

REVISTA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS-UAS RECEA

Núm. 2 Vol.2 Abril - Septiembre 2025



U N I V E R S I D A D A U T Ó N O M A D E S I N A L O A



ISSN (en trámite)

UAS RECEA

REVISTA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS – UAS RECEA

DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS DE MAZATLÁN

Número 2, Volumen 2, abril – septiembre 2025



Mazatlán, Sinaloa, México.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA

El Consejo Editorial de RECEA, Revista Científica, desea expresar su más profundo agradecimiento a todos los alumnos, personal académico e investigadores nacionales e internacionales que, con su invaluable colaboración como pares evaluadores, han contribuido significativamente al éxito de la revista.

Su dedicación y compromiso con la excelencia científica son fundamentales para mantener la integridad del proceso de evaluación y asegurar los más altos estándares de calidad en las publicaciones de RECEA.

En reconocimiento a su importante labor, el Consejo Editorial se complace en divulgar los nombres de los pares evaluadores que han participado en la revisión de los manuscritos durante el periodo 2023 - 2024.

RECA, Revista Científica, se enorgullece de contar con un equipo de pares evaluadores de tan alto calibre y espera seguir contando con su invaluable colaboración en el futuro.

DIRECTORIO INSTITUCIONAL

Dr. Jesús Madueña Molina

Rector

Dra. Nidia Yuniba Brun Corona

Secretario General

M.C. Sergio Mario Arredondo Salas

Secretario Académico Universitario

Dra. Marcela de Jesús Vergara Jiménez

Director General de Investigación y Posgrado

Dra. Rosa del Carmen Lizárraga Bernal

Directora de la Facultad de Ciencias Económico

Administrativas de Mazatlán

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Rosa del Carmen Lizárraga Bernal

Directora General

Dr. Jesús Alberto Somoza Ríos

Editor en Jefe

Dra. Rosa Penélope Mares Galindo

Editor Académico

Dr. Gilberto Niebla Lizárraga

Editor Asociado

Dr. Taku Okabe

Editor Invitado

Lic. Nidia Odette Santana Rodelo

Corrección de Estilo

Lic. Dulce Carolina Loera Cosío

Lic. Sofía Gastélum Baldenebro

Diseño y Maquetación

CONSEJO DE ARBITRAJE

Consejo de Arbitraje Local – UAS

Dra. Rosa del Carmen Lizárraga Bernal

Dr. Jesús Alberto Somoza Ríos

Dra. Rosa Penélope Mares Galindo

Dra. Adriana Chávez Hernández

Dr. Gilberto Niebla Lizárraga

Consejo de Arbitraje Nacional

Dr. Emiliano López Gutiérrez

Universidad Autónoma de Guerrero

Dra. Ana Laura Herrera Prado

Universidad Autónoma de Occidente

M.C. Xóchitl Citlali Hernández Villa

Universidad de Veracruzana

Dr. Carlos Salvador Peña Casillas

Universidad de Guadalajara

Dra. María Brenda González Herrera

Universidad Juárez del Estado de Durango

Dr. Rosario Tortolero Portugal

Centro Universitario de Lideres Durango

Dra. María Eugenia Álvarez Almonte

Universidad Juárez del Estado de Durango

Dra. Sofía Mitre Camacho

Universidad Autónoma de Tlaxcala

Dr. Taku Okabe

Universidad de Guadalajara

Consejo de Arbitraje Internacional

Ing. Carla Johana Martínez

Fundación Universitaria del Area Andina seccional Pereira

Mtra. Laura Isabel Pulgarin Arias

Fundación Universitaria del Área Andina

Dra. Eimmy Dayanne Lara Diaz

Fundación Universitaria del Área Andina

CINTILLO LEGAL

Revista de Ciencias Económico Administrativas – UAS RECEA, Núm. 2, Vol. 2, abril – septiembre 2025, es una publicación semestral editada por la Universidad Autónoma de Sinaloa, a través del departamento de Investigación y Posgrado de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán. Av. Universidad S/n, Antiguo Aeropuerto, 82017 Mazatlán, Sinaloa. Teléfono: 669 981 0310 (ext. 122). Editores responsables: Dra. Rosa del Carmen Lizárraga Bernal, Dr. Jesús Alberto Sonoma Ríos y Dra. Rosa Penélope Mares Galindo. Correo electrónico: recea@uas.edu.mx. Reservas de Derecho al Uso Exclusivo Núm. (en trámite). ISSN: (en trámite). La fecha ultima de modificación, septiembre 2025.

Cada artículo es obra original del autor, donde son reflejadas sus ideas y apreciaciones. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Revista de Ciencias Económico Administrativas – UAS RECEA rechaza cualquier reclamo legal proveniente por la reproducción parcial o total de la información y del plagio en los trabajos publicados. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización. En su lugar, el autor de cada artículo será considerado legalmente responsable. Cada manuscrito está bajo la licencia Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).

CONTENIDO

EDITORIAL	7
Carta del Editor Invitado	7
Dr. Taku Okabe	
ARTÍCULOS	8
Gestión del talento humano en el sector turístico: una revisión sistemática de literatura bajo el protocolo PRISMA	8
Mtra. Estefanía Valadez Reyes	
Relación del capital psicológico en el <i>engagement</i> en una organización de educación superior	26
Mtra. Maricela Velázquez Peña	
Dra. Gerardina de las Maravillas González Valenciano	
Dra. Linda Miriam Silerio Hernández	
Dra. Mayela del Rayo Lechuga Nevárez	
Guía de Diagnóstico Administrativo para Tiendas de Abarrotes al por Menor: Un Enfoque desde la Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor	46
Dr. Edgar Estrada Eslava	
M.C. Ana Paola García Eslava	
Dr. Leonardo Vázquez Rueda	
Percepción de la imagen turística del destino sol y playa de Mazatlán, Sinaloa por los turistas nacionales de fin de semana	72
Dr. Víctor Vladimir Sánchez Mendoza	
Dra. Bertha Elena Félix Colado	
Lic. Kimberly Carolina Peraza Ibarra	
Empleo y rotación laboral a nivel regional en México: una medición econométrica... ..	95
Dr. Naím Manríquez García	
Dr. Humberto A. Charles Leija	
Dr. Felipe Lara López	

EDITORIAL

Carta del Editor Invitado

Me complace compartir el Número 2, Volumen 2 de 2025 de la Revista de Ciencias Económico Administrativas – UAS (RECEA), una publicación que reafirma el compromiso de la Universidad Autónoma de Sinaloa con la difusión de investigaciones relevantes en los campos de la economía, la administración y las ciencias sociales aplicadas.

La presente entrega reúne contribuciones que examinan temas de actualidad con seriedad metodológica y perspectivas diversas, enriqueciendo el debate académico y su aplicación en el ámbito profesional.

El primer artículo analiza la gestión del talento humano en el sector turístico y restaurantero mediante una revisión sistemática de literatura bajo el protocolo PRISMA. El estudio resalta la necesidad de implementar estrategias de motivación, formación continua y planificación de carrera como elementos esenciales para garantizar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. En el ámbito organizacional, otro trabajo examina la relación entre el capital psicológico y el engagement en una institución de educación superior. Los hallazgos muestran que la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia fortalecen el compromiso laboral, destacando la importancia de promover recursos psicológicos para favorecer el bienestar y el rendimiento del personal. Desde una perspectiva aplicada, se presenta la Guía de Diagnóstico Administrativo para Tiendas de Abarrotes al por Menor, fundamentada en la teoría de la ventaja competitiva y la cadena de valor. La propuesta constituye una herramienta práctica para identificar fortalezas y debilidades en la gestión interna, orientando estrategias de profesionalización y sostenibilidad de este sector tradicional frente al avance de cadenas comerciales de gran escala.

En el campo del turismo, se incluye un estudio sobre la percepción de la imagen turística de Mazatlán, Sinaloa, como destino de sol y playa para visitantes nacionales de fin de semana. La investigación revela patrones de fidelidad, motivaciones de viaje y componentes clave de la imagen del destino, información valiosa para el diseño de estrategias de promoción y consolidación turística en la región. Finalmente, se presenta un análisis econométrico sobre el empleo y la rotación laboral a nivel regional en México, basado en microdatos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. El artículo evidencia diferencias significativas entre Norte y Sur del país, con implicaciones para las políticas empresariales y públicas orientadas a mejorar las condiciones laborales y reducir la rotación de personal.

Deseo expresar mi sincero reconocimiento a los autores por su dedicación en la generación de conocimiento y a los dictaminadores por su indispensable contribución a la evaluación crítica de los trabajos. Asimismo, destacó la contribución de la Universidad Autónoma de Sinaloa y de la comunidad académica que respalda la consolidación de este espacio de difusión científica. Tengo la convicción de que los trabajos incluidos en este número de UAS (RECEA) fortalecerán la reflexión académica y la práctica profesional. Animo a investigadores, docentes y estudiantes a continuar compartiendo sus contribuciones en futuras ediciones, fomentando la excelencia, la innovación y la expansión del conocimiento con alcance nacional e internacional.

Dr. Taku Okabe
Departamento de Estudios Regionales-INESER
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
Universidad de Guadalajara

ARTÍCULOS

Gestión del talento humano en el sector turístico: una revisión sistemática de literatura bajo el protocolo PRISMA

Human talent management in the tourism industry: A systematic literature review under the PRISMA framework

Mtra. Estefanía Valadez Reyes

0009-0008-5486-1734

estefaniavaladez@uas.edu.mx

Resumen

La gestión del talento humano en el sector turístico y restaurantero es un factor clave para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Se realizó una revisión sistemática de literatura con el objetivo de identificar las principales estrategias de gestión del talento humano en el sector turístico y restaurantero. El diseño metodológico se basó en las orientaciones de Kitchenham y Charters (2007) y el protocolo PRISMA (2020), adaptado al contexto de las ciencias sociales. Se recuperaron para su análisis 14 estudios recabados de la base de datos REDALYC y del sitio web especializado Google Académico. En dichos estudios se destaca que la alta rotación de personal, impulsada por bajos salarios y jornadas laborales extensas, representa uno de los principales desafíos en estos sectores. La falta de formación y la percepción del empleo como algo temporal agravan la inestabilidad laboral, afectando la calidad del servicio y la rentabilidad empresarial.

Para contrarrestar estos problemas, se sugiere la implementación de estrategias de gestión del talento enfocadas en la motivación, la retroalimentación y el desarrollo profesional. La capacitación continua y la planificación de carrera emergen como herramientas esenciales para mejorar la productividad y retener empleados clave. Además, se resalta la importancia de fortalecer la vinculación con instituciones educativas para garantizar la disponibilidad de talento cualificado. En conclusión, las organizaciones del sector deben adoptar un enfoque estratégico en la gestión del talento humano, promoviendo condiciones laborales justas, capacitación constante y oportunidades de crecimiento profesional, asegurando así su éxito y sostenibilidad en un entorno altamente competitivo.



RECEA, Núm. 2, Vol. 2, 2025

Palabras clave: Gestión del talento, sector restaurantero, sector turístico.

Abstract

Human talent management in the tourism and restaurant sector is a key factor for the competitiveness and sustainability of organizations. This study conducted a systematic review following the PRISMA-2020 methodology, analyzing 14 studies retrieved from the REDALYC database and the specialized website Google Scholar. These studies highlight that high employee turnover, driven by low wages and long working hours, represents one of the main challenges in these sectors. The lack of training and the perception of employment as temporary further exacerbate job instability, negatively impacting service quality and business profitability. To address these issues, the implementation of talent management strategies focused on motivation, feedback, and professional development is suggested. Continuous training and career planning emerge as essential tools to enhance productivity and retain key employees. Additionally, the importance of strengthening connections with educational institutions is emphasized to ensure the availability of qualified talent. In conclusion, organizations in the sector should adopt a strategic approach to human talent management, promoting fair working conditions, ongoing training, and professional growth opportunities, thereby ensuring their success and sustainability in a highly competitive environment.

Keywords: Talent management, restaurant sector, tourism sector.

Introducción

En las últimas décadas, la gestión del talento se ha convertido en un tema central tanto en el ámbito empresarial como en el académico, consolidándose especialmente a partir de los años 90. Este concepto ha ganado relevancia porque los empleados con habilidades estratégicas son vistos como un recurso esencial para mejorar la productividad, eficiencia y, sobre todo, para generar una ventaja competitiva en diversas industrias (Sabuncua & Karacaya, 2016). En particular, el sector de la alimentación y la hostelería enfrenta importantes retos en la gestión de su capital humano, siendo uno de los más notorios la elevada rotación de personal.

