Educación.
- De Sousa, M. (2001). *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el Modelo de Competencias*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas. <https://www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom>
- Diario Oficial de la Federación [DOF]. (octubre de 2018). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. México. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0)
- Diario Oficial de la Federación [DOF]. (24 de junio de 2020). Diario Oficial de Federación. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5595481&fecha=24/06/2020&print=true](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5595481&fecha=24/06/2020&print=true)
- Diario Oficial de la Federación [DOF]. (2022). Diario Oficial de la Federación. [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5595481&fecha=24/06/2020#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5595481&fecha=24/06/2020#gsc.tab=0)

- Doan, H. Q., Masciarelli, F. y Meliciani, V. (2024). Intangible assets, global value chains, and innovation: evidence from Vietnamese SMEs, Industrial and Corporate Change. 1401–1429, <https://doi.org/10.109>.
- Esparza, J. L. y Duréndez, A. (enero de 2011). La cultura de las empresas familiares mexicanas y su influencia en la mejora de la gestión y el rendimiento: Un estudio múltiple de casos del sector turístico. Chetumal, Quintana Roo, México.
- Fernández, A. (1997). *El perfil profesional de los formadores*, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Francesco, T. (2017). *El sentido de bienestar*. Babelcube Inc.
- Gámez Adame, L. C., Joya Arreola, R. y Paniagua Ortíz, M. L. (enero de 2017). *Crecimiento empresarial & Mipymes de Autlán de Navarro*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612017000100011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000100011)
- García, S. (2016). Análisis de puestos de trabajo y selección de personal. Tesis para obtener el grado de relaciones laborales y recursos humanos . Obtenido de <https://bit.ly/>
- Garcia Samper, M., Bernardo Sukier, H., Baez Palencia, D., Ramirez Molina, R. I., Barranco Alfaro, K., Salamanca Sánchez, Y. & Franco Sarmiento, A. C. (2022). Digital transformation of business models: influence of operation and trade variables. *Procedia Computer Science*, 203, 565-569. <https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187705092200730X>
- Garzozi, P. R., Químí, D. J. y Suárez, M. V. (2021). Desarrollo de estrategias mediante cuadro de mando integral para la gestión del talento humano y el desempeño administrativo en las empresas hoteleras de la provincia de Santa Elena. *Economía y Negocios UTE*, 12(1), 107-117. <http://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios>
- Gil (2007). La evaluación de competencias laborales. (U. N. Distancia) *Educación XXI*, 10, 86-106. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>

- Gracida, E. (2020). Diagnóstico del bienestar laboral de una panadería en Hermosillo, Sonora, México. *Trascender*, 7(20), 121-138. <https://doi.org/https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.164>
- Hernández, G. (23 de mayo de 2024). *El 63% de las empresas no ha definido un estándar de habilidades para los puestos de trabajo.* <https://www.económista.com.mx/capitalhumano/El-63-de-las-empresas-no-ha-definido-un-estandar-de-habilidades-para-los-puestos-de-trabajo-20240522-0135.html>
- Hernández, O. K., Ceballos, F. E. y Luna, J. A. (2021). Análisis de las competencias gerenciales en los hoteles de Tenosique, Tabasco. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO* (10), 32-43. <https://doi.org/10.51896/rilco>
- Hernández-Sampieri, R. y Fernández, C. B. (2010). *Metodología de la investigación.* México: McGraw Hill.
- Herrero, A. (22 de marzo de 2018). *Titular. Estrategia y desarrollo digital en titular.com:* <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica, Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7a. edición). D.F., México: Cengage Laerning Editores.
- Huertas, L. T., Suárez, G. E., Salgado, C. M., Jadán, R. L. y Jiménez, V. B. (2020). *Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración.* Universidad y Sociedad,, 12(1), 165-177. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-165.pdf>
- IMCO (2024). *Índice de Competitividad Estatal 2024.* México: Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C.
- IMD (01 de noviembre de 2024). *IMD World Competitiveness Center.* <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>
- INEGI (2022). <https://www.datatur.sectur.gob.mx/>. Empleo Turístico: <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ResultadosITET.aspx#:~:text=Con%20>

este%20resultado%20se%20observ%C3%B3, el%208.8%25%20del%20 empleo%20nacional.

INEGI (2022). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. [www.inegi.org.mx:](http://www.inegi.org.mx/) [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP\\_Demog\\_MIPYME22.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Demog_MIPYME22.pdf)

INEGI (2022). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>

International Hotel Consulting Services (2023). Sector hotelero en México en 2022 y perspectivas para el futuro. <https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/sector-hotelero-en-mexico-en-2022-y-perspectivas-para-el-futuro/>

Izquierdo Morán, A. M., Baque Villanueva, L. K. y Mendoza Alcívar, M. A. (2018). Implementación del nuevo modelo de negocios como herramienta para el crecimiento de las PYMES del Cantón Quevedo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VI(47), 1-16. <http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticaayvalores.com/>

Jánica, F., Hernández-Fernández, L., Escobar Castillo, A. y Velandia Pacheco, G. (2023). Factores que explican, median y moderan el fracaso empresarial: Revisión de publicaciones indexadas en Scopus (2015-2022). *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 29(2), 73-95. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcc/index>

Jiménez, G., Rivera, A. y Gaibao, M. (diciembre de 2019). Las condiciones de bienestar laboral en una empresa del sector hotelero. Estudio de caso en Medellín, Colombia. *Prospectiva* (28), 203-226. <https://doi.org/10.25100/prts.v0i28.7225>

Jin, X. y Pan, X.-M. (2023). Government Attention, Market Competition and Firm Digital Transformation. *Sustainability*, doi: 10.3390/su15119057.

Koenigsfeld, J., Hyewon, P. y Perdue, J. Y. (2012). Revised competencies for private club managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1066-1087. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/0959611211258928/full/html?skipTracking=true>

- L. Hill, C. W. y R. Jones, G. (2011). Administración Estratégica. Un enfoque integral (9a. ed.). D.F., México: Cengage Learning Editores. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- Le Boterf, G. (2001). Construir las competencias profesionales citado por Gil (2007). *Revista Española de Gestión Empresarial*, 15(3), 56.72.
- Llorens Buenos, G. A. (2010). Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios. Santiago: Université Libre des Sciences de l'Enterprise et des Technologies de Bruxelles (Doctorado en Administración de Empresas), 1-10. <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paper-ventajacompetitiva.pdf>
- Loaiza, C. T., Pulgar, F. y Fajardo, C. (2013). Consideraciones sobre el Perfil Profesional del Gerente de Talento Humano. *Visión Gerencial*, 2, 344-358. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545894005>
- López-Boudet, R. y Martínez-Vázquez, A. M. (2014). Inteligencia emocional y “La ventana del líder” en los directivos turísticos. *Ingeniería Industrial*, (2), 229-239. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433597010.pdf>
- Mamaqi, X. y Miguel, J. A. (2011). El perfil profesional de los formadores de formación continua en España. *Relieve*, 17(1), 1.32. file:///C:/Users/52221/AppData/Local/Temp/MicrosoftEdgeDownloads/6e843006-87da-4d4f-b6a3-76918eab69b0/4121-12786-1-PB.pdf
- Martínez, M. d. (03 de septiembre de 2023). México tiene 5 millones de empleados subcontratados en Servicios Especializados. *El economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-tiene-5-millones-de-empleados-subcontratados-en-Servicios-Especializados-20230903-0076.html>
- Menter, M., Göcke, L., Zeeb, C. y Clauss, T. (2023). Disentangling the complex longitudinal relationships between business model innovation and firm performance. *Journal of Business Research*, 168(114229), 1-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114229>.
- Mishra, A. (2013). Bussiness model for Indian retail sector: The Café Coffee Day Case: In conversation with V.G. Siddhartha, Chairman, Coffee Day. IIMB Ma-

nagement Review, 25(3), 160-170. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iimb.2013.06.001>.

Molina Morejón, V. M., García Hernández, L. J. y Salas Jaramillo, V. V. (2014). Modelo de negocios de las Pyme: Un análisis de sus manejos financieros. Revista Raites, 7(13), 69-82. <https://pistaseducativas.celaya.tecnm.mx/index.php/raites/article/view/106>

Molina Morejón, V. M., Medina Elizondo, M., Armenteros Acosta, M. d., González Flores, K. M. y Martínez Cabrera, H. (2016). Propuesta de Valor del Modelo de Negocios de las PyME: Un estudio en diversos sectores económicos de Coahuila, (The Value Proposition of the Business Model for SMEs: A Study in Different Economic Sectors of Coahuila). Revista Internacional Administración & Finanzas, 9(2), 73-85. <https://ssrn.com/abstract=2664199>

Monroy Suárez, D. V. (2019). *Bienestar laboral, su influencia en el empleado y lo que representa para las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

Montañez, J., Díaz, S., Guerra, G. y Reyes, H. (2022). Condiciones de empleo y precariedad laboral de los médicos de México: análisis basado en una encuestanaciona. *Cadernos de Saúde Pública*, 38(4).<https://doi.org/10.1590/0102-311XES042321>

Morales, E. (16 de mayo de 2024). Homepro. <https://homepro.com.mx/blog/herramientas-inteligentes-carpinteros-innovaciones>

Morales, M. S. (2014). Centro de tecnología avanzada. <https://ciateq.repositorio-institucional.mx/jspui/bitstream/1020/209/1/Aplicacion%20de%20tecnología%20asistida%20por%20computadora.pdf>

Motta, P. R. (1993). La ciencia y el arte de ser dirigente: un instrumento indispensable para el desarrollo personal y profesional de actuales y futuros dirigentes. Tercer Mundo.

Mukherjee, S. y Mukherjee, A. (2022). Indian SMEs in Global Value Chains: Status, Issues and Way Forward. *Foreign Trade Review*, doi:10.1177/00157325221092609.

- Münch, L. (2019.). *Administración de capital humano: la gestión del activo más valioso de la organización* (3era. ed.). México: Trillas.
- Nava Orihuela, E. D. y Toscano Moctezuma, J. A. (2022). Diagnóstico del Modelo de Negocios en la industria manufacturera de Ciudad Juárez: “Situación actual sobre su aplicación y características que lo definen”. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(19), 2-15. <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.131>
- Núñez López , M. F. y Vergara Mora, J. P. (2014). Repositorio Digital Universidad de las Américas. Plan de mejoramiento de la empresa “Mi Taller” ubicada en el Valle de los Chillos en San Rafael: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/4177>
- Organización para la Economía, Cooperación y el Desarrollo [OECD]. (2023). SMEs in more resilient, sustainable and circular supply chains. *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023*.
- Organización para la Economía, Cooperación y el Desarrollo [OECD]. (2023). Hours Worked (Indicator).
- Organización para la Economía, Cooperación y el Desarrollo [OECD]. (2024). Regulatory framework”, in Competitive Neutrality Toolkit: Promoting a Level Playing Field, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/394e58d6-en>.
- Ornes, S. (2021). *Fundamentos y práctica de la ciudad sostenible*. [https://doi.org/10.4995/CSOS.2021.6588\\_01](https://doi.org/10.4995/CSOS.2021.6588_01)
- Ospina, A. (2010). *Gerencia de talento humano: competencias, técnicas y procesos*. Ecoe Ediciones.
- Page, M. et al. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, 790-799.
- Palomino, T. J. (2020). Repositorio Institucional UNSAAC. Estructura productiva y perfil del emprendedor en el desempeño empresarial de las micro y pequeñas empresas de carpintería en madera de la provincia del Cusco, 2013-2017: <http://hdl.handle.net/20.500.12918/5551>
- Pedraza, C. (2018). Propuesta de estrategias para la mejora de habilidades directivas con enfoque de liderazgo en los dirigentes de la Facultad de Turismo

- de la Universidad de la Habana (tesis doctoral). Universidad de la Habana. [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/136124/1/Investigaciones-Turisticas\\_26\\_05.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/136124/1/Investigaciones-Turisticas_26_05.pdf)
- Pereda, P. F., López-Guzmán, T. y González, S. C. (2018). Imnteligencia emocional como habilidad directiva; Estudio aplicado en la provimcia de Córdova, España. *Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(53). <https://doi.org/10.20983/noesis.2018.1.5>
- Pérez, J. y Ceballos, G. (2020). Dimensionando la precariedad laboral en México de 2005 a 2015, a través del Modelo Logístico Ordinal Generalizado. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales*, 28(55), 109–135. <https://doi.org/https://doi.org/10.20983/noesis.2019.1.6>
- Phi, H. D., Thi Hai, V. P., Nguyen Duy, T. y Van Nguyen, V. (2023). The Impact of Digital Transformation on the Competitive Advantage of Businesses: Case Study of Businesses Providing Logistic Services in HCMC, Vietnam. *International Journal of Manangement and Economics Invention*, doi: 10.47191/ijmei/v10i7.07.
- Pineda, R. M. (2021). El perfil ideal de la de la dirección hotelera en tiempos de crisis (tesis maestría). [https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/20149/PinedaRodriguezMar\\_Treball.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/20149/PinedaRodriguezMar_Treball.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pomares, A. (2015). *Conectando talento: proyectar eficacia. Ganar productividad uniendo recursos humanos y tecnología*. Profit Editorial.
- Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Nueva York: Prensa Libre.
- Porter, M. E. (2010). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de sectores industriales y de la competencia (edición revisada)* (Cuadragésima reimpresión ed.). (M. E. Rosas Sánchez, Trad.) Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- PROFEDET (13 de noviembre de 2018). [profefdet.gob.mx. https://www.profefdet.gob.mx/profefdet/transparencia/focalizada/conoce\\_prestaciones\\_labores.html](https://www.profefdet.gob.mx/profefdet/transparencia/focalizada/conoce_prestaciones_labores.html)

- Quintero, O. M. (2022). Transformación de las habilidades gerenciales y su incidencia en la cultura organizacional interna en las empresas del sector servicios. Especialización en Gerencia Prospectiva y Estratégica. <https://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/2684/1/Articulo%20Definitivo.%20Johana%20Quintero.pdf>
- Ramírez, C., Ramírez, M. d. y Ramírez, C. (2022). *Fundamentos de Administración* (5a. ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Ramírez, M. C., Rodríguez , M. D. y González, J. P. (2019). Revisión de la Literatura sobre el Enfoque Estratégico de los Modelos de Negocios. *Información Tecnológica*, 30(6), 177-192. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600177>
- Rivas, G. R., Cardoso, E. E. y Cortés, R. J. (2019). Propuesta de las competencias profesionales en turismo desde el enfoque del empleador. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 9(18), 1.20. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.418>
- Robbins, S. y Coutler, M. (2014). *Administración*. Estado de México: Pearson.
- Ruperti, L. E., Naranjo, C. y Aguilar, D. (2021). Conciliación de la vida familiar y bienestar laboral. Análisis de roles sociales y género en tiempos de COVID-19. Caso Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. CHAKIÑAN, 15, 18-30. <https://doi.org/https://doi.org/10.37135/chk.002.15.01>
- S/A. (08 de febrero de 2024). finh Soluciones Económicas. [https://finh.mx/adoptando-nuevas-tecnologias-financiamiento-para-maquinaria-especializada/page/12/?et\\_blog](https://finh.mx/adoptando-nuevas-tecnologias-financiamiento-para-maquinaria-especializada/page/12/?et_blog)
- Salas, R. (2017). *Estrutura e Estratégia Internacional*. Guayaquil: MINTUR.
- Salcido, M., Vargas, A., Medina, N., Ramírez, F., García, M., Briseño, A. y Jiménez, J. (2021). Revisión sistemática: el más alto nivel de evidencia. Orthotips, 217-221. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.35366/102220>
- Salinas, R. J. y Malpartida, G. J. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 1(Especial), 26-43. <https://doi.org/https://doi.org/10.47422/ac.v1i3.17>

- Sampieri, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education.
- Sánchez Valdez, J. A., Flores Laguna, O. A. y Basurto Gutiérrez, K. S. (2021). Factores predictores del modelo de negocio validado por directivos de pequeñas empresas de Monterrey, Nuevo León. *Contaduría y Administración*, 66(2), 1-20. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2295>
- Sansores Guerrero, E. A., Navarrete Marneou, J. E., Alvarado-Peña, L. J. y Licandro, Ó. D. (2020). Diagnóstico situacional en microempresas mexicanas: Fracaso o sobrevivencia empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1), 61-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7384406#>
- Schumpeter, J. A. (2002). *Ciclos económicos, Análisis teórico, histórico y estadístico del proceso capitalista*. Zaragoza, España: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Scott, S. y Shad, M. (2020). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage.
- Scuotto, V., García-Pérez, A., Nespoli, C. y Messeni Petruzzelli, A. (2020). A repositioning organizational knowledge dynamics by functional upgrading and downgrading strategy in global value chain. *Journal of International Management*, doi: 10.1016/J.INTMAN.2020.100795.
- Secretaría de Economía (s.f.). Gobierno de México. Consultado el 05 de noviembre de 2023 en Secretaría de Economía: <https://e.economia.gob.mx/guias/desarrollar-la-idea-el-modelo-y-el-plan-de-negocio/>
- Secretaría de Turismo Federal (2023). *Empleo turístico*. <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ResultadosITET.aspx>
- SECTUR, S. d. (julio de 2022). <https://www.gob.mx/>. Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/pib-turistico-crecio-22-1-en-el-1er-trimestre-de-2022#:~:text=PIB%20Tur%C3%ADstico%20creci%C3%B3%2022.1%2520en,Turismo%20%7C%20Gobierno%20%7C%20gob.mx>
- Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal Information Management*, 54(102173), 1-4. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173>

- Serrano, J. J. (11 de julio de 2023). *El poder de la inteligencia emocional en el turismo*. <https://es.linkedin.com/pulse/el-poder-de-la-inteligencia-emocional-en-turismo-jorge-serrano-jurado>
- Spencer, L. y Spencer, S. (2003). Competencias en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior. *Papers de formación Municipal* (57).
- Suárez Echenique, G. H. (diciembre de 2019). "Manteniéndolo simple". Racionalidad y racionalización en los pequeños.: <http://riaa.uaem.mx/xmlui/bits-tream/handle/20.500.12055/986/SUXGNX07T.pdf?sequence=1>
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México, México: Limusa. [https://books.google.com.cu/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q=&f=false](https://books.google.com.cu/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=&f=false)
- Tarr, D. (2004). *Government (Industrial) Policies for Competitiveness in a Global Economy*. World Bank Group.
- Tavares Ávila, T. J., Gonçalves da Silva, A. N. y Brasileiro Lanza, B. B. (2022). The Impact of Digital Government on the Competitiveness of Brazilian States: An Econometric Study. *Proceedings of the 15th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV '22)* (pp. 331-338). New York: Association for Computing Machinery.
- Tejada, F. J. y Navío, G. A. (2005). *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación*. <https://classroom.google.com/c/NjE3NjgxMTk2OTEz/sa/NjIxMDI0NzQyNjEy/details?pli=1>
- Thangavelu, M. S. (2023). SME Productivity: Connecting to the Global Value Chain. *Asian Productivity Organization*, 3-14.
- Torres Hernández, Z. (2018). *Teoría general de la administración*. México: Editorial Patria.
- Torres Reina, D. (2021). El método comparativo en la investigación social y en el análisis histórico. *Historia y Espacio*, 17(57), 285-310. <https://doi.org/10.25100/hye.v17i17.10117>,