De acuerdo con Sabuncua y Karacaya (2016), la estructura dinámica de este sector contribuye a que las tasas de rotación sean particularmente altas, especialmente en áreas críticas como la restauración y la cocina. Los principales factores que impulsan este fenómeno incluyen el deseo de los empleados de obtener mejores salarios (22%) y los horarios de trabajo irregulares o excesivamente largos (17%). Estos factores reflejan la complejidad del entorno laboral en el sector de la hostelería, donde la rotación de personal no solo afecta la operación diaria, sino también la calidad del servicio y la competitividad de las empresas. Sin embargo, aunque estos desafíos son significativos, no son insuperables. Sabuncua y Karacaya (2016) argumentan que las altas tasas de rotación, particularmente en puestos directivos, pueden reducirse mediante la adopción de prácticas de gestión del talento adecuadas.

Según Sabuncua y Karacaya (2016), la calidad del servicio está directamente vinculada con la actitud y las competencias del personal. A esto se suma la visión de Gallardo-Gallardo y Thunnissen (2019), quienes destacan que una adecuada gestión del talento humano puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible, especialmente en contextos altamente dinámicos como el turismo.

Al implementar estrategias enfocadas en la retención, motivación y desarrollo del personal, es posible no solo disminuir la rotación, sino también fomentar un entorno más productivo y competitivo. Esto subraya la importancia de la gestión del talento humano como un pilar esencial para el éxito organizacional en industrias tan demandantes como la alimentación y la hostelería.

Antecedentes

Gestión del talento humano

La gestión estratégica del talento, de acuerdo con Collings y Mellahi (2009), citado por Sabuncua y Karacaya (2016), se enfocan en identificar, atraer, desarrollar, recompensar y retener a empleados con atributos críticos que no solo permiten a las organizaciones mantener su éxito, sino también asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Este proceso es crucial para apoyar el crecimiento y desarrollo organizacional de manera constante.

Por su parte, Vera, Rivera y Reyes (2022) destacan que la gestión del talento humano no es solo una estrategia, sino un factor central en los negocios modernos. Invertir en el

desarrollo y bienestar de las personas genera enormes beneficios, ya que los empleados bien capacitados y valorados contribuyen significativamente a los resultados organizacionales. La inversión en talento humano, entonces, es una de las formas más directas de asegurar el éxito a largo plazo de una empresa.

Sabuncua y Karacaya (2016) también explican que la gestión del talento implica utilizar, desarrollar y dirigir a aquellos empleados con capacidades estratégicas críticas para el negocio. Es decir, no se trata solo de formar a todos los empleados por igual, sino de focalizar esfuerzos en aquellos con mayor potencial. Esto está en línea con lo que plantea Marchington (2015), quien afirma que los departamentos de recursos humanos deberían centrarse en la creación de futuros líderes en lugar de intentar desarrollar a todos los empleados al mismo ritmo.

Desde una perspectiva más amplia, la gestión del talento puede adoptar un enfoque filosófico, donde se busca desarrollar a todo el personal con talento, en lugar de limitar el desarrollo a unos pocos empleados clave (Sabuncua y Karacaya, 2016). Aquí es fundamental mantener a los trabajadores informados y actualizados en cuanto a los cambios que ocurren en su entorno laboral, tanto a nivel local como global. Según Obando (2020), esto no solo optimiza el uso de recursos, sino que también permite a los empleados realizar su trabajo con mayor eficacia, aumentando así la calidad de los productos o servicios que generan y, en consecuencia, la productividad de la organización.

Finalmente, Vera et al. (2022) subrayan que el talento humano es el recurso más valioso que posee una empresa, ya que es el principal impulsor de su ventaja competitiva. Una gestión integral del talento permitirá diseñar competencias enfocadas en la mejora continua, lo cual es clave para el éxito organizacional en un entorno competitivo.

En resumen, la gestión del talento humano, enfocada en el desarrollo estratégico de capacidades clave y en la creación de una fuerza laboral informada y comprometida, es fundamental para mantener la ventaja competitiva y asegurar la sostenibilidad organizacional.

Gestión del talento humano en el sector turístico y restaurantero

El entorno laboral en la cocina es particularmente difícil debido a condiciones de trabajo inusuales, como la falta de aire fresco y horarios antisociales. Estas condiciones, sumadas a

una estricta disciplina y la presencia de estereotipos de género, hacen que trabajar en una cocina sea mucho más desafiante en comparación con otros sectores laborales (Sabuncua y Karacaya, 2016). Sin embargo, una correcta gestión del talento humano puede contribuir a mejorar las condiciones laborales de los trabajadores del sector, ayudando a satisfacer necesidades esenciales según la jerarquía de Maslow, tales como la seguridad, el salario y el desarrollo personal, factores fundamentales para la motivación de los chefs y demás empleados.

Uno de los problemas recurrentes en la gestión del talento en la cocina, según Sabuncua y Karacaya (2016), es la falta de retroalimentación en el desempeño laboral, lo que afecta la motivación de los trabajadores. Un 46% de los chefs encuestados indicaron que la falta de comentarios sobre su desempeño es una de las principales fuentes de estrés, seguida por la sensación de ser infravalorados (35%) y el insuficiente apoyo por parte de la dirección (1 de cada 3). Además, la falta de formación adecuada y la ausencia de participación en la toma de decisiones también impactan negativamente en su satisfacción laboral. Estas problemáticas están estrechamente vinculadas con las prácticas de gestión del talento, por lo que su mejora podría contribuir significativamente a reducir el estrés y aumentar la satisfacción en el trabajo.

El ambiente laboral en cocinas es exigente, caracterizado por altos niveles de presión y carga emocional. La falta de retroalimentación efectiva genera tensión y reduce la satisfacción laboral de los chefs, lo que a su vez puede aumentar la rotación de personal. Yam y colaboradores (2017) explican que la ausencia de reconocimiento y comunicación clara puede derivar en comportamientos disfuncionales y desvinculación emocional con la organización.

En este contexto, resulta esencial implementar un programa de recursos humanos bien estructurado, que no solo define objetivos claros, sino que también incorpora un sistema de evaluación del desempeño y un proceso de planificación de carrera. Una estrategia clave para retener al talento humano en el sector es la implementación de programas de carrera y desarrollo para identificar y formar a líderes potenciales. Day et al. (2014) sostienen que el desarrollo del liderazgo no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también aumenta la motivación y el compromiso del personal, especialmente en industrias donde el trabajo en equipo es fundamental. Esto es especialmente importante para aquellos empleados con

potencial de liderazgo, ya que dichos programas pueden servir de plataforma para su desarrollo profesional y para la retención de talento clave (Sabuncua y Karacaya, 2016).

Por su parte, Velázquez y Cruz (2022) abordan otro desafío relevante en el sector turístico: la percepción de que trabajar en este ámbito es una plataforma temporal, y no una carrera a largo plazo. Este enfoque lleva a una escasez de habilidades profesionales, ya que muchas empresas, especialmente las micro y pequeñas, no invierten de manera constante en la formación y desarrollo de sus empleados. Ante el rápido crecimiento del sector, que representa una fuente importante de divisas y de creación de empleo, las organizaciones se enfrentan al reto de atraer y retener talento capaz de contribuir a sus objetivos.

Velázquez y Cruz (2022) también señalan que el sector turístico y restaurantero es particularmente vulnerable a factores externos, lo que incrementa la competencia entre las empresas por reclutar y retener al personal adecuado. Para abordar estos desafíos, las organizaciones deben encontrar un equilibrio entre sus estrategias de gestión del talento y el análisis de los problemas a los que se enfrentan, asegurando así su sostenibilidad y éxito en un entorno tan dinámico y competitivo.

Método

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, exploratorio y documental, ya que se centra en el análisis crítico y sistemático de literatura científica existente sobre la gestión del talento humano en el sector turístico y restaurantero. Dado que se trata de una revisión sistemática de literatura, el estudio no pretende generar datos empíricos propios, sino identificar, categorizar y sintetizar el conocimiento producido en los últimos años en torno a la temática, a fin de establecer tendencias, vacíos y propuestas relevantes. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cualitativo permite analizar fenómenos complejos desde una perspectiva interpretativa.

Se realizó una revisión sistemática de literatura con el objetivo de identificar las principales estrategias de gestión del talento humano en el sector turístico y restaurantero. El diseño metodológico se basó en las orientaciones de Kitchenham y Charters (2007) y el protocolo PRISMA (2020), adaptado al contexto de las ciencias sociales. Se consultaron las siguientes bases de datos: Redalyc y Google Scholar. Se emplearon palabras clave como:

"gestión del talento humano", "sector turístico" y "sector restaurantero". Se utilizaron operadores booleanos (AND, OR) para combinar los términos de manera estratégica.

Dentro de los criterios de inclusión, se consideraron únicamente artículos académicos revisados por pares, publicados entre los años 2018 y 2024, en español o inglés, que abordaran de manera explícita temas relacionados con la gestión del talento humano en el sector turístico y/o restaurantero. En cuanto a los criterios de exclusión, se descartaron documentos duplicados, artículos de divulgación no científica, tesis no publicadas, así como aquellos textos que no presentaran un enfoque directo sobre la temática central del estudio.

De acuerdo con la guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas 2020 (Page et al., 2021), a continuación, se describe el procedimiento utilizado para esta revisión.

1.- Criterios de selección: artículos de investigación, tesis y capítulos de libro que contengan asociación entre las variables de estudio, publicados entre el año 2018 y 2024, texto en inglés o español que estuvieran disponibles en las bases de datos abiertas de Redalyc y Google Académico. La búsqueda de estos escritos fue realizada en noviembre de 2024.

Se excluyeron duplicados en las bases de datos, presentación de solo resúmenes y textos sin relación con el tema.

2.- Búsqueda sistemática de literatura: se definieron las palabras claves “gestión del talento humano”, “sector turístico” y “sector restaurantero”. Para la combinación de estos conceptos se realizó una búsqueda booleana con el operador (AND) para así ampliar la búsqueda en la literatura.

3.- Selección de los estudios aplicando los criterios de inclusión y exclusión: Para la selección de los estudios, se aplicaron criterios de inclusión y exclusión. En la búsqueda inicial, se identificaron aquellos que coincidían con las variables del estudio, eliminando los duplicados encontrados en los buscadores, así como los que estuvieran en un idioma distinto al español o inglés. Posteriormente, se llevó a cabo una revisión de los resúmenes de los estudios preseleccionados para verificar que contuvieran información relevante al tema de investigación, descartando aquellos que no resultaban pertinentes.

4.- Datos de estudio: para extraer los datos de estudio se hizo la lectura completa de cada uno de los estudios, esto se hizo de forma manual, sin la ayuda de herramientas de automatización.

5.- Análisis y presentación de los datos: esta revisión sistemática permitió vincular los términos desde una perspectiva teórica, utilizando una interpretación basada en la hermenéutica, la cual surge al contrastar diferentes autores y fuentes secundarias de información. Para lograrlo, se definieron dos categorías de análisis: la primera se enfocó en el talento humano, su conocimiento y la forma en que las organizaciones aprovechan su potencial; mientras que la segunda se centró en el sector turístico y gastronómico y su relación con los programas de desarrollo de talento dentro de estas organizaciones.

Resultados y discusión

Los estudios utilizados en la revisión sistemática fueron obtenidos gracias a la aplicación del método PRISMA 2020; el proceso se muestra en la figura 1. Se inició con 563 estudios previos, de los cuales 302 se encontraron en la base de datos REDALYC al iniciar una búsqueda booleana con las variables “gestión del talento humano AND sector restaurantero AND sector gastronómico”; de la misma manera, se recuperaron 261 estudios en el buscador especializado de Google Académico. A dichos estudios se les aplicó una eliminación inicial al ser inelegibles desde el título. Los estudios correspondían a un rango de años desde 2018 a 2024 y posteriormente se cribaron aquellos que por su resumen o idioma no aportaban al tema investigado. Después de este cribado se obtuvieron 20 estudios por parte de REDALYC y 15 estudios por Google Académico para decidir su elegibilidad. Para esto, todos y cada uno de los estudios fue revisado por completo para analizar si aportaba información relevante acerca del tema de estudio. Así fue como se eligieron 7 estudios de REDALYC y 7 estudios de Google Académico para su análisis, en el que se obtuvieron los siguientes resultados.