- Torres-Flórez, D., Godoy-González, B. y Gallardo-Lichaá, N. (2019). Procesos de reclutamiento y selección en organizaciones de salud: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 1(1), 60-78. <https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3380>
- Vargas, D. R. (2020). Las habilidades blandas en los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales (Tesis de grado de maestría). Universidad de Manizales. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/78513>
- Vásquez, S. A. (2016). *Competencias requeridas para seleccionar a los gerentes generales de hoteles 5 estrellas en Lima metropolitana según la perspectiva de los gerentes de recursos humanos*. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/6968f043-a69a-465d-8d7d-42baef797a7e/content>
- Vera, S. L., Rivera, B. L. y Reyes, V. M. (2022). Gestión del talento humano para la mejora de los servicios turísticos. *Avances*, 24(1), 60-70.
- Verjel, D. y Correa, I. (s/a). Modelo de Gestión del Talento Humano en la Oficina Sisbén de San José de Cúcuta. Tesis.
- Verjel, P. D. y Correa, V. I. (2023). Modelo de Gestión del Talento Humano en la Oficina Sisbén de San José de Cúcuta. 1 Artículo de investigación. Producto del proyecto de investigación “Modelo de Gestión del Talento Humano en la Oficina Sisbén de San José de Cúcuta”, desarrollado como requisito para optar al título de Especialista.
- Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (Décimo primera edición). (M. Á. Sánchez, Trad.) México: Pearson Educación.
- Ynzunza Cortés, C. B., Izar Landeta, J. M., Bocarando Chacón, J. G., Aguilar Pereyra, F. y Larios Osorio, M. (20 de 10 de 2017). *ConCiencia Tecnológica. El entorno de la Industria 4.0: Implicaciones y Perspectivas Futuras*: <https://www.redalyc.org/journal/944/94454631006/html/>
- Zapata , G. J., Sigala Paparella, L. y Mirabal Martínez, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: Estudio en medianas empresas. *Compendium*, 35-59.

Zerda, B. E. (22 de agosto de 2021). *Análisis de las competencias gerenciales en los gerentes de hoteles tres estrellas de la ciudad de Guayaquil*. [https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/162173/Documento\\_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/162173/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**CAPÍTULO 7.**  
**Marketing digital en sitios web de escuelas**  
**con sostenimiento privado de nivel primaria,**  
**en Puerto Vallarta, Jalisco**

JAIME CASTILLO COPADO<sup>\*</sup>

GABRIELA SCARTASCINI SPADARO<sup>\*\*</sup>

## **Introducción**

Gracias a la reducción de costos y las diversificadas formas para comunicarse provocados por la masificación del uso del internet, las opciones de llegar al consumidor final, se han vuelto más sencillas para las empresas.

Los progresos tecnológicos registrados a finales del siglo XX, caracterizados por “los avances en computación, comunicación y tecnologías de la información, modificaron de manera irreversible el mundo y las formas en que las empresas llegan a los clientes potenciales” (Ferrel, 2014, p. 3), han cambiado las ideas tradicionales sobre las estrategias de marketing.

Estas continuas y radicales innovaciones tecnológicas generaron modelos de negocio disruptivos, así como implicaciones en el área del marketing de las

---

\* Estudiante del Doctorado en Gestión y Negocios del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara.

\*\* Doctora en Ciencias para el Desarrollo Sustentable. Profesora-Investigadora del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara. Miembro del Cuerpo Académico CA-UDG 305. “Centro de Estudios para el Desarrollo Sustentable”.

empresas, las cuales provocan nuevas formas de interacción con los consumidores (Rodríguez, 2024).

El acceso al uso de internet por parte de más personas ha vuelto aún más competitivos los mercados, de modo que las empresas de todos los sectores productivos han tenido que adaptarse rápidamente al cambio y evolucionar en el diseño de sus estrategias de marketing, mediante procesos que emplean datos digitales, medios y tecnologías digitales para conseguir sus objetivos.

Dichas actividades y procesos constituyen el marketing digital, “un sistema de marketing que ofrece mecanismos de relación y enganche con los consumidores y una retroalimentación directa y continuada” (Rodríguez, 2024, p. 5).

Debido al desarrollo tecnológico, las empresas de los diferentes sectores productivos cada vez disponen de un mayor número de opciones para mejorar el desempeño en sus procesos de negocio. Gracias al uso de tecnologías emergentes, que surgieron como herramientas estratégicas, empresas de todo tipo lograron impulsar la innovación y conseguir una ventaja competitiva sostenible (Ramos y Jiménez, 2024).

Por consiguiente, tomando en cuenta al marketing digital como herramienta de ventaja competitiva para la gestión empresarial, en esta investigación se examinó el uso de sitios web, como parte de las estrategias de marketing digital, empleadas por las organizaciones del sector educativo de sostenimiento privado, a nivel primaria, de la ciudad de Puerto Vallarta, Jalisco, para cumplir sus objetivos y comunicarse con sus clientes, inmersas en un entorno cambiante.

Se propuso detallar las diferentes estrategias de marketing digital con las que disponen los administradores de las empresas que componen el sector educativo primario con sostenimiento privado de Puerto Vallarta, con el fin de contrastar el contenido que se aloja en las páginas web de las escuelas estudiadas; esto, por considerarse el principal medio de comunicación con

sus clientes, en razón de la creación y gestión de sus perfiles en relación con sus ventajas competitivas.

Un estudio de esta naturaleza es pertinente dada las diversas dimensiones en que el sector educativo es influenciado por el desarrollo tecnológico constante, en lo va en sus aspectos académicos, sociales y culturales, pero, sobre todo, en los procesos administrativos y en la gestión de negocios tendiente a lograr sus objetivos como empresas con financiamiento privado.

## Desarrollo

### Antecedentes

El término internet fue utilizado por primera vez en 1974 por el científico de la computación Vinton Cerf y durante un largo periodo de tiempo, hasta llegada la década de los 90, su desarrollo era exclusivo de especialistas en redes y científicos.

Para mediados de 1990 ya existían 18,957 sitios web en línea; para agosto de 1996 había 342,081 (Ryan y Jones, 2009), y lugares como Silicon Valley en EUA albergaron numerosas compañías que incursionaron en el rubro de la mercadotecnia digital en las que se vio nacer a las mayores empresas on-line, como Amazon, Yahoo! y eBay, y en septiembre de 1998 a Google Inc. (Mejía, 2017).

Hoy día, se estima que, en México, más del 71% de la población cuenta con acceso al servicio de internet, mientras que se proyecta que para el 2027, el 90% de las personas en nuestro país, cuente con acceso a dicho servicio (STATISTA, 2024).

Por sí mismo, el servicio de internet representa la posibilidad de interacción entre las empresas y clientes, tanto reales como potenciales, ya que permite desarrollar información directa y personalizada sin limitaciones geográficas, ni temporales.

Las empresas con presencia en la web almacenan y gestionan en un servidor web y, si diseñan un conjunto de páginas adecuado, los usuarios tienen

la sensación de encontrarse en un espacio virtual, de ahí que se le denomine sitio web o sitio (Rodríguez, 2024).

No obstante que el internet es una gran red de redes informáticas que interconecta millones de redes de ordenadores y dispositivos repartidos por todo el mundo que se comunican e intercambian información entre sí gracias a lenguajes informáticos, el marketing digital no es todo sobre tecnología, sino sobre la gente, puesto que los recursos tecnológicos facilitan a los profesionales de la nuevas y desafiantes plataformas que le permiten la conexión con la gente en novedosas e innovadoras formas (Mejía, 2017).

La principal tarea en la que deben enfocarse los desarrolladores de sitios web proponer la inclusión de contenidos de calidad, con miras a que los usuarios regresen o se mantengan conectados la mayor parte del tiempo posible, “para establecer una relación con el usuario, que a su vez permita interactuar con los demás usuarios, se traduce en una experiencia de usuario en la que el contenido diferenciador constituye el ingrediente principal de la comunicación web” (Palazón, 2001, p. 93).

### ***El sector educativo privado y el uso de sitios web***

Al igual que las escuelas públicas, las escuelas de nivel básico escolar de sosténimiento privado en México, están reguladas por la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Los planes de estudio, programas escolares, métodos de enseñanza, calendarios, sistemas de calificaciones, libros de texto, reglas de higiene y servicio médico y reglamentos interiores de las escuelas particulares, serán los mismos que se implanten para las escuelas oficiales; por tanto, se formulará por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y se modificará cuando esta lo estime pertinente (Secretaría de Educación Pública, 2024).

Corresponde al Estado la obligación de volver accesible el derecho a la Educación, lo que no significa que sea el único habilitado para distribuir el bien educativo ya que “el término de escuela particular es malentendido,

quizás asumiendo que todo el subsistema de educación particular opera con ganancias o alejado de la función social de la educación” (Villalpando, 2022).

No todos los países comparten las mismas libertades para el ejercicio de la educación privada, especialmente porque el concepto de “privado” muestra diversas interpretaciones. Pero existe coincidencia en que “el término engloba la educación formal y no-formal, religiosa o laica, escuelas para minorías o indígenas, como asimismo escuelas para niños con necesidades especiales” (Tomasevski, 2004, p. 25).

Algunas escuelas privadas proveen educación a minorías en particular o para algún grupo religioso; otras se ocupan de niños con discapacidades físicas o dificultades de aprendizaje, pero en suma representan una alternativa para la educación estatal, en ocasiones sin cobrar matrícula alguna, pero la mayoría de ellas con ganancias de por medio, por ende, son “privadas” en el sentido más estrecho del término.

Las escuelas privadas de nivel básico escolar satisfacen necesidades sociales cuando llenan las brechas dejadas por el sistema de educación público, ya sea sirviendo a poblaciones con necesidades especiales o prestando servicios educacionales orientados a preferencias particulares (Medina, 2023).

De acuerdo con el Sistema de Información y Gestión Educativa (SIGED), en Puerto Vallarta existen 28 (veintiocho) escuelas primarias (colegios) con sostenimiento privado que cuentan con un registro oficial otorgado por la Secretaría de Educación Pública Federal.

El ecosistema que forman las escuelas adscritas a este sector económico alberga a 4,664 (cuatro mil seiscientos sesenta y cuatro) alumnos, distribuidos en seis diferentes grados (DRSE 800 Costa Norte) y constituye una oferta que responde a las necesidades del mercado, en contraposición de las escuelas adscritas al sector público (Ver Tabla 1).

**Tabla 1.**

Escuelas de nivel primaria, con sostenimiento privado, en Puerto Vallarta, Jalisco

Nombre de la escuela	Número de alumnos matriculados
Ameyali	239
Miguel Hidalgo	73
Montessori	55
Instituto Angloamericano	123
Alfred Nobel	140
Vasco de Gama	141
Montessori Shanti	10
Colegio Juana de Asbaje	292
Jean Piaget	182
Campoverde Vallarta	322
La Marina	153
México Americano	382
Instituto Tepeyac Campus Puerto Vallarta	267
Americano de Puerto Vallarta	135
Instituto de las Américas Plantel Vallarta	211
Jefferson	176
Instituto Nueva Galicia	333
Giovanni Boccaccio	139
Glenn Doman	54
Decroly	131
Colegio Pedagógico Carrusel	287
Juan Pablo Richter	73
Sistema Alternativo Personalizado Puerto Vallarta	27
Total	4664

Fuente: Elaboración propia/DRSE Costa Occidental.

## **Teorización**

### ***El concepto de marketing digital***

En sus Fundamentos de Marketing (Kotler & Armstrong, 2008), Kotler establece que el marketing posee la doble función de atraer nuevos clientes y conservar los actuales, mediante la promesa de un valor superior y la entrega de satisfacción, respectivamente. En el contexto específico de los negocios nos dice que el marketing implica la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor entre los clientes.

Sin embargo, y con independencia del sector económico en el que las empresas y organizaciones se desenvuelvan, el marketing digital “impone nuevas formas de ejercer la administración y estrategia” (Núñez y Miranda, 2020, p. 1).

En todo caso, Kotler y Armstrong (2023) insisten en que el marketing digital tiene por objetivo dar a conocer marcas, crear preferencias e incrementar las ventas, a través del internet, desarrollando para tales efectos diversas estrategias, ya sea a través de motores de búsqueda, uso de redes sociales, E-mail marketing y sitios web.

Sin importar que estén dedicadas a cualquier sector de la economía, las empresas desean presentar a los consumidores y clientes, sus productos o servicios, buscando incrementar los ingresos, a través del consecuente incremento de las ventas, aprovechando al máximo la diversidad de herramientas que el desarrollo tecnológico actual provee, puesto que “cuantas más herramientas de marketing tenga a su disposición la empresa, mejor direccionamiento podrá alcanzar frente a este entorno tan incierto y cambiante” (Núñez y Miranda, 2020, p. 4).

En cuanto al tema que nos ocupa, en su libro de Mercadotecnia digital, Mejía Trejo advierte que “no debe ser la tecnología lo que impulsa el marketing digital, sino los rendimientos empresariales de ganar nuevos clientes y el mantenimiento de relaciones con los ya existentes” (Mejía, 2017, p. 44).

## *Estrategia de sitios web y los contenidos*

Contar con una estrategia de marketing digital es necesaria para que las empresas cuenten con oportunidades de hacer negocio porque el mercado digital continúa evolucionando y afecta al negocio, la marca, los consumidores y prospectos potenciales.

La planeación de una estrategia de marketing digital para las empresas requiere de una evaluación en la que se consideren aspectos como la naturaleza del negocio, así como el principal diferenciador o diferenciadores del producto o servicio, el conocimiento de la competencia, los consumidores, sus objetivos y la manera en que habrá de medir el desempeño a través de los denominados Key Performance Indicators (KPI).

Esta evaluación permite a las empresas realizar una segmentación del mercado digital para identificar el mercado objetivo al que se dirigirá la empresa o marca, y el modo en que esta se posicionará digitalmente: “cuál será su propuesta de valor de qué modo captará valor, cómo comunicará su propuesta de valor y cómo la entregará” (Rodríguez, 2024).

La estrategia de marketing digital permitirá que la ventaja competitiva desarrollada por la empresa sea sostenible en el mercado digital y en si logra coherencia con las características y comportamientos de los consumidores logrará ser exitosa.

**Tabla 2.**  
Estrategias del Marketing digital

Estrategia	Descripción	Ejemplo
Search Engine Optimization (SEO)	La Optimización para Motores de Búsqueda (o SEO en inglés) comprende el trabajo y las estrategias que se realizan en un sitio web para que los motores de búsqueda detecten la información de la manera más adecuada posible, sin errores y sin elementos que interfieran en el proceso de posicionamiento orgánico o natural.	Google Bing Baidu Yahoo! Yandex DuckDuckGo YouTube
Uso de redes sociales	Comprende el uso de los canales creados por las redes sociales más populares y utilizadas por las personas.	Facebook X Instagram WhatsApp
Sitio web	Son espacios en línea las 24 horas, que permiten la venta de productos y servicios a través de Internet por su fácil navegación e interacción con el usuario, además es la mejor fuente de publicidad al ofrecer y dar a conocer los productos o servicios, generando una confianza al consumidor potencial.	Mercado Libre Walmart Coca-Cola Disney
E-mail Marketing	Consiste en la utilización de correos electrónicos, tanto para lanzar comunicados oficiales o boletines informativos, como para la promoción de productos, que mejora la percepción posicionamiento y el posicionamiento de una marca.	Massimo Dutti Librerías Ghandi Adidas Lalalab Canva
Search Engine Marketing (SEM)	Implica el uso de motores de búsqueda y una serie de actividades encaminadas a visibilizar sitios web y posicionar una marca o producto entre los primeros resultados de una búsqueda de un cliente potencial a través de los términos claves.	Google Adwords Bing Ads Facebook Ads X Ads Linkedin Ads

Fuente: Elaboración propia.

Una eficaz estrategia de marketing digital es flexible y se adapta a los cambios del mercado porque en una industria cambiante afectada por innovaciones tecnológicas disruptivas: “los principios básicos de la estrategia siguen siendo aplicables (...). La empresa debe definir un posicionamiento estratégico diferenciador (...) debe escoger cómo entregar una propuesta de valor única a los consumidores a los que decide servir” (Porter & Heppelmann, como se citó en Rodríguez, 2024).

## Objetivo de la investigación

El objetivo del estudio que se presenta tuvo por fin detallar el contenido manifestado a través de los sitios web creados por las escuelas que integran el sector educativo privado, a nivel primaria, con sede en la ciudad de Puerto Vallarta, Jalisco, como parte de sus estrategias de marketing digital.

Mediante la realización de esta investigación se espera también impulsar la adopción de estas herramientas digitales, por parte del sector económico estudiado, visibilizando problemas no identificados en las estrategias empleadas por las escuelas privadas que lo componen, para que se procuren un éxito de negocio sostenido en el tiempo y estén preparados para los desafíos del entorno.

Dicha tarea es fundamental para incentivar la competitividad y el alcance de los objetivos de las empresas del sector, aspectos convertidos en motor de innovación y de búsqueda de nuevas alternativas de gestión que les permiten incrementar la eficacia de sus acciones y la mejora de sus resultados (Restrepo F. 2014, como se citó en Pitre *et al.*, 2021).

A partir de detallar el contenido de las páginas web oficiales de las instituciones educativas, el estudio busca aportarles a las empresas integrantes del sector, elementos de análisis significativos para la elaboración de un diagnóstico situacional mediante el cual puedan determinar su posición actual en el ecosistema digital de los sitios web, identificando sus oportunidades de mejora en la búsqueda de la optimización de sus recursos.

## Métodos y materiales

La técnica empleada para alcanzar el objetivo planteado en la presente investigación fue el método de análisis de contenido, en donde se tomaron en cuenta como unidades de análisis, cada uno de los 18 (dieciocho) sitios web creados por las escuelas de sostenimiento privado, de Puerto Vallarta, en Jalisco, México (Ver Tabla 3). Lo anterior tuvo razón en virtud de que 10 (diez) escuelas de educación básica privadas con registro oficial por parte de la SEP, establecidas en esta localidad, no cuentan con sitio web para analizar.

**Tabla 3.**

Sitios web de las escuelas con sostenimiento privado en Puerto Vallarta, Jalisco

	Nombre de la escuela	Nivel educativo	Sitio web
1	COLEGIO 1	Primaria	Sí dispone
2	COLEGIO 2	Primaria	Sí dispone
3	COLEGIO 3	Primaria	Sí dispone
4	COLEGIO 4	Primaria	Sí dispone
5	COLEGIO 5	Primaria	Sí dispone
6	COLEGIO 6	Primaria	No dispone
7	COLEGIO 7	Primaria	No dispone
8	COLEGIO 8	Primaria	Sí dispone
9	COLEGIO 9	Primaria	Sí dispone
10	COLEGIO 10	Primaria	Sí dispone
11	COLEGIO 11	Primaria	No dispone
12	COLEGIO 12	Primaria	Sí dispone
13	COLEGIO 13	Primaria	Sí dispone
14	COLEGIO 14	Primaria	Sí dispone
15	COLEGIO 15	Primaria	Sí dispone
16	COLEGIO 16	Primaria	Sí dispone
17	COLEGIO 17	Primaria	Sí dispone
18	COLEGIO 18	Primaria	No dispone

Continuación Tabla 3.

	Nombre de la escuela	Nivel educativo	Sitio web
19	COLEGIO 19	Primaria	No dispone
20	COLEGIO 20	Primaria	No dispone
21	COLEGIO 21	Primaria	No dispone
22	COLEGIO 22	Primaria	No dispone
23	COLEGIO 23	Primaria	No dispone
24	COLEGIO 24	Primaria	No dispone
25	COLEGIO 25	Primaria	Sí dispone
26	COLEGIO 26	Primaria	Sí dispone
27	COLEGIO 27	Primaria	Sí dispone
28	COLEGIO 28	Primaria	Sí dispone

Fuente: Elaboración propia.