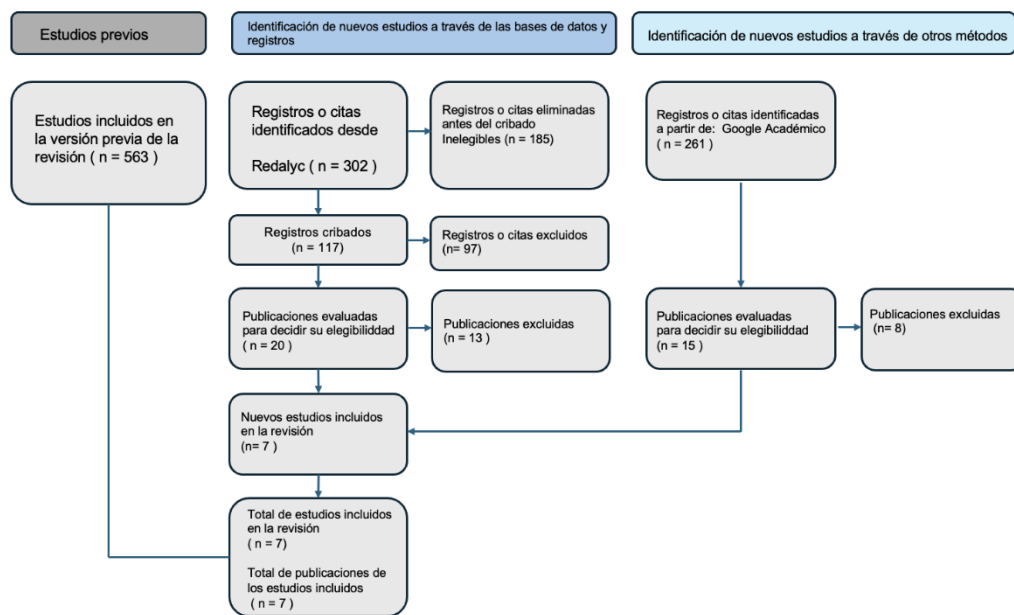


Figura 1. Diagrama de flujo de la selección de los artículos según metodología PRISMA-2020.

La revisión sistemática sobre la gestión del capital humano en el sector turístico y restaurantero revela la importancia crítica que este tiene para el éxito y competitividad de las organizaciones; los estudios resultantes de esta revisión se presentan en la tabla 1.

Tabla 1

Artículos y documentos sobre gestión de talento humano, sector restaurantero y gastronómico.

Título	Autor (es)	Año	Base de datos /Sitio Web
Propuesta de una política de desarrollo del talento humano para la mejora de la calidad del servicio en una muestra de hoteles de 3 y 5 estrellas en Lima y Huánuco	Calderón Cahue, Johny J.	2018	Redalyc
Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno	Flores-Quispe, Ludwing R	2019	Redalyc
Nuevo modelo para la gestión del talento humano	Moreno Rodríguez, Cristian, Sánchez León, Lizbeth K.	2019	Redalyc
Competencias específicas que deben valorarse curricularmente en la formación de recursos humanos para el sector turístico.	Pantoja Burbano, Mirian, Castillo Casar, Héctor, Vallejos Casar, Alex, Sandoval Pillajo, Lourdes, Salazar Calderón, Edisón H. y Herrera Andrade, Zoila V.	2019	Google Académico
Estudio del talento humano en las prácticas de los centros de información turística y su incidencia en el turismo de la provincia de Cotopaxi.	Pruna Jacome, Liliana M. y Albán Yanez, Carlos G.	2019	Google Académico

Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria.	Obando Changuán, Marcelo P.	2020	Redalyc
Visión desde la planificación estratégica y el Talento Humano del sector Food Service en el departamento de Sucre.	Acurero Luzardo, M, Pérez Prieto, M, Jiménez Paternina, L y Coromoto Villamizar, M.	2020	Google Académico
La administración de las PYMES enfocadas en gastronomía dentro del GAM y los beneficios de una gerencia estratégica en la gestión del talento humano para el buen desarrollo del negocio	Valerio Aguilar, Joel	2021	Google Académico
Gestión del talento e innovación en el sector hotelero. El caso de Pachuca, Hidalgo, México.	Velázquez-Castro, Judith A., Cruz-Coria, Erika.	2022	Redalyc
Gestión del talento humano para la mejora de los servicios turísticos.	Vera Solórzano, Lady D., Rivera Badillo, Lorena, Reyes Vargas, María V.	2022	Redalyc
Lineamientos para la capacitación del talento humano del sector turístico posadero del municipio Sucre, Estado Sucre	Hernández López, Ysmael A.	2022	Google Académico
El talento humano y la ventaja competitiva de las organizaciones.	Salazar Vázquez, Flor I., Pesantez Molina, Wilson G., Quinteros Cortázar, Marcos P., Sánchez Salazar, Paola M.	2023	Redalyc
Modelo de gestión de talento humano para el sector turístico.	Cárdenas Guananga, Adriana, Alarcón Quinapanta Mónica del R.	2023	Google Académico
Gestión de talento humano y satisfacción laboral en el sector gastronómico del distrito Santiago de Surco, Lima, 2023	Alarcón Campos, Luz A.	2023	Google Académico

Nota: Elaboración propia con base en los estudios recopilados en la revisión sistemática.

Según Flores (2019), uno de los pilares fundamentales para las organizaciones hoteleras radica en un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal. Esto establece las bases sobre las que se cimentará el futuro de la empresa, destacando la relación directa entre la correcta gestión del talento humano y la rentabilidad financiera de estas empresas.

Por su parte, Moreno et al. (2019) recalcan que la gestión del talento humano es esencial para alcanzar altos niveles de productividad, calidad y competitividad en las organizaciones. Este enfoque estratégico en el desarrollo del personal resulta clave para el éxito en la prestación de servicios, especialmente en el sector hotelero. En este sentido, Calderón (2018) enfatiza que la aplicación efectiva de políticas de desarrollo del talento permite mejorar la calidad del servicio y fomentar la innovación mediante la implementación

de nuevas tecnologías, que a su vez contribuyen a resultados positivos en la industria turística.

El análisis también muestra que la motivación juega un papel esencial en la retención y aprovechamiento del talento humano. Según Salazar et al. (2023), los programas de desarrollo del talento deben estar acompañados de un fuerte soporte motivacional, que impulse a los empleados clave hacia el logro de los objetivos organizacionales. Además, resalta la importancia de identificar y reubicar al talento en posiciones estratégicas, lo que maximiza el impacto del personal en la organización. Asimismo, señala que el mal manejo de la motivación y las malas condiciones laborales pueden llevar a una fuga de talento hacia la competencia.

En el contexto específico del sector turístico en Ecuador, Vera et al. (2022) identificaron carencias significativas en el desarrollo y compromiso del talento humano, lo que ha impactado negativamente en la calidad del servicio. La falta de oportunidades de formación y desarrollo profesional es una constante en este sector, lo que pone de manifiesto la necesidad de implementar políticas más robustas de desarrollo de talento.

El acceso a instituciones de educación superior (IES) es un aspecto crítico para asegurar que las organizaciones del sector hotelero cuenten con el talento humano adecuado. Las universidades son consideradas una fuente primordial para encontrar personas capacitadas que puedan contribuir al éxito de estos negocios. En este contexto, los procesos de selección de personal juegan un papel clave; el 44% de los responsables entrevistados considera que la fase de entrevistas es fundamental para identificar y validar las competencias necesarias en los candidatos. A partir de las necesidades de cada empresa, se seleccionan a los individuos más calificados y adecuados para los puestos requeridos (Velázquez y Cruz, 2022).

Otro aspecto crucial es la capacitación continua, la cual, según Obando (2020), influye directamente en el desempeño y compromiso de los empleados. Al proporcionar un entorno laboral de confianza y capacitación adecuada, las empresas logran que sus trabajadores estén más motivados y preparados para enfrentar los desafíos del sector, lo cual mejora tanto su desempeño individual como organizacional. Sin embargo, aún persisten carencias en este ámbito, ya que muchas empresas no ofrecen las capacitaciones necesarias,

lo que limita el desarrollo personal y profesional de sus empleados, afectando así su competitividad.

La capacitación se destaca como un factor central en el desarrollo de los empleados, ya que no solo fortalece las competencias técnicas, sino que también promueve la creatividad y la innovación dentro de las organizaciones. Está comprobado que una adecuada formación impacta de manera directa en el desempeño de los empleados y, por ende, en los resultados de la empresa. Sin embargo, muchas organizaciones aún no logran aprovechar al máximo el potencial innovador de sus empleados, lo que limita su capacidad para proponer ideas o generar mejoras (Velázquez y Cruz, 2022).

Además, Pantoja y colaboradores (2019) abordan que es esencial que las empresas vean la formación como una inversión estratégica y no como un gasto. Las organizaciones que invierten en la capacitación de su personal logran rentabilizar este esfuerzo a corto y mediano plazo, obteniendo mejores resultados y mayor productividad en sus operaciones.

Implementar estrategias de gestión del talento humano (GTH) es fundamental para mantener una fuerza laboral estable y motivada. Esto se logra mediante incentivos, reconocimiento, salarios competitivos y condiciones laborales adecuadas. De igual manera, las empresas deben adoptar herramientas tecnológicas para la selección del personal, permitiendo evaluar a los candidatos de manera integral en función de sus habilidades, experiencia, actitudes y valores, asegurando así que se elija al candidato ideal para cada puesto (Alarcón, 2023). La participación en programas y talleres de capacitación ofrecidos por instituciones públicas y privadas es otra herramienta clave para asegurar el crecimiento y desarrollo del talento en el sector restaurantero. Estos programas permiten que los empleados adquieran los conocimientos necesarios para desempeñarse con mayor eficiencia en sus puestos de trabajo, lo que a su vez repercute positivamente en el éxito general de la organización (Alarcón, 2023).

De acuerdo con el análisis realizado por Acurero et al. (2020), se identificó que el 42% de los encuestados en el sector restaurantero operan bajo un nivel básico en la gestión del personal. Esto implica que estos establecimientos cumplen únicamente con los criterios fundamentales para su funcionamiento en cuanto al manejo del talento humano. Estos criterios incluyen la identificación de elementos esenciales como la misión, visión, políticas y estructura organizacional, así como la implementación de programas de formación,

promoción de la cultura organizacional, como la motivación y comunicación, y la creación de un ambiente laboral seguro. Este resultado pone de manifiesto una gestión centrada en lo operativo más que en una estrategia avanzada de gestión del talento humano.

Por otro lado, Valerio (2021) destaca que más del 50% de los encuestados en su investigación no tienen conocimiento sobre la gestión estratégica del talento humano. Sin embargo, al serles presentada una descripción básica de este enfoque, una mayoría significativa de ellos expresó que consideran fundamental su aplicación en pequeñas y medianas empresas (PYMEs). Esto sugiere una oportunidad para que los gerentes o propietarios de estas empresas investiguen más a fondo sobre la gerencia estratégica, con el fin de aprovechar los beneficios que ofrece y adaptarla a las necesidades específicas de sus negocios.

Uno de los objetivos de la investigación de Valerio (2021) era identificar las principales áreas de mejora en la gestión estratégica del talento humano en el sector gastronómico. En este sentido, el 86% de los encuestados considera que sus empresas podrían mejorar considerablemente en este aspecto. Entre las recomendaciones, se subraya la importancia de que los gerentes presten atención a las necesidades de su personal e inviertan en capacitaciones que fortalezcan sus competencias. El talento humano se reconoce como el recurso más valioso de una empresa, y su adecuada gestión puede aportar numerosos beneficios, facilitando el logro de los objetivos organizacionales establecidos.

Los resultados obtenidos reflejan una baja capacitación y formación de los empleados que trabajan en el sector turístico, particularmente en el ámbito de la hotelería. Esto sugiere que las técnicas de selección y reclutamiento de talento humano no están siendo aplicadas de manera efectiva, lo que genera una discrepancia significativa entre las directrices teóricas y la realidad que se vive en este sector. Como consecuencia, existe una necesidad clara de capacitar a los trabajadores para que puedan desempeñar sus tareas con mayor eficacia dentro de sus roles asignados (Hernández, 2022). Este problema no es exclusivo de México, ya que estudios como el de Baum (2015) revelan que la gestión del talento humano sigue siendo un área poco desarrollada en muchos destinos turísticos del mundo, donde persisten modelos laborales precarios y con poca inversión en capital humano.

Por lo tanto, la capacitación debe entenderse como una inversión estratégica y no como un gasto. Pantoja et al. (2019) argumentan que los programas de formación aumentan

la productividad, reducen los errores operativos y mejoran la experiencia del cliente. Complementariamente, estudios de caso en empresas turísticas de América Latina han demostrado que invertir en el desarrollo de competencias técnicas y blandas se traduce en una mayor fidelización del personal y mejores indicadores de satisfacción del cliente.

Asimismo, la importancia del talento humano en la competitividad del sector turístico ha sido ampliamente reconocida con el paso del tiempo. En este sentido, es fundamental adoptar un enfoque integral que permita conectar el talento con las exigencias del nuevo mercado laboral, empresarial y educativo. Esto se traduce en la planificación y desarrollo efectivos del capital humano, particularmente en centros de información turística, donde la gestión adecuada del talento es clave para brindar un mejor servicio (Pruna et al., 2019).

El estudio de Pruna et al. (2019) también incluye un marco analítico que se apoya en los cuatro ángulos del diamante de Porter, el cual facilita el análisis de los factores que influyen en la gestión del talento humano en el sector turístico. Este enfoque permite establecer relaciones y pautas que pueden ser aplicadas para mejorar la calidad del servicio en los centros de información turística, ofreciendo una guía clara para futuras mejoras en la gestión del talento en este ámbito.

Conclusiones

Las conclusiones derivadas de esta revisión sistemática de la literatura confirman la importancia de la gestión del talento humano en el sector turístico y restaurantero, destacando su papel central en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Se observa que la elevada rotación de personal en estos sectores, especialmente en áreas como la cocina y la restauración, es uno de los principales desafíos que afectan la estabilidad organizacional. Las investigaciones de Sabuncua y Karacaya (2016) subrayan que esta rotación está impulsada principalmente por factores como el deseo de mejores salarios y la carga laboral irregular, situaciones que pueden mitigarse con la aplicación de estrategias adecuadas de gestión del talento.

Por otro lado, los estudios también reflejan que muchos empleados en el sector aún perciben su trabajo como temporal, lo que limita su compromiso y desarrollo a largo plazo. Esto, tal como lo señalan Velázquez y Cruz (2022), genera una escasez de habilidades profesionales que afecta a las micro y pequeñas empresas. Sin embargo, al implementar

programas de formación y desarrollo, las organizaciones no solo pueden retener talento, sino también asegurar una mejora continua en el servicio y en la calidad de sus operaciones.

Además, se ha confirmado que la motivación y el bienestar de los empleados son componentes clave para su productividad y compromiso. Las prácticas de gestión del talento que incluyen retroalimentación adecuada, oportunidades de formación y una participación más activa en la toma de decisiones, tal como lo mencionan Sabuncua y Karacaya (2016), pueden reducir significativamente los niveles de estrés y aumentar la satisfacción laboral, impactando positivamente en la retención del talento.

Por lo que dentro de las categorías clave en la gestión del talento humano dentro del sector turístico y restaurantero que esta revisión sistemática permitió identificar, se encuentran, en primer lugar, el liderazgo transformacional, que se posiciona como un elemento estratégico para motivar al personal, mejorar el ambiente laboral y reducir la rotación. En segundo lugar, el clima organizacional, cuando es positivo y participativo, influye directamente en la retención de talento y en el desempeño del equipo. Otra categoría central es la capacitación continua, que actúa como motor de profesionalización y permite adaptarse a las exigencias de un sector dinámico y competitivo.

Por último, la gestión estratégica del talento humano, cuando está bien alineada con los objetivos institucionales, se convierte en un factor diferenciador en la industria de la hospitalidad. Apostar por una visión integral del desarrollo del personal no solo mejora los indicadores internos, sino que también contribuye al posicionamiento y la reputación de los establecimientos turísticos y restauranteros. Esta revisión deja en claro que el éxito en la gestión del talento humano no solo implica la atracción de empleados con potencial, sino también su desarrollo y retención mediante un enfoque estratégico. Al adoptar una visión integral que combine la planificación de carrera, el reconocimiento y la formación continua, las organizaciones en el sector turístico y restaurantero pueden mantener una ventaja competitiva sostenible, asegurando su crecimiento y éxito a largo plazo.

Referencias

- Acurero L., M., Perez Prieto, M., Jiménez Paternina, L y Coromoto Villamizar, M. (2020). Visión desde la planificación estratégica y el talento humano del sector food service en el departamento de Sucre.
- Alarcón Campos, L. A. (2023). Gestión de talento humano y satisfacción laboral en el sector gastronómico del distrito Santiago de Surco, Lima, 2023. Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204–212.
- Calderón Cahue, J. J. (2018). Propuesta de una política de desarrollo del talento humano para la mejora de la calidad del servicio en una muestra de hoteles de 3 y 5 estrellas en Lima y Huánuco. *Investigación Valdizana*, vol. 12, núm. 2. Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- Cárdenas Guananga, A. y Alarcón Quinapanta M. del R. (2023). Modelo de gestión de talento humano para el sector turístico. *ECOCIENCIA*, vol. 10, núm. 1.
- Collings, D., y Mellahi, K. (2009). Gestión estratégica del talento: una revisión y una agenda de investigación. *Human Resource Management Review*, 304-313.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., y McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82.
- Flores-Quispe, L R. (2019). Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno. *Revista EAN*, núm. 87. Universidad EAN.
- Gallardo-Gallardo, E., y Thunnissen, M. (2019). Talent management: From birth to maturity. *Human Resource Development International*, 22(3), 240–263.
- Hernández López, Y. A. (2022). Lineamientos para la capacitación del talento humano del sector turístico posadero del municipio Sucre, Estado Sucre. *Actas del VII Congreso de Investigación, Desarrollo e Innovación de la Universidad Internacional de Ciencia y Tecnología*.
- Hernández, R. (2022). Retos de la formación en el sector hotelero mexicano. Universidad Nacional Autónoma de México.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Kitchenham, B., y Charters, S. (2007). Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering (EBSE-2007-01). Keele University and Durham University Joint Report.
- Marchington, M. (2015). Gestión de recursos humanos (HRM): ¿Demasiado ocupado mirando hacia arriba para ver hacia dónde se dirige en el largo plazo? *Human Resource Management Review*, 176-187.
- Moreno Rodríguez, C. Sánchez León, L. K. (2019). Nuevo modelo para la gestión del talento humano. *Journal of bussiness and entrepreneurial studies*, vol. 3, núm. 2. Colloquium editorial, Ecuador.
- Obando Changuán, M. P. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, vol. 11. Universidad Técnica de Manabí.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J.M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Andrea C. Tricco, J. T., Welch, V. A., Whiting, P., Moher, D., Yepes-Nuñez, J. J., Urrútia, G., Romero-García, M. y Alonso-Fernández, S. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista Española de Cardiología*, Volume 74, Issue 9, 790-799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>.
- Pantoja Burbano, M., Castillo Casar, H., Vallejos Casar, A., Sandoval Pillajo, L., Salazar Calderón, E. H. y Herrera Andrade, Z. V. (2019). Competencias específicas que deben valorarse curricularmente en la formación de recursos humanos para el sector turístico. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Pantoja, A., Ramírez, S., y Correa, L. (2019). Capacitación laboral y competitividad en el sector hotelero. *Revista de Estudios Organizacionales*, 12(1), 33–48.
- PRISMA Group. (2020). PRISMA 2020 flow diagram. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses. <https://prisma-statement.org/>
- Pruna Jacome, L. M. y Albán Yanez, C. G. (2019). Estudio del Talento Humano en las prácticas de los centros de información turística y su incidencia en el turismo de la

- provincia de Cotopaxi. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA vol. 4, num. 8.
- Sabuncua, K. U. y Karacaya, G. (2016). Exploring Professional Competencies for Talent Management Hospitality and Food Sector in Turkey. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 235.
- Salazar Vázquez, F. I., Pesantez Molina, W. G., Quinteros Cortázar, M. P. y Sánchez Salazar, P. M. (2023). El talento humano y la ventaja competitiva de las organizaciones. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, vol. 7, núm. 26. Centro de Estudios Transdisciplinarios.
- Valerio Aguilar, J. D. (2021). La administración de las PYMES enfocadas en gastronomía dentro del GAM y los beneficios de una gerencia estratégica en la gestión del talento humano para el buen desarrollo del negocio. Universidad latinoamericana de Ciencia y Tecnología.
- Velázquez-Castro, J. A. y Cruz-Coria, E. (2022). Gestión del talento e innovación en el sector hotelero. El caso de Pachuca, Hidalgo, México. *Innovar*, vol. 32, núm. 83. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.
- Vera Solórzano, L. D., Rivera Badillo, L. y Reyes Vargas, M. V. (2022). Gestión del talento humano para la mejora de los servicios turísticos. *Avances*, vol. 24, núm 1. Instituto de Información Científica y Tecnológica.
- Yam, K. C., Klotz, A. C., He, W., y Reynolds, S. J. (2017). From good soldiers to psychologically entitled: Examining when and why citizenship behavior leads to deviance. *Academy of Management Journal*, 60(1), 373–396.

Relación del capital psicológico en el *engagement* en una organización de educación superior

Relationship of psychological capital to engagement in a higher education organization

Mtra. Maricela Velázquez Peña

0009-0005-9623-944X

maricela.velazquez@itdurango.edu.mx

Dra. Gerardina de las Maravillas González Valenciano

0009-0005-4854-1812

gerardinagonzalez@itdurango.edu.mx

Dra. Linda Miriam Silerio Hernández

0000-0002-5149-9126

linda.silerio@itdurango.edu.mx

Dra. Mayela del Rayo Lechuga Nevárez

0000-0003-3221-0742

mlechuga@itdurango.edu.mx

Resumen

Las personas cuentan con recursos psicológicos para afrontar con éxito a los eventos del entorno, sin embargo, el malestar y las enfermedades surgen del desgaste emocional y físico por la pérdida de estos recursos ante los factores estresantes (Hobfoll et al., 2003; Bakker y Demerouti, 2024; Gómez et al, 2024). Luthans y Youssef-Morgan (2017) demostraron que el capital psicológico, integrado por la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia, es un recurso personal que tiene una relación más fuerte con el bienestar, que cada uno de sus componentes por sí mismo. El *engagement* es un indicador del bienestar (Salanova, 2023). Con el objetivo de determinar la fuerza de relación entre el capital psicológico y el *engagement* del personal de una organización de educación superior, se realizó una investigación cuantitativa, descriptiva, transversal y relacional (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018) en una muestra representativa de 69 trabajadores/as con funciones docentes y no docentes. Se utilizó la encuesta para la recolección de datos, que se analizaron con *SPSS-25*. Se demostró la relación positiva entre el capital psicológico y el *engagement*. La relación más fuerte se encontró entre la esperanza y la dedicación, es decir,



RECEA, Núm. 2, Vol. 2, 2025

que cuando las personas tienen metas por cumplir, aumenta el orgullo y el entusiasmo por el trabajo. Se concluye que el desarrollo del capital psicológico favorece al *engagement*, por lo tanto, las organizaciones deben fortalecerlo por medio de los recursos laborales, para mejorar la confianza en sí mismos, a través de las psicosociales.

Palabras clave: Autoeficacia, optimismo, esperanza, resiliencia, *engagement*.

Abstract

People have psychological resources to successfully cope with events in their environment. However, discomfort and illness arise from emotional and physical exhaustion due to the loss of these resources in the face of stressors (Hobfoll et al., 2003; Bakker and Demerouti, 2024; Gómez et al., 2024). Luthans and Youssef-Morgan (2017) demonstrated that psychological capital, comprising self-efficacy, hope, optimism, and resilience, is a personal resource that has a stronger relationship with well-being than each of its components individually. Engagement is a state of well-being (Salanova, 2023; Gómez et al., 2024). To determine the strength of the relationship between psychological capital and the engagement of staff in a higher education organization, quantitative, descriptive, cross-sectional, and relational research (Hernández-Sampieri and Mendoza, 2018) was conducted on a representative sample of 69 employees with teaching and non-teaching roles. A survey was used to collect data, which was analyzed using *SPSS-25*. A positive relationship between psychological capital and engagement was demonstrated. The strongest relationship was found between hope and dedication, i.e., when people have goals to achieve, their pride and enthusiasm for their work increases. It is concluded that the development of psychological capital promotes engagement. Therefore, organizations must strengthen it through labor resources to improve self-confidence through psychosocial factors.