La presente investigación se realizó con un enfoque cuantitativo y alcance descriptivo (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, Baptista-Lucio, 2014), con el fin de detallar el contenido albergado en los sitios web, como parte de las estrategias de marketing digital de las empresas estudiadas.

## Procedimientos

Mediante el procedimiento de Operacionalización de variables (Ver Tabla 4), se identificaron 4 (cuatro) dimensiones de contenido en los 18 (dieciocho) sitios web analizados, dando como resultado un instrumento de medición integrado por 15 ítems, a los que se les otorgó un indicador de presencia o ausencia de contenido (1 o 0).

Con el propósito de medir el índice de contenidos reflejados por cada una de las unidades de análisis, se constató presencia o ausencia de contenido en las dimensiones consideradas, resultando 4 (cuatro) ítems en el caso

de la dimensión Educativa (Plan de estudios, Modelo Educativo, Esquemas de Internacionalización, Información bilingüe).

La dimensión Organizacional, en la que se incluyeron 4 (cuatro) ítems (Declaración de Empresa, Catálogo de servicios, Medios de pago en línea y Sistema de contacto o plataforma interactiva); la dimensión Tecnológica, con 5 (cinco) ítems (Contenido multimedia, la opción de Plataforma para docentes, Plataforma para alumnos, App digital y Vinculación con sus redes sociales), y la dimensión Sociocultural, en donde se consideraron 2 (dos) ítems (Actividades Extracurriculares y las concernientes al apartado de Noticias, Blog o Newsletter).

**Tabla 4.**  
Matriz de operacionalización de la variable

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Item/Indicador
		Educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de estudios</li> <li>• Modelo educativo</li> <li>• Internacionalización</li> <li>• Página bilingüe</li> </ul>
Contenido en sitios web de escuelas de sostenimiento privado en Puerto Vallarta	Contenido de calidad que se diferencia de los habituales que se ofrecen en cualquier otro sitio web de carácter generalista. (Palazón A., 2001).	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración de empresa</li> <li>• Catálogo de servicios</li> <li>• Medios de pago en línea</li> <li>• Formulario de contacto</li> <li>• Galerías de video o imagen</li> <li>• Aula virtual</li> <li>• Tutoriales en línea</li> <li>• Aplicación digital</li> <li>• Vinculación con redes sociales</li> </ul>
		Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades extracurriculares</li> <li>• Noticias, blog, Newsletter</li> </ul>
		Sociocultural	

Fuente: Elaboración propia.

## Materiales

El desarrollo de la investigación requirió el análisis y monitoreo de información en línea en un periodo de 2 semanas (Segunda quincena de septiembre del 2024), con 48 (cuarenta y ocho) horas de trabajo para sistematización de contenido y elaboración de tablas, así como 1 (uno) equipo de cómputo con acceso a internet, haciendo uso únicamente de procesadores de texto y datos (Word y Excel).

## Resultados

El primer hallazgo significativo al cabo de la exploración de los datos estudiados, reveló que solo el 64.2% de las escuelas primarias con sostenimiento privado, con registro oficial de la SEP, en la ciudad de Puerto Vallarta, Jalisco, cuentan con un sitio web activo, lo que presume el diseño de una estrategia de marketing digital en la mayoría de las unidades de negocio estudiadas, las cuáles integran este sector económico, mientras el 35.8% de los colegios con registro oficial, carecen en su totalidad de un sitio de internet.

En un segundo término, se realizó una evaluación de contenidos por cada uno de los ítems relacionados con las dimensiones derivadas de la *Matriz de operacionalización* (ver Tabla 4), otorgándoles un valor de presencia o ausencia de contenido (1 o 0), dando como resultado la sumatoria total en cada una de las unidades de análisis consideradas, valor numérico, a los que se les aplicó una técnica de baremo para generar de 3 (tres) descriptores cuantitativos (Alto, Medio, Bajo). Ver Tabla 4.

**Tabla 5.**  
 Matriz de resultados del análisis de contenido  
 en colegios que Sí disponen con sitio web

	Escuela	D 1					D 2					D 3					D4	T	Indicador	
1	COLEGIO 1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	8	Medio	
2	COLEGIO 2	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	8	Medio	
3	COLEGIO 3	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	6	Bajo	
4	COLEGIO 4	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	8	Medio	
5	COLEGIO 5	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	5	Bajo	
6	COLEGIO 8	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	3	Bajo	
7	COLEGIO 9	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	Bajo	
8	COLEGIO 10	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	11	Alto	
9	COLEGIO 12	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	6	Bajo
10	COLEGIO 13	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	8	Medio	
11	COLEGIO 14	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	9	Medio
12	COLEGIO 15	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	Bajo	
13	COLEGIO 16	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	7	Bajo	
14	COLEGIO 17	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	4	Bajo	
15	COLEGIO 25	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	4	Bajo	
16	COLEGIO 26	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	9	Medio	
17	COLEGIO 27	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	8	Medio
18	COLEGIO 28	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	5	Bajo	

D1.- Dimensión Educativa.

D2.- Dimensión Organizacional.

D3.- Dimensión Tecnológica.

D4.- Dimensión Sociocultural.

T.- Sumatoria Total de indicadores de valor

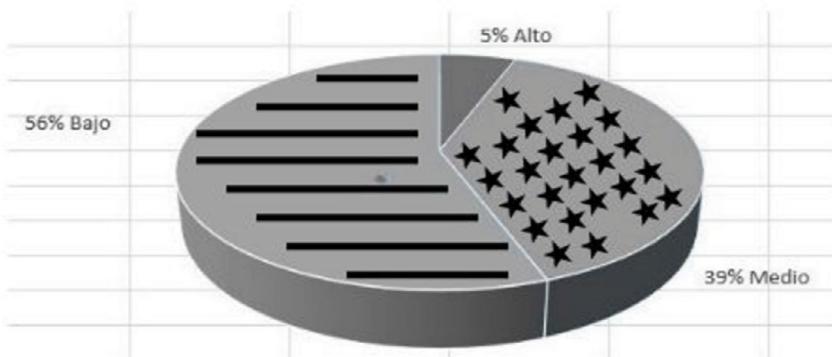
Indicador cuantitativo

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5 se expone la valoración numérica de presencia o ausencia de contenido en cada uno de los sitios web analizados (1 o 0), con relación a cada uno de los 15 (quince) ítems identificados en cada una de las Dimensiones encontradas, dando por resultado una descripción cualitativa (Alto, Medio, Bajo) para cada de las unidades de análisis.

Los resultados permiten determinar que la mayoría, el 55.5% (10) de los sitios web analizados, según su contenido, presentan un índice de contenido Bajo, mientras que en el 38.8% (7) de los sitios web analizados, se presentó un índice de contenido Medio, por un 5.5% (1) del total de sitios web analizados, que registró un índice de contenido Alto (Ver Figura 1).

**Figura 1.**  
Índice de contenidos, según la medición de indicadores



Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

El marketing digital constituye un componente vital para las empresas de cualquier parte del mundo en este siglo XXI, porque permite utilizar herramientas eficaces de la mano de la gerencia estratégica, aplicando estrategias de mercadeo en el universo de lo digital (Nuñez y Miranda, 2020).

Si atendemos a los resultados producto de la presente investigación, podemos evidenciar que existe una ventana de oportunidad de mejora en cuanto al diseño y aplicación de estrategias de marketing digital, por parte de las empresas que integran el sector educativo privado, de nivel primaria, en la ciudad de Puerto Vallarta, Jalisco.

De utilizarse por parte de todas las empresas de sector, el marketing digital les brindaría la oportunidad de “llegar a la mayor cantidad de clientes posible, usando todas las herramientas y estrategias disponibles en el mercado y de esta forma alcanzar la comercialización de los productos o servicios que ofrecen” (Lozano, Toro y Calderón, 2021), dando cause al fortalecimiento competitivo del sector.

Los resultados de este estudio aportan información sobre algunas características negativas en cuanto al aprovechamiento de herramientas digitales, no solamente en el diseño y aplicación de estrategias de marketing digital por parte de las escuelas estudiadas, ya que el análisis permite dimensionar que son escasos los sitios web que cuentan con plataformas digitales para el desarrollo de clases en línea; por ejemplo, quedando fuera de cualquier esquema que represente el aprovechamiento de las ventajas de la educación híbrida o a distancia, cada vez más presente en otros niveles educativos, como el nivel medio superior y nivel superior.

La comunicación organizacional ha de ser estratégica, y en lo concerniente a los sitios web, “estos pueden ser más persuasivos cuantos mejores atributos formales posean y cuanto más valor de marca tengan las instituciones” (Serra y Canavilhas, 2009, como por Segura *et al.*, 2019), de tal suerte que existe cabida para desarrollar procesos de evaluación y mejora continua, por parte de las organizaciones del ecosistema estudiado.

En ese sentido, es probable que los administradores de las empresas adscritas al sector perciban como un mero añadido al proceso de enseñanza, el uso de las TIC, lo que brinda la posibilidad de ampliar el presente estudio

o realizar investigaciones posteriores que den certidumbre sobre las razones del bajo índice expuesto en el apartado de resultados.

Al igual que Navarro Alvarado (2022) consideramos necesario realizar estudios más amplios para conocer aspectos determinantes en la competitividad del sector, puesto que “los rápidos cambios en el mercado y las alteraciones disruptivas del entorno pueden afectar considerablemente la permanencia de organizaciones privadas centradas en la oferta de servicios educativos”.

Finalmente advertir, que cobra mayor fuerza la necesidad de realizar estudios complementarios sobre las estrategias organizacionales para la competitividad, gestión de la innovación y transferencia tecnológica en el sector educativo privado, si tomamos en cuenta la particularidad geográfica de Puerto Vallarta, que en conjunto con el municipio nayarita de Bahía de Banderas concentra 479 mil 471 habitantes (IIEG, 2024), conformando juntos un área metropolitana interestatal (AMIPV-BB), en la cual se localizan 354 escuelas, tanto públicas como privadas, de las cuales, el 57.06% se encuentra en el municipio de Puerto Vallarta y el 42.94% en Bahía de Banderas.