Keywords: Self-efficacy; optimism; hope; resilience; *engagement*.

Introducción

En la Teoría de las demandas y de los recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2024) se define a las demandas como los factores físicos y psicosociales del medio ambiente de

RECEA, Núm. 2, Vol. 2, 2025

trabajo, a los que se enfrentan las personas cotidianamente y que generan malestar cuando no se cuenta con los recursos suficientes y adecuados para afrontarlos. Se identifican dos tipos de recursos: personales y laborales. Los recursos personales son definidos por Hobfoll et al. (2003) como la capacidad que tienen las personas, de actuar y controlar su entorno favorablemente, se han señalado a la autoeficacia y a la inteligencia emocional, como algunos de ellos.

De acuerdo con la Teoría de los recursos personales (Hobfoll et al., 2003) en la respuesta de afrontamiento se tiende a protegerlos, sin embargo, en algunas situaciones como, por ejemplo, cuando el factor estresante es crónico, las personas tienen mayor riesgo de presentar distrés psicológico, es decir, se origina un estado de malestar continuo, ocasionado por una preocupación constante, que lleva a la ansiedad o a la depresión con los efectos secundarios físicos y psicológicos que afectan al bienestar (Salanova, 2023; Bakker y Demerouti, 2024; Luo, Ma y Hu, 2025).

Por otro lado, cuando la persona cuenta con sus recursos personales y otros recursos del medio ambiente laboral, como por ejemplo, el apoyo social, se desencadena una respuesta motivacional, con la que se puede afrontar a los factores estresantes con la confianza en sí mismo, la esperanza, el optimismo y la resiliencia, que le permite aprender de las experiencias adversas, porque éstas son percibidas como un reto, que al ser superado se genera un estado de bienestar, es decir, debe existir un equilibrio entre las demandas percibidas y los recursos de afrontamiento, para que la experiencia le permita fortalecerse y estar *engaged*, es decir, vigoroso, resiliente, dedicado, orgulloso y absorto o concentrado, disfrutando el trabajo en un estado de bienestar que mejora su desempeño (Martínez-Martínez et al., 2024; Gómez et al., 2024).

Además de los recursos laborales y personales, se han identificado algunos rasgos de la personalidad que influyen en la respuesta ante el estrés, como la extroversión, la amabilidad, la escrupulosidad, la apertura y el neuroticismo (Luo, Ma y Hu, 2025). Estos autores identificaron que la amabilidad y la responsabilidad disminuyen el riesgo de tener ansiedad o depresión posterior a una situación adversa, porque actúan como factores protectores en la interacción entre el evento estresante y el distrés psicológico y físico que resultan de él. Se identificó que el neuroticismo es un factor de riesgo para que los efectos

negativos que resultan de una experiencia adversa se prolonguen y causen enfermedades, como la ansiedad.

El capital psicológico fue descrito por Luthans y Youssef-Morgan (2017; Montani et al., 2025) como un constructo de segundo orden, que integra a cuatro recursos personales, la autoeficacia, el optimismo, la esperanza y la resiliencia que, al contrario de los rasgos de la personalidad como la extraversión o el neuroticismo, se pueden desarrollar a voluntad. La autoeficacia es la confianza en sí mismo/a en la gestión de sus recursos, para lograr un objetivo. El optimismo es el pensamiento positivo de los resultados que se esperan ya sean actuales o futuros. La esperanza es la capacidad de fijarse una meta y tener más de un plan para cumplirla. La resiliencia es poder superar un evento adverso y fortalecerse después del aprendizaje obtenido de él.

De acuerdo con Bakker y Demerouti (2024) los recursos personales, como el capital psicológico, predicen al *engagement*, que ha sido considerado como un indicador del bienestar físico, psicológico, emocional y social (Salanova, 2023). El *engagement* tiene tres dimensiones. Una persona *engaged* tiene energía, fuerza y vigor para afrontar a las demandas laborales (dimensión física), además se caracteriza por la dedicación al trabajo, es decir, tiene entusiasmo por lo que hace (dimensión emocional) y no percibe el paso del tiempo (dimensión cognitiva), porque está absorto disfrutando su labor. El *engagement* es un estado psicológico positivo, que es resultado de un proceso de motivación extrínseca e intrínseca, en el que se han satisfecho las necesidades psicológicas básicas, lo que determina un comportamiento proactivo, que mejora el desempeño (Deci y Ryan, 2000; Bakker y Demerouti, 2024).

El problema es que un trabajador/a que no tiene desarrollados sus recursos personales y/o no cuenta con los recursos laborales adecuados, estará bajo presión porque no es capaz de afrontar a las demandas diarias de su ambiente de trabajo y cuando esta situación se prolonga, se genera un estado de desgaste físico y mental, estrés, ansiedad o depresión, que se han descrito como las patologías de mayor prevalencia que causan disfunción (OMS, 2022) así como el aumento de las enfermedades psicosomáticas y del riesgo cardiovascular, que origina ausentismo laboral y bajo rendimiento (Salanova, 2023; Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel, 2023).

Por lo anterior, esta investigación tiene como objetivo determinar la fuerza de relación del capital psicológico y el *engagement* de una organización de educación superior en Durango, por la importancia que tiene conocer cómo una institución formadora de recursos humanos contribuye con sus prácticas a la educación en México, por el compromiso asumido de una formación integral que desarrolla competencias técnicas y psicosociales para un mundo competitivo y globalizado.

Demostrar que en esta organización de educación superior existe una relación entre el capital psicológico y el *engagement* del personal, permitirá identificar cuáles dimensiones de ambas variables pueden ser desarrolladas, para mejorar el bienestar y el desempeño en el proceso académico, lo que beneficiará en el corto plazo al bienestar del estudiantado, porque desde el punto de vista sistémico de la psicología positiva, lo que influya en el comportamiento del personal, tendrá una relación con el comportamiento de quienes conforman a la organización, no solamente dentro sino fuera de ella.

Revisión de la Literatura

Engagement

El *engagement* se ha definido como un estado psicológico positivo, con tres dimensiones, el vigor, la dedicación y la absorción. El vigor es la energía y la perseverancia para realizar el trabajo. La dedicación es el entusiasmo y el orgullo con el que se trabaja. La absorción es la concentración en la actividad que se realiza, de tal manera que el tiempo pasa desapercibido porque se disfruta el trabajo (Salanova y Schaufeli, 2009; Bakker y Demerouti, 2024). Ha sido considerado como un indicador del bienestar, es decir, un estado físico, mental, psicológico, emocional y social positivo y saludable (Salanova, 2023; Gómez et al., 2024). Como lo menciona la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022; Salanova, Llorens y Martínez, 2019) estar sano/a no solamente es la ausencia de enfermedades o de estrés, el bienestar es el funcionamiento óptimo de las personas en las organizaciones.

Cuando un trabajador tiene energía, entusiasmo, orgullo y concentración para realizar sus funciones, es porque ha encontrado un sentido o propósito en lo que hace, es decir, se encuentra en un estado de bienestar, que le permite mejorar su desempeño y apoyar a otros para que también realicen su trabajo y se cumplan los objetivos organizacionales. Se genera una emoción positiva porque se satisfacen la autonomía, la competencia y la relación, que

son las necesidades psicológicas básicas, que llevan a este estado de bienestar, no solamente la satisfacción de lograr algo con éxito, sino de apoyar a otros a hacerlo y en ese momento se genera el bienestar psicológico o eudaimónico, que es más duradero que el bienestar subjetivo, emocional o hedónico (Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel, 2023; Deci y Ryan, 2000; Salanova, 2023).

En el caso contrario, ante los factores estresantes, con la falta de recursos para afrontarlos, surge un estado de malestar que provoca enfermedades físicas, emocionales, sociales, que influyen en el comportamiento y afectan al desempeño (Salanova, 2023; Bakker y Demerouti 2024). Las demandas laborales como las condiciones del trabajo, la sobrecarga física y emocional, la presión del tiempo, la ambigüedad del rol, la falta de seguridad laboral, las malas relaciones, entre otras, aumentan el ausentismo, disminuyen el compromiso organizacional y dañan las relaciones personales en el trabajo y en la familia (Tutan y Kökalan, 2024), así como el malestar se contagia, también el bienestar individual genera un bienestar colectivo (Unanue et al., 2017; Salanova, Llorens y Martínez, 2019).

Entonces, cuando no hay equilibrio entre las demandas y los recursos, se origina el malestar, que puede generar el síndrome de burnout que se caracteriza por el agotamiento físico y emocional, la percepción de incapacidad y la pérdida del placer por el trabajo, así como la disminución del compromiso organizacional (Skaalvik y Skaalvik, 2018 citados en Angelini et al., 2024). Por lo tanto, para lograr un equilibrio entre las demandas y los recursos, que les genere espirales positivas hacia el bienestar, los trabajadores/as deben cuidar y fortalecer sus recursos como una estrategia de protección para la salud. Como mencionado por Mazzetti et al. (2021, citado en Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel, 2023) los recursos personales como la autoeficacia, la resiliencia, el optimismo y la proactividad tienen una influencia mayor en el *engagement* que los recursos laborales.

Capital Psicológico

Un recurso personal es la capacidad de enfrentarse con éxito a los factores del entorno (Hobfoll et al., 2003), Luthans y Youssef-Morgan (2017) propusieron que la combinación de recursos genera una mayor capacidad de respuesta ante los factores estresantes, en comparación con la observada con cada recurso por separado. Estos autores identificaron dos tipos de capital en las organizaciones, el capital tangible como, por ejemplo, el capital

financiero y el capital intangible, como el capital humano, social y psicológico. El capital humano, se refiere a las habilidades y al conocimiento que son el resultado de la experiencia y de la educación. Por otro lado, el capital social se caracteriza por el número de redes sociales, que se construyen gracias a las relaciones interpersonales. Luthans, Avolio, Walumbwa y Li, fundamentados en la psicología positiva, propusieron al capital psicológico como un constructo de segundo orden que se define como un estado de desarrollo psicológico positivo individual, caracterizado por la autoeficacia, el optimismo, la esperanza y la resiliencia (Luthans y Youssef-Morgan, 2017).

La autoeficacia es tener confianza en sí mismo, para realizar con éxito alguna actividad, o sea, conseguir lo que se desea, gracias en primer lugar, a la experiencia de logro en el pasado, en segundo lugar a la experiencia vicaria, es decir, cuando se observa que otras personas cercanas han podido hacer lo mismo con éxito, en tercer lugar, a la persuasión verbal, que es el apoyo que se recibe y que le genera ánimo y perseverancia; por último, los estados emocionales, que pueden ser positivos o negativos. Si son positivos las personas se esfuerzan hasta llegar a la meta planeada y si son negativos disminuyen la eficacia percibida y se dan por vencidos antes de intentarlo o bien se desaniman al afrontar la adversidad (Luthans y Youssef-Morgan, 2017).

El optimismo de acuerdo con Luthans y Youssef-Morgan (2017) es esperar a que ocurran resultados positivos en el futuro, además de acuerdo con Seligman, fundador de la psicología positiva, el optimismo depende de la interpretación de la causa y del efecto de un evento, por ejemplo, de una experiencia con efectos negativos, una persona optimista no se lo atribuye a sí misma y piensa que es una situación transitoria, que ocurrió por un evento externo a ella, sin embargo, la persona pesimista se culpa del evento y pensará que los efectos serán permanentes.

La esperanza es fijarse metas y diferentes rutas para llegar a ellas, porque en la planeación, también se consideran los posibles obstáculos, así que siempre tendrán un plan A, B, C o D para conseguirlo, es decir, la esperanza se caracteriza por la motivación para fijarse un objetivo, llamada *willpower* y por la capacidad de crear rutas reales para lograr lo deseado, incluso visualizando los posibles obstáculos para conseguirla, a este fenómeno se le conoce como el *waypower*. Las personas con esperanza se enfocan más en el éxito, que en pensar que no lo podrán hacer (Luthans y Youssef-Morgan, 2017).

La resiliencia es la capacidad de recuperarse de los eventos adversos o en ocasiones hasta de los acontecimientos positivos que se perciben como estresores desafiantes como, por ejemplo, un nuevo puesto (Luthans y Youssef-Morgan, 2017). Ante una experiencia estresante, las personas que logran recuperarse pueden alcanzar un estado de bienestar similar al que tenían antes del evento, sin embargo, otras más resilientes, alcanzan un bienestar mayor al que tenían, porque logran aprender de su respuesta de afrontamiento ante el trauma, por lo que la experiencia vivida les fortalece. Las personas resilientes aceptan la realidad, están convencidas de que la vida es significativa, a pesar de los eventos difíciles, además se adaptan mejor a los cambios porque van sumando recursos y protegen los que ya tienen (Salanova, Llorens y Martínez, 2019).

Considerando que los recursos personales cuando se desarrollan y se aplican juntos en la respuesta de afrontamiento, como en el capital psicológico, tienen mayor influencia en el bienestar personal, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: El capital psicológico se relaciona con el *engagement* del personal de una organización de educación superior.

Por lo tanto, se propuso como objetivo de la investigación, determinar la fuerza de relación del capital psicológico y el *engagement* de una organización de educación superior, para identificar cuáles dimensiones pueden ser desarrolladas.

Método

Se realizó una investigación con un enfoque cuantitativo y transversal, con un alcance descriptivo y relacional (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Sujetos de Estudio

La investigación se realizó en una organización de educación superior ubicada en Durango, México. Cuenta con 590 trabajadores/as, de las cuales 419 son docentes. Se calculó una muestra representativa, utilizando la calculadora *QualtricsXM*, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, resultando una población de 61 personas. Se difundió una invitación para participar en la investigación, por medio de *WhatsApp*, con un enlace al cuestionario que se elaboró en un formulario de *Google Drive*, en el que participaron 69 personas.

Instrumentos de Medición

Para medir el *engagement* se utilizó el *Utrecht Work Engagement* que Schaufeli et al. (2002) modificaron y validaron a 9 ítems en español, con una escala de Likert de 7, que mide las percepciones de 0 *nunca* a 6 *siempre*. Con relación al capital psicológico, se utilizó un instrumento para cada dimensión. Para la autoeficacia, se aplicó el cuestionario de Baessler y Schwarzer (1996, citados en Sanjuán, Pérez y Bermúdez, 2000) con 10 ítems en una escala de Likert de 10, que va de 1 que es *altamente en desacuerdo* hasta 10 *altamente de acuerdo*. El optimismo se midió con el cuestionario de 9 ítems propuesto y validado por Pedrosa et al. (2015) en una escala de Likert de 5, donde 1 es *totalmente en desacuerdo* hasta 5 que es *totalmente de acuerdo*. Se utilizó el Índice de esperanza (Herth, 1991, citado en Castilla et al., 2014) validado en una muestra no clínica peruana, que consta de 10 ítems en una escala de Likert de 5, desde 1 *muy en desacuerdo* hasta 5 *muy de acuerdo*. Con relación a la resiliencia, se utilizó la escala ER-14 en su versión al español de Wagnild (2009, citado en Sánchez-Teruel y Robles-Bello, 2015) en una escala de Likert de 7, donde 1 es *totalmente en desacuerdo* hasta 7 que es *totalmente de acuerdo*.

Para conocer la confiabilidad de los instrumentos de medición, se utilizó el *SPSS-25* para calcular el Alfa de Cronbach, que resultó ser de 0.955, es decir, de alta confiabilidad.

Análisis y Discusión de Resultados

Caracterización de la Muestra

El 66.7% de las personas que participaron en la investigación son mujeres. El 46.38% de la muestra se encuentran en el rango de edad entre 41 a 50 años y el 30.43% entre 51 y 60 años. El 47.8% están casados/as y el 42% tienen de 11 a 20 años de antigüedad laboral. El 53.6% realizan funciones docentes, 27.5% administrativas y el 18.8% ambas funciones. El 24.6% de la muestra son del Departamento de Ciencias Económico-Administrativas y son quienes tuvieron una mayor participación en la encuesta. El 76.8% no tiene enfermedades, sin embargo, el 5.8% cursan con diabetes y con hipertensión (5.8%), además el 4.3% refieren tener hipotiroidismo y el 2.9% asma, entre otras enfermedades que tienen menor frecuencia. El 94.2% no se encuentra en situación de discapacidad. Por lo tanto, la muestra representativa se conformó por personas del Departamento de Ciencias Económico-Administrativas, la

mayoría son mujeres entre 41 y 60 años, casadas, con 11 a 20 años de antigüedad laboral, con funciones docentes, que no se refieren enfermas y no están en situación de discapacidad.

Estadística Descriptiva

Se encontró que el personal, se percibe con un bienestar alto, con una media en el *engagement* de 5.12, en una escala del 0 al 6, es decir, casi siempre se perciben con bienestar, por lo que tienen energía, orgullo y concentración en su trabajo debido a que, en el proceso, se satisfacen sus necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación (Guzmán-Arellano, Solar-Alveal y Maluenda-Albornoz, 2024). La dedicación, que es la dimensión cognitiva del *engagement*, resultó ser la mejor percibida, como se muestra en la Tabla 1, es decir, que las personas refieren tener orgullo y entusiasmo por las actividades que realizan (Martínez-Martínez et al., 2024), sin embargo, el vigor que es la energía, la persistencia y la perseverancia para hacer su trabajo, es la dimensión con menor percepción. Esta dimensión, puede mejorarse si se satisfacen la necesidad psicológica básica de competencia, es decir, cuando se logran los resultados que se esperan obtener, se es capaz de hacer lo que se propone.

Tabla 1
Estadística descriptiva del engagement

Dimensión	$\bar{x}$	σ
Vigor	5.02	0.87
Dedicación	5.30	0.82
Absorción	5.03	0.94

Nota. Datos obtenidos de los cálculos realizados en *Microsoft Excel* de los resultados de la encuesta.

Como lo afirman Guzmán-Arellano, Solar-Alveal y Maluenda-Albornoz (2024, p. 3) “altos niveles de *engagement* tenderían a seguir pautas mayormente adaptativas, logrando vincularse psicológicamente con un bienestar sostenido en el tiempo”, es decir, un estado de bienestar eudaimónico, que es duradero porque la actividad que realiza le da sentido o propósito a su vida, porque resulta de la motivación intrínseca que genera un estado de

bienestar emocional y psicológico positivo (Deci y Ryan, 2000; Salanova, 2023; Gómez et al., 2024).

Con relación al capital psicológico, la esperanza, se midió en una escala del 1 al 5, al igual que el optimismo, la resiliencia se midió en una escala del 1 al 7 y la autoeficacia se midió del 1 al 10, por lo que los resultados se estandarizaron a base 10 como fue evaluada la autoeficacia, por lo tanto, como se presenta en la Tabla 2, la esperanza es la dimensión del capital psicológico mejor percibida, es decir, los y las trabajadoras de esta organización tienen una meta y diferentes planes para alcanzarla (Luthans y Youssef-Morgan, 2017), sin embargo, no se perciben autoeficaces, porque aunque tengan opciones para cumplir con lo que quieren, no tienen confianza en sí mismos para lograrlo, ya sea por sus experiencias de logro en el pasado propias o de sus pares, o por la falta de apoyo social que les genere ánimo y perseverancia y/o por sus estados emocionales, que cuando son positivos les motivan a esforzarse, pero si son negativos disminuyen la eficacia percibida. Por lo tanto, la autoeficacia es la dimensión que puede ser desarrollada, para fortalecer al capital psicológico de esta organización.

Tabla 2
Estadística descriptiva del capital psicológico

Dimensión	$\bar{x}$	$\bar{x}$ Estandarizada a base 10	σ
Autoeficacia	8.36	8.36	1.39
Optimismo	8.78	4.39	0.49
Esperanza	9.08	4.54	0.46
Resiliencia	8.6	6.02	0.71

Nota. Datos obtenidos de los cálculos realizados en Excel con los resultados de la encuesta.

Con la prueba de Kolmogorov Smirnov, se identificó que los datos no siguen una distribución normal (significancia menor a 0.050), por lo que se utilizó la prueba de Rho de Spearman para encontrar la relación entre las variables en estudio, como se observa en la Tabla 3. Se identificó una relación positiva y débil entre el optimismo y el vigor, que resultó de 0.392, la relación entre el optimismo y la dedicación es de 0.464 y entre el optimismo y la absorción de 0.389, es decir, a mayor optimismo mayor vigor.

Tabla 3
Rho de Spearman entre el capital psicológico y el engagement

Dimensión		Vigor	Dedicación	Absorción
Autoeficacia	Coefficiente de correlación	0.151	0.261*	0.231
	Sig. (bilateral)	0.216	0.030	0.056
Optimismo	Coefficiente de correlación	0.362**	0.464**	0.389**
	Sig. (bilateral)	0.002	0.000	0.001
Esperanza	Coefficiente de correlación	0.463**	0.525**	0.420**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
Resiliencia	Coefficiente de correlación	0.505**	0.499**	0.452**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000

Nota. ** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral). * La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral). Cuando la significancia bilateral (Sig.bilateral) es mayor a 0.50 no hay relación entre las variables.

La relación entre la esperanza y el vigor, la dedicación y la absorción resultó positiva y débil, 0.463, 0.525 y 0.420 respectivamente, lo que indica que a mayor esperanza más *engagement*. La relación entre la esperanza y la dedicación fue la más fuerte, si se considera que la esperanza fue la dimensión mejor percibida del capital psicológico y la dedicación fue la mejor percibida del *engagement*, se encontró que es la relación más fuerte entre el capital psicológico y el *engagement*, o sea, los trabajadores que tienen metas y diferentes opciones para lograrlas, incluso pensando en los posibles obstáculos, son quienes tienen más orgullo y entusiasmo por su trabajo.

La relación entre la resiliencia y el vigor es de 0.505, entre la resiliencia y la dedicación es de 0.499 y entre la resiliencia y la absorción es de 0.452, lo que indica que los trabajadores/as que superan con mayor facilidad los eventos adversos, tienen mayor bienestar laboral, es decir, tienen un funcionamiento óptimo en su trabajo, aprenden de sus experiencias adversas y al superarlas disfrutan su trabajo (Salanova, 2023), por lo tanto, la

esperanza y la resiliencia por su relación con la dedicación y la absorción, son las relaciones que generan el bienestar en el personal de esta organización.

No se encontró una relación entre la autoeficacia con el vigor y con la concentración en el trabajo. La relación entre la autoeficacia y la dedicación es positiva y débil, resultó ser de 0.261, lo que muestra la necesidad de mejorar la confianza en sí mismo, a través de otros recursos como, por ejemplo, con la persuasión verbal, es decir, con la retroalimentación positiva, pueden generar ánimo, perseverancia, persistencia, para lograr el objetivo deseado y entonces mejorar la dedicación al trabajo (Luthans y Youssef-Morgan, 2017).

Por otro lado, se realizó una correlación entre las dimensiones del *engagement* como se presenta en la Tabla 4. Se identificó que la absorción es la dimensión que tiene mayor relación con el *engagement*, resultó de 0.924, es decir, que cuando las personas que tienen un estado mental positivo, que determina su bienestar físico, psicológico y social, tienen más concentración en el trabajo porque disfrutan lo que hacen, encontraron un sentido o propósito que les genera una alteración en la percepción del tiempo (Salanova, 2023).

La correlación entre las dimensiones del *engagement*, resultó ser positiva y fuerte de 0.776, entre la dedicación y la absorción, es decir, entre más orgullo por el trabajo que se realiza, más se disfruta el hacerlo, de tal manera, que el tiempo pasa desapercibido.

Tabla 4
Rho de Spearman del *engagement*

		Vigor	Dedicación	Absorción	Engagement
Vigor	Coefficiente correlación	de 1.000	0.710**	0.721**	0.887**
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000
Dedicación	Coefficiente correlación	de 0.710**	1.000	0.776**	0.896**
	Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.000
Absorción	Coefficiente correlación	de 0.721**	0.776**	1.000	0.924**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.000

Nota. ** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral). * La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral). Cuando la significancia bilateral (Sig.bilateral) es mayor a 0.50 no hay relación entre las variables.