## Bibliografía

- Cahui, L. y Fernández D. (2022). Estrategias de marketing digital y su incidencia en el crecimiento sostenible de la micro y pequeña empresa: Análisis de casos. *Economía & Negocios*, 4(2), 297-318, <https://www.doi.org/10.33326/27086062.2022.2.1246>
- Delegación Regional de Servicios Educativos de la Secretaría de Educación Jalisco, Costa Sierra Occidental. DRSE. 2024
- Díaz, E., Martín-Consuegra, D. y Esteban, A. (2008). Evaluación de la eficacia de las páginas web, un análisis de contenido de las principales compañías aéreas. Dialnet. 279-293.
- Ferrel, O. C. (2014). *Estrategia de Marketing*. (Sexta edición). Cengage Learning.
- Gazca, L. Mejía, C. y Ramos, J. (2022). Análisis del marketing digital versus marketing tradicional estudio de caso: empresa tecnológica. *Cuadernos Latino-*

*americanos de Administración.* 18(35). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v18i35.3773>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. *Metodología de la Investigación* (6 edición, pp. 88-101). México: McGraw-Hill.

IIEG (2024). Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco. Área Metropolitana Interestatal Puerto Vallarta-Bahía de Banderas. Resumen ejecutivo.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Ley orgánica de Educación, reglamentaria de los artículos 3; 27, fracción III; 31, fracción I, 73, fracciones X y XXV, y 123, fracción XII constitucionales.

Lozano B., Toro M. y Calderón D. (2021). El marketing digital: herramientas y tendencias actuales. *Revista Científica, Dominio de las Ciencias*. 7(6) 97-921. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i6.2371>

Medina L. (2023). Las escuelas particulares en México: su aportación al derecho a la Educación. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7682475>

Mejía J. (2017). *Mercadotecnia digital*. Grupo Editorial Patria.

Navarro, A. y González, C. (2022). El modelo de competencia de escuelas privadas que ofrecen servicios educativos de nivel básico: evaluación bajo el Modelo de competitividad. *Revista de Gestión Empresarial y Sustentabilidad*, 8(1), 18-38. <https://rges.umich.mx>

Núñez, E. y Miranda, J. (2020). El marketing digital como elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. 16(30), 1-14 <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i30.2915>

Palazón A. (2001). Comunicación web: el valor de los contenidos de la Red. *Revista Científica Comunicación y Educación*. pp. 93-96.

- Pitre, R., Builes, S., y Hernández, H. (2021). Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes. *Revista Universidad y Empresa*, 23(40), <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9114>
- Ramos, D. X. y Jiménez, J. A. (2024). La innovación desde las tecnologías emergentes para la competitividad empresarial. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 9(17), 1-14. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.17.2024.11052>
- Rendón, L., Ospina, Y., Palacio, M., Arcila, A. y Bermeo, M. (2022). Factores perceptuales del uso del marketing digital en pequeñas y medianas empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 18(35) <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v18i34.3726>
- Rodríguez, I. (2024). *Marketing digital y Comercio electrónico*. (Segunda edición). Editorial Pirámide.
- Ryan, D. & Jones, C. (2009). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation*. Kogan Page.
- Segura, A., Piñeiro, V. y Moreira, C. (2019). Metodología para evaluar la comunicación institucional en sitios web universitarios. *Estudios sobre el Mensaje Periódístico*. pp. 1217-1227. <http://dx.doi.org/10.5209/esmp.65418>
- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2024). Sistema de Información y Gestión Educativa, SIGED. <https://siged.sep.gob.mx/SIGED/escuelas.html>
- STATISTA (2024). México: número de hogares con acceso a internet 2001-2022. <https://es.statista.com/estadisticas/1171858/hogares-con-acceso-internet-mexico/>
- Tomasevski, K. (2004). Indicadores del derecho a la educación. *Revista IIDH*, 40. San José.
- Villalpando, I. (2022). El decrecimiento de la escuela privada en México - Distancia por tiempos - Blog de educación de Nexos. <https://educacion.nexos.com.mx/>

## CAPÍTULO 8.

# Reflexiones sobre estrategias organizacionales para la competitividad, gestión de las innovaciones y transferencia tecnológica en el sector público y privado

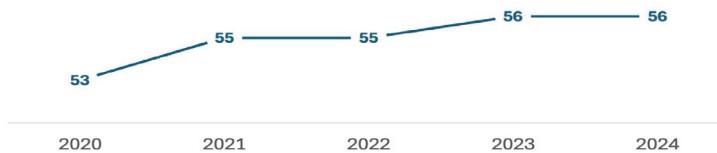
JOSÉ LUIS BRAVO SILVA\*

México es la onceava economía mundial en términos de Producto Interno Bruto, pero la 52 en PIB Per cápita, que enfrenta importantes retos de competitividad de acuerdo con el ranking mundial de competitividad (IMD, 2024), pues su posición competitiva en los últimos años ha decrecido como se puede observar en la siguiente Figura, ocupando la posicion 56 de 67 economías globales evaluadas. La competitividad es por tanto un desafio importante para un país que busca su crecimiento económico en equilibrio con su desarrollo social, pues no solo es un tema de productividad y mayores resultados económicos, es tambien un producto de las condiciones políticas, de infraestructura, culturales y que son el reflejo de lo que sucede en sus empresas en donde el gobierno juega un rol clave.

---

\* Doctor en Ciencias Administrativas. Director del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor (CIDE) y Profesor- Investigador del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara. Miembro del Cuerpo Académico UDG-CA-1109 “Innovación y emprendimiento para el desarrollo”.

**Figura 1.**  
Evolución del índice de competitividad en México

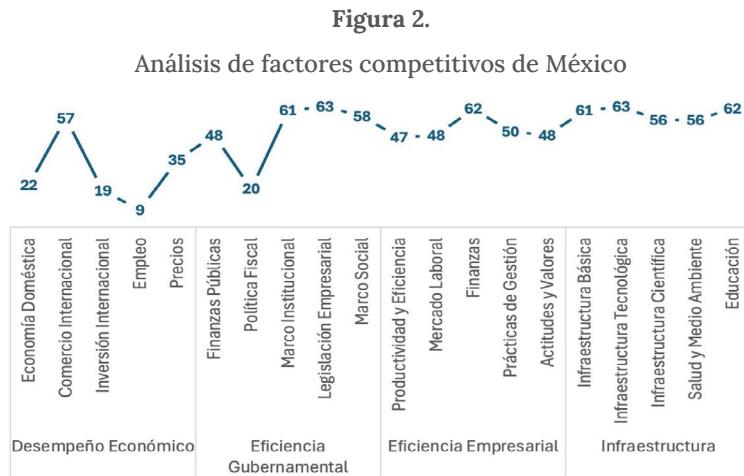


Fuente: IMD, 2024.

En la Figura 2, se puede observar a detalle las fortalezas y debilidades competitivas del país, resaltando debilidades de infraestructura básica, tecnológica, científica, de salud y medio ambiente y rezago educativo en comparación con las 67 economías que compara el índice. De igual forma en la eficiencia empresarial se identifican bajos desempeños globales en productividad eficiencia, mercado laboral, finanzas, prácticas de gestión, actitudes y valores. La eficiencia gubernamental el punto con mayor fuerza es la política fiscal con una posición de 20 a nivel global, pero con rezagos en el marco institucional, marco social, legislación empresarial y finanzas públicas. Aun y con que los desempeños en los indicadores de los factores anteriormente mencionados no son alentadores, en el desempeño económico, resalta el empleo con posición 9, lo que lo convierte en un país apto para mano de obra. Una posición intermedia en inversión extranjera, que refleja atractivo para inversionistas extranjeros que vienen a aprovechar las ventajas de recursos con su capital y generar fuentes de empleo, con una posición 19 y un impulso de economía doméstica también intermedio, de primer cuartil con valor de 22. Con debilidades en la competitividad de precios y comercio internacional.

Este contexto denota para las empresas nacionales un gran reto, pues estructuralmente las empresas deben enfrentar un entorno que no cuenta con las mejores condiciones para hacer crecer sus negocios, de ello se deriva la importancia de cada capítulo anterior en donde se busca mediante la inves-

tigación encontrar soluciones a problemáticas específicas de sectores económicos particulares.



Fuente: IMD, 2024.

La competitividad es la capacidad de una organización para alcanzar mayores niveles de oferta ante productos que puedan generar una satisfacción hacia las necesidades el cliente, esto con mayor eficiencia que el competidor (Gordon, 1995); este contexto de competitividad impone una carrera de eficiencia y generación de valor en donde el sector público, representado por el gobierno y sus instituciones, juegan un papel clave al contribuir con las condiciones de contexto que mejoren la eficiencia operativa y la mejora de la calidad del servicio hacia el ciudadano (Symes, 1999). En donde la capacidad de gestión de la innovación y agilizar la transferencia tecnológica por parte de las empresas, es un eje central para el alcance del éxito a largo plazo (Nonaka, 1998) y en donde el gobierno, debe generar condiciones para los incrementos de competitividad. El papel del gobierno en los marcos regulatorios tiene un impacto profundo en la competitividad de las empresas, especialmente en los mercados emergentes como es el caso de México, ya que define el entorno

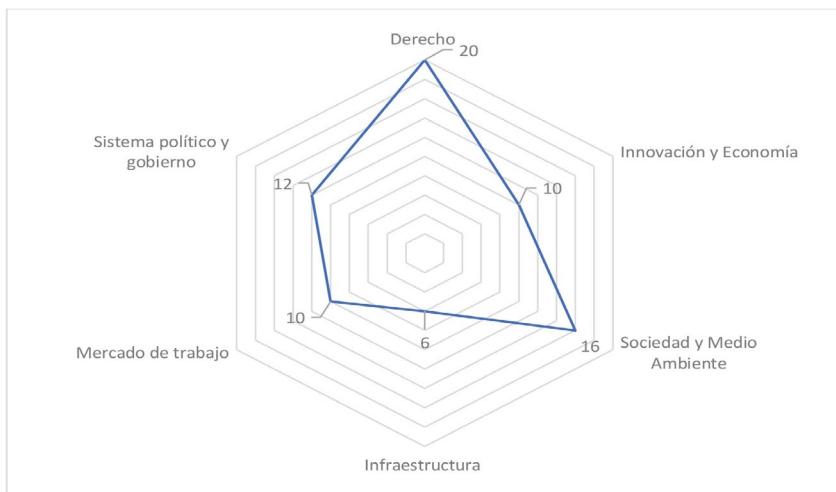
en el que estas operan. Cuando las regulaciones son estables, transparentes y equitativas, se crea un espacio que favorece la innovación y promueve el emprendimiento. Por el contrario, un exceso de regulación puede limitar la competencia y desalentar las inversiones.