Con relación a las dimensiones del capital psicológico, con la prueba de Rho de Spearman se encontró que la esperanza tiene la relación positiva más fuerte (0.784) con el capital psicológico, es decir, a mayor esperanza mayor capital psicológico. Se identificó que la relación positiva más fuerte entre las dimensiones del capital psicológico es de 0.834 y está entre el optimismo y la esperanza, o sea, que pensar que los eventos presentes o futuros tendrán un buen resultado, aumenta el deseo de proponerse metas y diferentes planes para alcanzarlas, incluso pensando en los obstáculos.

Tabla 5
Rho de Spearman del capital psicológico

			Autoeficacia	Optimismo	Esperanza	Capital psicológico
Autoeficacia	Coefficiente correlación	de	1.000	0.527**	0.575**	0.491**
	Sig. (bilateral)			0.000	0.000	0.000
Optimismo	Coefficiente correlación	de	0.527**	1.000	0.834**	0.743**
	Sig. (bilateral)		0.000		0.000	0.000
Esperanza	Coefficiente correlación	de	0.575**	0.834**	1.000	0.784**
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000		0.000
Resiliencia	Coefficiente correlación	de	0.491**	0.743**	0.784**	1.000
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000	

Nota. ** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral). * La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral). Cuando la significancia bilateral (Sig.bilateral) es mayor a 0.50 no hay relación entre las variables.

Conclusiones

Se demostró que el capital psicológico tiene una relación positiva con el *engagement*, es decir, a mayor autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia mayor bienestar, por lo tanto,

aumenta el vigor, la dedicación y la absorción en el trabajo, lo que mejora el desempeño y el logro de los objetivos organizacionales.

Se identificó que la autoeficacia, el optimismo, la esperanza y la resiliencia se correlacionan positivamente entre sí, de acuerdo con Luthans y Youssef-Morgan (2017), por lo tanto, el capital psicológico les permite a los/las trabajadoras afrontar a las demandas laborales, con mayor eficacia, en comparación que cuando se utiliza solo un recurso personal aislado.

La esperanza resultó ser la dimensión del capital psicológico mejor percibido y se encontró que es la dimensión que tiene la correlación más fuerte con el capital psicológico. Además, la esperanza y el optimismo tienen la correlación positiva más fuerte entre sí, es decir, son las dimensiones del capital psicológico que hacen mayor sinergia entre ellas.

Por lo tanto, cuando se desarrolla una de las dimensiones, habrá más fortaleza en otra, entonces, los/las trabajadoras afrontan los problemas cotidianos, con esperanza y optimismo, es decir, tienen metas por cumplir, planean diferentes rutas para lograrlo, sin embargo, resultó que no tienen confianza en gestionar sus recursos para llegar a ellas, ya que la autoeficacia es la dimensión del capital psicológico menos percibida, por lo tanto, la organización debe promover la autoeficacia desarrollando la confianza vertical, por ejemplo, a través de los recursos físicos, como los materiales para trabajar, los recursos de tarea como la autonomía, los recursos psicosociales, como el apoyo y el liderazgo positivo, los recursos organizacionales como el desarrollo de habilidades (Martínez-Martínez et al., 2024; Bakker y Demerouti, 2024) desde los mandos superiores y medios hacia el personal operativo, para que mejore su *engagement* y su desempeño y entonces se logren los objetivos organizacionales (Salanova, 2023). Entonces la organización además de programar cursos que se orientan en las habilidades técnicas del personal, debe incluir aquellos que desarrollen las competencias psicosociales.

Se identificó que, en esta organización, el *engagement* es óptimo y que la absorción es la dimensión que tiene una correlación más fuerte con el *engagement*, es decir, el personal que tiene mayor bienestar se percibe más concentrado en su trabajo y también cuando están absortos en sus actividades tienen más *engagement*.

La relación más fuerte se encontró entre la esperanza (capital psicológico) y la dedicación (*engagement*), es decir, cuando una persona se propone una meta y visualiza las

diferentes rutas para alcanzarla (Luthans y Youssef-Morgan, 2017) aumenta su orgullo y su entusiasmo al realizar su trabajo, o bien, al aumentar la dedicación, el orgullo y el entusiasmo por el trabajo, aumenta la esperanza, por lo tanto, si la organización proporciona los recursos laborales adecuados y promueve el desarrollo de los recursos personales como el capital psicológico, los/las trabajadoras de esta organización de educación superior, podrán mejorar su *engagement* para lograr sus objetivos, porque en un estado de funcionamiento óptimo mejorarán su desempeño y su compromiso organizacional (Bakker y Demerouti, 2024; Greenier, Derakhshan y Fathi, 2021; Bergman y Alon, 2025).

Por lo anterior, tratándose de una institución de educación superior, la influencia del bienestar va más allá de las actividades docentes y no docentes, porque el estudiantado actualmente en formación tiene relación en el corto y mediano plazo con otras organizaciones, como las familias, las comunidades y las empresas, como lo afirmaron Salanova y Schaufeli (2009) el *engagement* se contagia y se transforma del bienestar personal, al bienestar colectivo.

Las instituciones educativas tienen el compromiso de la formación integral de las personas, para desarrollar habilidades técnicas y psicosociales, que les permitan adaptarse a su entorno, la salud es el bienestar físico, psicológico y social (OMS, 2022), no solamente es la ausencia de enfermedades o de estrés, la salud mental es la capacidad de adaptación a los cambios que se originan en el medio ambiente macro, meso y micro de las organizaciones y como lo afirmaron Salanova y Schaufeli (2009) lo único seguro es el constante cambio del entorno, por lo que el capital psicológico como recurso personal, debe ser identificado, medido, desarrollado y promovido en las organizaciones, a través de los recursos laborales como el desarrollo de habilidades.

Como lo afirman Greenier, Derakhshan y Fathi (2021) las/los empleados que desarrollan su capital psicológico y mejoran su bienestar tienen más pasión por su trabajo y así encuentran su sentido o propósito de vida. Por lo tanto, se propone realizar una intervención psicológica positiva (Salanova y Llorens, 2024) esperando fortalecer a los recursos personales (Yıldırım, Coşkun y Polat, 2021) y medir posteriormente si hubo un cambio en la fuerza de relación entre el capital psicológico y el bienestar. En el caso de esta organización, el personal *engaged* específicamente dedicado y con esperanza, influirá en el bienestar del estudiantado.

Referencias

- Angelini, G., Mamprin, C., Borrelli, I., Santoro, P. E., Gualano, M. R., Moscato, U., & Fiorilli, C. (2024). Engaged teachers and well-being: the mediating role of burnout dimensions. *Health Psychology and Behavioral Medicine*, 12(1), 2404507. <https://doi.org/10.1080/21642850.2024.2404507>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). Job Demands–Resources Theory: Frequently asked questions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 188-200. <https://doi.org/10.1037/ocp0000376>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Teory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bergman Deitcher, D., & Alon, R. (2025). Special education preschool teachers' stress and well-being during wartime: Relations with psychological capital, occupational self-efficacy, and social support. *Psychology in the Schools*, 1-13. <https://doi.org/10.1002/pits.23584>
- Castilla Cabello, H., Urrutia Félix, C. M., Shimabukuro Tello, M., & Caycho Rodríguez, T. (2014). Análisis psicométrico del índice de esperanza de Herth en una muestra no clínica peruana. *Psicología desde El Caribe*, 31(2), 187-206. <https://www.redalyc.org/pdf/213/21331836003.pdf>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227--268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- Gómez Borges, A., Peñalver, J., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2024). Engagement académico en estudiantes universitarios. El rol mediador del Capital Psicológico como recurso personal. *Educación XXI*, 26(2), 51-70. <https://doi.org/10.5944/educxx1.35847>
- Greenier, V., Derakhshan, A., & Fathi, J. (2021). Emotion regulation and psychological well-being in teacher work engagement: A case of British and Iranian English language teachers. *System*, 97, 102446. <https://doi.org/10.1016/j.system.2020.102446>
- Guzmán-Arellano, C., Solar-Alveal, B., & Maluenda-Albornoz, J. (2024). Engagement agéntico: Un análisis sobre su uso en el contexto educativo hispanohablante. *Wimb*

- Lu. *Revista de estudiantes de la Esc. de Psicología de la Universidad de Costa Rica*, 19(1), 1-23. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=729878719001>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Education.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643. doi:10.1037/0022-3514.84.3.632
- Luo, X., Ma, J., & Hu, Y. (2025). A dynamic bidirectional system of stress processes: Feedback loops between stressors, psychological distress, and physical symptoms. *Health Psychology*, 44(2), 154-165. <https://doi.org/10.1037/hea0001414>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Martínez-Martínez, K., Llorens, S., Cruz-Ortiz, V., Reyes-Luján, J., & Salanova, M. (2024). The main predictors of well-being and productivity from a gender perspective. *Frontiers in Psychology*, 15, 1478826. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1478826
- Montani, F., Radanielina-Hita, M. L., Lussier, B., & Vandenberghe, C. (2025). Job insecurity and psychological distress during the COVID-19 pandemic: The role of mindfulness and psychological capital. *International Journal of Stress Management*, Advance online publication. doi:<https://doi.org/10.1037/str0000350>
- OMS. (2022). *Plan de acción integral sobre salud mental 2013-2030 [Comprehensive mental health action plan 2013-2030]*. Obtenido de Ginebra: Organización Mundial de la Salud: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/357847/9789240050181-spa.pdf?sequence=1>
- Pedrosa, I., Celis-Atenas, K., Suárez-Álvarez, J., García-Cueto, E., & Muñiz, J. (2015). Cuestionario para la evaluación del optimismo: Fiabilidad y evidencias de validez. *Terapia Psicológica*, 33(2), 127-138. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-48082015000200007>

- Salanova Soria, M., & LlorensGumbau, S. (2024). *Intervenciones psicológicas positivas para desarrollar organizaciones saludables y resilientes*. España: Editorial Aranzadi, S.A.U. <https://www.aranzadilaley.es>
- Salanova, M. (2023). Work engagement and organizational well-being. En L. M. Lapiere, S. C. Cooper, L. M. Lapiere, & S. C. Cooper (Edits.), *Organizaional stress and well-being* (Cambridge Companions to Management ed., págs. 260-308). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781009268332.013
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo*. España: Alianza Editorial S.A.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2019). *Organizaciones saludables. Una mirada desde la psicología positiva* (1a ed.). España: Aranzadi.
- Sánchez-Teruel, D., & Robles-Bello, M. A. (2015). Escala de Resiliencia 14 ítems (RS-14): Propiedades psicométricas de la versión en español. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación - e Avaliação Psicológica*, 2(40), 103-113. <https://www.redalyc.org/pdf/4596/459645432011.pdf>
- Sanjuán Juárez, P., Pérez García, A. M., & Bermúdez Moreno, J. (2000). Escala de autoeficacia general: datos psicométricos de la adaptación para población española. *Psicothema*, 12(2), 509-513. <https://www.psicothema.com/pdf/615.pdf>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
- Tutan, A., & Kökalan, Ö. A. (2024). A multilevel analysis of the effects of daily work stress, daily work tofamily conflict and emotional stability on daily job engagement. *Curr Psychol*. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-07180-1>
- Unanue, W., Gómez, M. E., Cortez, D., Oyanedel, J. C., & Mendiburo-Seguel, A. (2017). Revisiting the link between job satisfaction and life satisfaction: The rol of basic pshycological needs. *Frontiers in Psychology*, 8, 680. doi:10.3389/fpsyg.2017.00680
- Yıldırım, N., Coşkun, H., & Polat, Ş. (2021). The relationship between psychological capital and the occupational psychologig risks of nurses: The mediation role of compassion

satisfaction. *Journal of Nursing Scholarship*, 56(1), 115-125.
<https://doi.org/10.1111/jnu.12607>

Guía de Diagnóstico Administrativo para Tiendas de Abarrotes al por Menor: Un Enfoque desde la Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor

Administrative Diagnostic Guide for Grocery Retail Stores: A Competitive Advantage and Value Chain Approach

Dr. Edgar Estrada Eslava

0000-0001-8563-5870

edgareslava@uas.edu.mx

M.C. Ana Paola García Eslava

0009-0003-2006-4482

paola.geslava@gmail.com

Dr. Leonardo Vázquez Rueda

0000-0002-4666-5839

leovazrue@uas.edu.mx

Resumen

El presente artículo desarrolla y propone la Guía de Diagnóstico Administrativo para Tiendas de Abarrotes al Por Menor (GDA-TAPM), como herramienta metodológica para evaluar la gestión administrativa interna de las Tiendas de Abarrotes al por Menor (TAPM) en Mazatlán, Sinaloa. La construcción de la guía se fundamenta en la teoría de la Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor de Porter, y en la adaptación contextual realizada por la Fundación Andalucía Emprende para microempresas. El estudio adopta un enfoque cualitativo con dos métodos: análisis de contenido documental y, entrevistas a informantes clave, para interpretar y ajustar los modelos teóricos a la realidad de las TAPM. Los resultados se plasman en la GDA-TAPM, estructurada en dimensiones que permiten identificar fortalezas y debilidades administrativas, orientando estrategias de mejora y profesionalización. El artículo concluye que la guía constituye una aportación práctica y académica para el fortalecimiento competitivo de este tipo de microempresas tradicionales en un contexto de creciente presión por parte de cadenas de conveniencia. La propuesta busca abrir una ruta de apoyo a la sostenibilidad y desarrollo de este sector.