Un entorno normativo claro y transparente impulsa el desarrollo empresarial al crear condiciones justas donde la innovación se convierte en el principal motor de éxito, dejando en segundo plano los comportamientos orientados únicamente a maximizar beneficios de forma oportunista. Una economía que otorga demasiados subsidios o exenciones fiscales a industrias o empresas, o presenta un marco regulatorio difícil dentro del cual hacer negocios, alentará la corrupción ya que, con ello, a las personas con talento les resultará más rentable participar en actividades sociales que les permitan obtener subsidios protección y alivio fiscal o regulatorio por parte del gobierno. Esta actividad, puede resultar en un despilfarro social especialmente dañino porque atrae al escaso talento empresarial a obtener beneficios del gobierno en lugar de centrarse en ayudar a que la economía crezca (Tarr, 2004). Cuando las reglas del juego garantizan una competencia equitativa para todas las empresas, se fomenta una rivalidad saludable que beneficia no solo a los negocios, sino también a los consumidores y a la economía en general (OECD, 2024).

## Competitividad del estado de Jalisco

En el análisis particular de la competitividad del estado de Jalisco en el último reporte del Índice de Competitividad Estatal 2024 del IMCO (2024), se identifica que cuenta con una competitividad media alta, ubicándose en la posición 10 de 32 estados de la república. En la Figura 3 se puede observar que dentro de las fortalezas competitivas se encuentran su infraestructura 6, mercado de trabajo 10, innovación y economía 10. En sus oportunidades su sistema político y de gobierno 12, sociedad y medio ambiente 16 y derecho 20. En los siguientes apartados se analiza a detalle cada aspecto en particular.

**Figura 3.**  
Análisis de subíndices de competitividad de Jalisco 2024

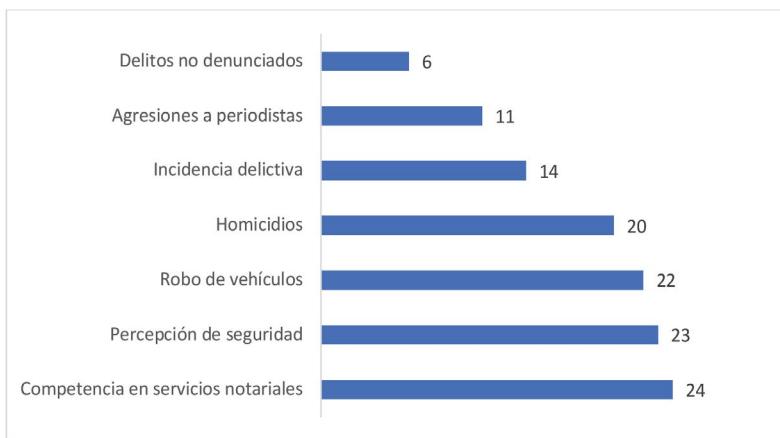


Fuente: IMD, 2024.

## Derecho

En la Figura 4, se puede identificar que Jalisco en términos de derecho cuenta con grandes áreas de oportunidad pues es el 24 en competencia de servicios notariales. La competencia en este tipo de servicios, da certeza jurídica a las empresas y personas. Es 23 en percepción de seguridad, 22 en robo de vehículos, 20 en homicidios, 14 en incidencia delictiva, 11 en agresiones a periodistas. El único aspecto en derecho cuya calificación es favorable es la de delitos no denunciados que ocupa la sexta posición. Existen pues desde el marco del derecho importantes áreas de oportunidad a fortalecer a fin de dar certidumbre para la competitividad en el estado.

**Figura 4.**  
Competitividad en Derecho en Jalisco



Fuente: IMD, 2024.

## Sistema político y gobierno

En la Figura 5, se puede identificar que Jalisco en términos de sistema político y gobierno cuenta con grandes áreas de oportunidad pues es el 20 en deuda pública con alto costo y alta percepción de corrupción. Su posición es media en la capacidad del gobierno para la generación de recursos propios y consultas de finanzas públicas. Medio alto en participación ciudadana y mejora regulatoria. Es decir, con importantes oportunidades de mejora en el sistema político y de gobierno en el que se desenvuelven las empresas de la entidad.

**Figura 5.**  
Competitividad en Sistema Político y Gobierno en Jalisco



Fuente: IMD, 2024.

## Innovación y economía

En innovación y economía el estado de Jalisco cuenta con fortalezas relevantes tal y como se pueden observar en la Figura 5, hay alta diversificación económica, alta intensidad energética de la economía, alto registro de patentes y hay complejidad económica de los sectores económicos, sin embargo el PIB o productividad per cápita, tiene un posicionamiento de 10, el PIB turístico de 12 y el crecimiento de la productividad en 14, similar al índice de 14, en inversión extranjera que refleja un posicionamiento intermedio. En la exportación de mercancías la posición es de 16.

Este escenario de competitividad económica señala el papel clave que deben jugar las empresas del estado, en apostar por la exportación y sobre todo contribuir a la productividad. Si bien es cierto no es tarea única de las empresas, el gobierno ha acertado en apostar y apoyar la complejidad y diversidad económica, es importante analizar como incentivará la productividad per cápita y cuál es el comportamiento por regiones específicas.

**Figura 6.**  
Competitividad en Economía e Innovación en Jalisco



Fuente: IMD, 2024.

## Sociedad y Medio Ambiente

En el aspecto de sociedad y medio ambiente, Jalisco carece de personal médico y enfermería suficiente para la cobertura de su población pues ocupa el nivel 25 a nivel país. La cobertura educativa también cuenta con un posicionamiento medio de 15, y el resto de indicadores en temas de salud, cuidado del medio ambiente, su posición es media. El único aspecto con posicionamiento fuerte es la baja morbilidad por enfermedades respiratorias que pueden estar relacionadas con la calidad del aire del estado. Por ello, el estado cuenta con oportunidad de mejoras significativas en materia social y medio ambiental.

**Figura 7.**  
Competitividad en Sociedad y Medio Ambiente en Jalisco

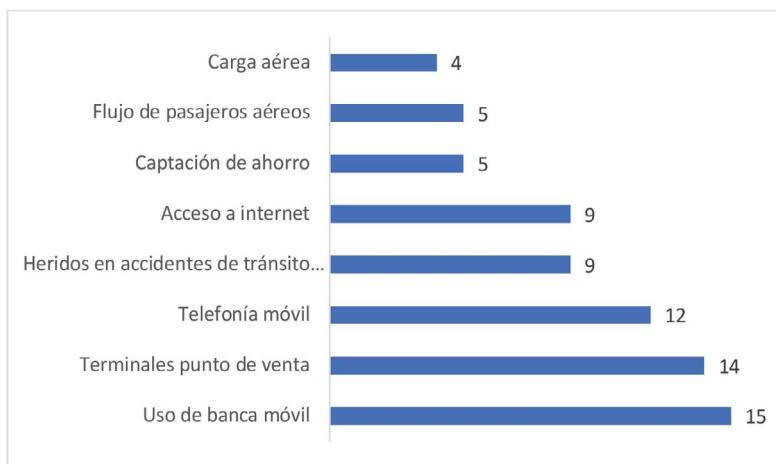


Fuente: IMD, 2024.

## Infraestructura

Jalisco cuenta con una posición media alta en infraestructura, cuenta con buen posicionamiento en carga aérea, flujo de pasajeros aéreos y captación de ahorro. Posiciones medias altas en acceso internet y accidentes de tránsito terrestre. Posicionamiento medio en telefonía móvil, terminales de punto de venta y uso de banca móvil. Los puntos a fortalecer están relacionados con incrementar competitividad en la infraestructura de uso de las empresas para la agilización de procesos mediados con tecnología, como se puede observar en la Figura 8.

**Figura 8.**  
Competitividad en Infraestructura en Jalisco



Fuente: IMD, 2024.

## Mercado laboral

En mercado laboral Jalisco cuenta con fortalezas en jornadas laborales no excesivas, baja desigualdad salarial y bajo número de ingresos por debajo de la línea de bienestar. Posición media en mujeres económicamente activas, informalidad laboral y población con educación superior. Medio bajo en el grado de escolaridad de la población, ingreso promedio por trabajador de tiempo completo. Bajo en brecha de ingresos por género e informalidad por género. En materia laboral, se identifica la necesidad de fortalecimiento de capacidades y habilidades mediante educación y reducción de brechas laborales que en buena medida, la cultura empresarial existente y sus prácticas tienen su influencia en este rezago.

**Figura 9.**  
Análisis del panorama laboral en el estado de Jalisco



Fuente: IMD, 2024.

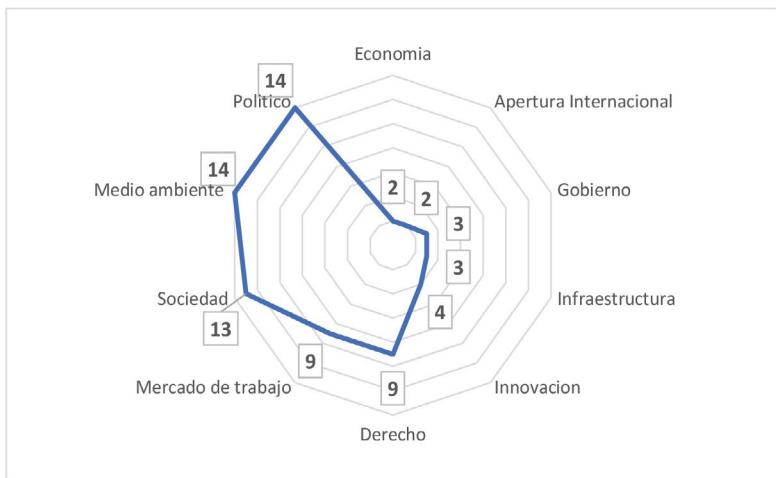
## Competitividad de Puerto Vallarta

En el escenario local se observa que en el rango de ciudades urbanas de 250 a 500 mil habitantes del que forma parte Puerto Vallarta, de acuerdo al índice de competitividad de 2023, la ciudad cuenta con un posicionamiento favorable pues tal y como se puede observar en la Figura 10, cuenta con una alta posición en economía, apertura internacional, gobierno, infraestructura e innovación. Sin embargo, con posiciones medias en mercado de trabajo, derecho y medio bajo en medio ambiente y político. Esto indica que si bien Puerto Vallarta es una ciudad urbana media de alta competitividad, su desempeño económico creciente no ha sido sustentado en un estado de derecho sólido, un mercado de trabajo equilibrado y cuenta con temas sociales, ambientales y políticos por fortalecer.

En los capítulos presentados, podemos identificar esta realidad y algunas reflexiones importantes para la mejora competitiva, en las conclusiones se aborda desde la estrategia particular de las empresas los retos a enfrentar.

**Figura 10.**

Desglose del posicionamiento de Jalisco en índices de competitividad



Fuente: IMD, 2024.

## Conclusiones

En el marco de competitividad de las empresas e instituciones presentadas en este libro, los enfoques estratégicos relevantes son la integración efectiva a las cadenas de valor para la maximización del potencial comercial, la mejora de capacidades, aprovechamiento de la tecnología y fomento de colaboración global en cadenas de valor más amplias.

Para el logro de operaciones y logística más fluidas que permitan acceder a las grandes cadenas de valor a las empresas, es importante la inversión en la mejora de infraestructura. Así como, capacitar y mejorar las capacidades de los empleados para mejorar la productividad y la innovación (Thangavelu, 2023).

La adopción de herramientas digitales puede agilizar los procesos y mejorar el acceso a los mercados, permitiendo a las PYMES responder rápidamente a las demandas del mercado (OECD, 2023). El aumento de la competencia en el mercado obliga a las empresas, especialmente a las más pequeñas,

a adoptar soluciones digitales para seguir siendo viables (Jin & Pan, 2023). La capacidad de adaptarse rápidamente a los avances tecnológicos mejora la capacidad de respuesta a las demandas del mercado por parte de las empresas (Phi, Thi Hai, Nguyen Duy & Van Nguyen, 2023).

La inversión en activos intangibles en investigación y desarrollo (I+D) habilita a las empresas a introducir innovaciones de productos que incrementen su competitividad (Doan, Masciarelli y Meliciani, 2024).

Otro aspecto clave para la competitividad y participación en mejores cadenas de valor es la estrategia de colaboración de la empresa, pues las asociaciones les permiten especializarse en funciones específicas y acceder a mejores oportunidades de mercado (Scuotto, Garcia-Perez, Nespoli y Messeni Petruzzelli, 2020).

El apoyo del gobierno a través de políticas de apoyo a la empresa, la asistencia financiera y los incentivos de exportación son fundamentales en su competitividad (Mukherjee y Mukherjee, 2022). Las iniciativas de gobierno digital mejoran la eficiencia del servicio público, afectando positivamente los rankings de competitividad estatal (Tavares Ávila, Gonçalves da Silva y Brasi-leiro Lanza, 2022).

Si bien estas estrategias presentan un camino para que las empresas prosperen, desafíos como las limitaciones de recursos y la volatilidad del mercado pueden obstaculizar su progreso, la resistencia al cambio y la necesidad de nuevas habilidades pueden obstaculizar el progreso. Abordar estos desafíos a través de un apoyo específico y estrategias de adaptación es esencial para el crecimiento sostenible de las empresas en un entorno competitivo volátil.

La innovación es un factor clave que cristaliza el progreso y la competitividad; no limitándose a los avances dentro del contexto digital o tecnológico, esta también infiriendo en los modelos de negocio y estructuras organizacionales (Drucker, 1985).

Otros autores describen que el proceso de adopción de la innovación es beneficiado otros factores, tales como:

1. *La colaboración con instituciones de educación superior y centros de investigación aplicada*: Los cuales dan paso a la aplicación y aprovechamiento de avances científicos y técnicos recientes (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000).
2. *El aprovechamiento de programas gubernamentales con objetivo de transferencia de conocimientos hacia el sector privado*: Una gran gama de países ofrecen incentivos para la facilitación de tecnología hacia el sector privado, aportando al crecimiento económico (Dunleavy, 2014).
3. *Integración de clusteres empresariales*: La participación complementa el sistema de intercambio de conocimiento y acelera el proceso de adopción de nuevas tecnologías (Porter, 1988).

Dentro del sector público, la transferencia tecnológica ejerce un papel protagónico para la innovación de la administración y la mejora de los servicios públicos; la adopción correcta de las herramientas digitales y nuevas prácticas conlleva a percibir beneficios tales como incrementos en eficiencia y transparencia (Dunleavy, 2014).

La competitividad es pues un resultado conjunto, que dependerá de las estrategias empresariales particulares y de la adecuada interacción con el entorno social, medio ambiental, político y económico de cada región.

## Bibliografías

- Doan, T., Masciarelli, F. y Meliciani, V. (2024). Investment in research and development: A driver for competitiveness in SMEs. *Journal of Innovation Economics and Management*, 41(2), 45-67. <https://doi.org/10.3917/jie.2024.41.0045>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row.

- Dunleavy, P. (2014). *Democracy, bureaucracy and public choice: Economic Approaches in Political Science*. Routledge.
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. En *Research Policy* (29). [www.elsevier.nl/locate/reconbase](http://www.elsevier.nl/locate/reconbase)
- Gordon, I. R. (1995). London: *World City: political and organisational constraints on territorial competition*. <https://www.researchgate.net/publication/359064880>
- IMD (2024). *World Competitiveness Yearbook (WCY) 2024: Mexico Summary*.
- Jin, Y. & Pan, Q. (2023). *Digital Transformation and Competitiveness in SMEs: New Perspectives*. Emerald Publishing.
- Mukherjee, S. y Mukherjee, A. (2022). Government support, export incentives and competitiveness in emerging markets. *Journal of Business and Policy Research*, 20(3), 122-138.
- Nonaka, I. (1998). *The knowledge creating company*. Routledge.
- OECD (2024). *Competitiveness and Economic Policy for Sustainable Growth*. OECD Publishing. Disponible en <https://www.oecd.org>
- Phi, Thi Hai, Nguyen Duy y Van Nguyen (2023). Technological adaptation and responsiveness in SMEs: A case study approach. *Technology and Innovation Journal*, 18(1), 34-56. <https://doi.org/10.1016/tij.2023.01.004>
- Porter, M. E. (1988). Clusters and Competition. *On Competition*, 7, 91.
- Scuotto, M., Garcia-Perez, A., Nespoli, C. y Messeni Petruzzelli, A. (2020). Collaborative strategies in value chains: Opportunities for innovation and market access. *Journal of Business Strategy*, 41(5), 12-22. <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2020-0056>
- Symes, A. (1999). Creating public value: Strategic management in government (Cambridge, MA: Harvard University Press) by Mark Moore. *International Public Management Journal*, 2(1), 158–167. [https://doi.org/10.1016/s1096-7494\(00\)87438-3](https://doi.org/10.1016/s1096-7494(00)87438-3)

Tavares Ávila, Gonçalves da Silva y Brasileiro Lanza (2022). Relacionada con la digitalización gubernamental y competitividad.

Tarr, P. ( 2004 ). Consider de Walls Young Children. NAEYC, 88-92.

Thangavelu, S. (2023). Supply Chain Integration for Competitiveness: Strategies and Challenges. Springer.



*Estrategias organizacionales para la competitividad,  
gestión de las innovaciones y transferencia tecnológica  
en el sector público y privado*



Se editó para su versión electrónica en agosto de 2025  
en los talleres gráficos de Trauco Editorial  
Prolongación Colón 155. Int. 115. Las Pomas  
Teléfono: (33) 32.71.33.33  
Tlaquepaque, Jalisco  
Tiraje: 1 ejemplar

La presente obra de investigación, es un producto académico del programa de Doctorado en Gestión y Negocios que versa sobre las líneas de generación y aplicación del conocimiento de dicho posgrado, y donde el esfuerzo del núcleo académico del referido programa dio como resultado que siete doctorantes apoyados por nueve investigadores pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII) pudieran presentar avances de sus proyectos de investigación, aspecto este que es de suma importancia para la formación del capital humano de alto valor como es el objetivo que persigue el posgrado en cuestión.

El título del trabajo hace alusión a las estrategias organizacionales para la competitividad, gestión de las innovaciones y transferencia tecnológica en el sector público y privado, el cual responde a la creciente necesidad de comprender y aplicar modelos de gestión que favorezcan la integración de la innovación tecnológica en las organizaciones. El análisis de estos aspectos a través de investigaciones a nivel doctoral viene a llenar vacíos en la literatura a través de indagaciones que sientan las bases para ir al encuentro de posturas teórica metodológicas novedosas para las organizaciones tanto en el sector público como privado, y que a la vez, éstas puedan mejorar su desempeño y sostenibilidad a largo plazo.



ISBN 978 607581603-6

9 786075 816036

A standard barcode representing the ISBN 978 607581603-6.