RECEA, Núm. 2, Vol. 2, 2025

Palabras clave: Ventaja competitiva, cadena de valor, microempresas, tiendas de abarrotes al por menor.

Abstract

This article develops and proposes the *Administrative Diagnostic Guide for Retail Grocery Stores (GDA-TAPM)* as a methodological tool to evaluate the internal administrative management of Retail Grocery Stores (*Tiendas de Abarrotes al por Menor*, TAPM) in Mazatlán, Sinaloa. The construction of the guide is based on Porter's Competitive Advantage and Value Chain theories, along with the contextual adaptation carried out by the *Fundación Andalucía Emprende* for microenterprises. The study adopts a qualitative approach with two methods: documentary-hermeneutic analysis and key informant interviews, to interpret and adjust the theoretical models to the reality of TAPMs. The results are reflected in the GDA-TAPM, structured into dimensions that allow for the identification of administrative strengths and weaknesses, guiding improvement strategies and professionalization. The article concludes that the guide represents both a practical and academic contribution to strengthening the competitiveness of these traditional microenterprises in a context of increasing pressure from convenience store chains. The proposal seeks to open a path of support for the sustainability and development of this sector.

Keywords: Competitive advantage, value chain, microenterprises, grocery stores.

1. Introducción

Las Tiendas de Abarrotes al por Menor (TAPM) son una de las formas de microempresa más extendidas en México y desempeñan un papel fundamental en el abasto cotidiano de las familias, especialmente en zonas urbanas como la ciudad de Mazatlán, Sinaloa. No obstante, en las últimas dos décadas, el sector enfrenta un proceso acelerado de desplazamiento derivado del crecimiento exponencial de cadenas de tiendas de conveniencia (Plazola Rivera et al., 2020), como Oxxo y Kiosko. Estas cadenas cuentan con ventajas estructurales en términos de estandarización de procesos, poder de negociación con proveedores, infraestructura tecnológica y estrategias de marketing masivo (Talamas, 2023; Molina, 2023); lo que les permite operar con mayor eficiencia y adaptabilidad frente a entornos

RECEA, Núm. 2, Vol. 2, 2025

competitivos. Según Santiago (2024), la falta de infraestructura tecnológica y servicios financieros en tiendas de abarrotes ha profundizado su desventaja competitiva frente a formatos modernos. (Dini y Núñez, 2021).

En México, existen más de 1.1 millones de unidades económicas dedicadas al comercio al por menor de abarrotes y alimentos, lo que evidencia su relevancia estructural en el tejido económico nacional (Secretaría de Economía, 2025).

De acuerdo con los hallazgos de la tesis “Análisis de la influencia de los factores administrativos internos para la competitividad de microempresas del subsector comercial.”: Estudio de Caso” (García-Eslava, 2024), base de este trabajo, las TAPM presentan múltiples limitaciones: carencia de procesos formales de gestión administrativa, rezago en el uso de tecnologías de información, escasa diferenciación frente a sus competidores y, en muchos casos, una gestión familiar sin capacitación gerencial (García-Eslava, 2024). A pesar de ello, las TAPM mantienen fortalezas como la proximidad geográfica con los consumidores y el trato personalizado, lo que las convierte en actores relevantes en el entramado económico-social. Aunque habrá que señalar que escenarios de competencia también generan la necesidad de innovar, impulsando la búsqueda de mejoras en procesos, diferenciación de productos y adopción gradual de soluciones tecnológicas que refuercen su permanencia y capacidad de adaptación en el mercado (Drucker, 2002; OCDE/CAF/SELA, 2024; Dini y Núñez, 2021).

Frente a esta problemática, el presente artículo propone la Guía de Diagnóstico Administrativo para Tiendas de Abarrotes (GDA-TAPM), derivada de un proceso de adaptación contextual de modelos teóricos y enriquecidos con evidencia empírica cualitativa, como un recurso práctico y académico para el fortalecimiento de este sector. Este trabajo está integrado por cuatro secciones: la sección 1 es esta sintética introducción, en la sección 2 se desarrollan teóricamente los conceptos clave del estudio, en la tercera se expone la estrategia metodológica seguida, en la cuarta sección se presentan los resultados y, en el apartado final se incluyen las conclusiones y referencias bibliográficas.

2. Competitividad y cadena de valor

A nivel empresarial, se define la competitividad como la capacidad que tiene una organización pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le

RECEA, Núm. 2, Vol. 2, 2025

permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores. Como señala Porter, el concepto de competitividad conlleva al concepto de “excelencia”, que implica eficiencia y eficacia por parte de la organización (Porter citado en Mathews, 2009). Con lo anterior se considera que una empresa es competitiva cuando logra ofrecer de manera continua productos y servicios que satisfacen las necesidades y deseos de sus clientes. En un entorno donde los mercados y las demandas de los consumidores están en constante cambio.

La competitividad ha sido un tema central en la teoría económica, analizando la capacidad de competir de individuos y entidades productivas. Adam Smith revolucionó este concepto al contradecir a los mercantilistas, argumentando que la verdadera riqueza no estaba en la acumulación de metales preciosos sino en el bienestar generado por el libre comercio. Smith defendía que las barreras arancelarias solo empobrecían a las naciones, proponiendo en cambio que el intercambio comercial mejoraba el nivel de vida individual (Velásquez, 2012).

David Ricardo amplió estas ideas con su teoría de la ventaja comparativa, demostrando que incluso países con desventajas absolutas podían beneficiarse del comercio si se especializaban en productos donde su ineficiencia era menor. Según Ricardo, esta especialización optimizaba los recursos y aumentaba la productividad global, siendo el trabajo el factor clave que determinaba las diferencias competitivas entre naciones (Velásquez, 2012).

Schumpeter planteó una visión dinámica de la economía como un sistema en evolución mediante crisis cíclicas, donde su concepto de "destrucción creativa" explicaba cómo la competencia elimina métodos obsoletos para dar paso a innovaciones tecnológicas y nuevas formas de producción, proceso esencial para la vitalidad capitalista al fomentar la renovación permanente. Destacó que el conocimiento técnico y la innovación son motores del desarrollo económico, donde emprendedores reconfiguran mercados mediante nuevas tecnologías, estableciendo equilibrios más eficientes, y advirtió que la ausencia de innovación constante llevaría al declive del capitalismo, enfatizando la creatividad como pilar social fundamental (Yoguel et al., 2013).

La competitividad moderna demanda que las empresas adapten continuamente sus procesos para mantener ventajas frente a la competencia. Schumpeter evidenció cómo la estructura del mercado determina el desarrollo de capacidades organizacionales, señalando que solo las empresas con capacidad de transformación logran sostenerse (Yoguel et al., 2013). Este principio sigue vigente, pues la innovación redefine constantemente las dinámicas económicas globales. Desde la perspectiva empresarial, Porter (1991), argumenta que los procesos de alto rendimiento están intrínsecamente ligados a la construcción de posiciones competitivas, donde el éxito depende de mantener ventajas que generen beneficios superiores y alineados con objetivos sociales. Para ello, es crucial una teoría que conecte las condiciones del entorno con el desempeño de mercado, integrando tanto factores externos como internos.

La ventaja competitiva, según Porter (1991), surge de focalizarse en costos, diferenciación o alcance, mediante acciones coordinadas que la cadena de valor articula. Esta teoría propone que las actividades internas, primarias y de apoyo, crean valor en conjunto, no de forma aislada, generando activos tangibles e intangibles. El valor para el cliente se construye al reducir costos o mejorar rendimientos. Además, los puntos fuertes y débiles de una empresa (recursos, tecnología, marca) junto con los valores personales de sus ejecutivos, delimitan las estrategias competitivas viables. Así, la combinación de estos factores define los límites y oportunidades para competir efectivamente en el mercado.

En ese sentido el modelo estratégico de la Ventaja Competitiva de Porter es un componente importante de la administración estratégica. Esta teoría se enfoca en cómo una empresa puede obtener y mantener una ventaja competitiva sostenible en su segmento o nicho de mercado mediante la elección de una estrategia competitiva adecuada. Porter identifica tres estrategias genéricas para lograr esta ventaja: a) liderazgo en costos, b) diferenciación y, c) enfoque (segmento o nicho de mercado). Estas estrategias siguen siendo relevantes en el análisis contemporáneo de la competitividad empresarial, como lo señalan Schweizer y Koscher (2021), quienes afirman que “la ventaja competitiva implica superar a los rivales mediante una estructura de costos favorable o una diferenciación significativa en productos o servicios, lo que se logra a través de la implementación de estrategias genéricas como las propuestas por Porter” (pág. 4).

Estas estrategias están estrechamente conexas con las decisiones que se toman relacionadas con las actividades que generan valor a la empresa y la percepción de valor hacia los clientes. El concepto que da Porter al conjunto de estas actividades es Cadena de Valor (Porter M. E., 2015).

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen. Se trata de las actividades específicas en aspectos físicos y tecnológicos que se llevan a cabo (...) son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo total de efectuarlas. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades. (Porter M. E., 2015).

2.1 Microempresas: Tiendas de Abarrotes al Por Menor

Tomasini (2017), en consonancia con Campos (2013), señala que el término *abarrotes* tiene un origen marítimo, ya que, antiguamente, abarrotar un barco consistía en crear una especie de andamios con barrotes que se llenaban con diversas cosas, especialmente alimento. Así, cuando un barco se llenaba de alimentos para tener víveres que alcanzaran durante los largos viajes, se decía que se “abarrotaba”. Asimismo, las tiendas se tenían que llenar –o abarrotar– de mercancía debido a que las embarcaciones tardaban hasta varios meses en regresar para surtirlos de nuevo. Así que se por eso se les llamaba “tiendas de abarrotes” (Tomasini, 2017).

Algunos estudios históricos registran que, durante las primeras décadas del siglo XX en México, los primeros y más abundantes comerciantes de tiendas de abarrotes en el país, fueron los españoles establecidos, quienes mostraban tradicionalmente vocación por los negocios de los abarrotes (Moreno-Lázaro, 2012).

Actualmente las tiendas de abarrotes o tiendas de la esquina o de barrio son clasificadas y definidas de acuerdo a su actividad económica por un lado y, por el número de trabajadores (tamaño) por otro lado. De tal manera que por su actividad económica el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte las define como: Comercio al por menor de abarrotes:

Unidades económicas dedicadas principalmente al comercio al por menor de abarrotes (amplia variedad de productos para consumo humano) y al comercio al por menor especializado de

alimentos para consumo humano, bebidas, hielo, cigarros, puros y tabaco. Incluye también al comercio al por menor especializado de manteca de cerdo; de carnes ahumadas, adobadas y deshidratadas; de boquillas, encendedores, cigarreras, pipas, limpiadores, filtros, porta pipas; al tostado y molienda de café para venta directa al público, y al comercio de alimentos ya preparados (INEGI, 2018, pág. 461).

Estos negocios se caracterizan por i. Atraer clientes por la ubicación y diseño del establecimiento; ii. Tienen extensa exhibición de mercancías para facilitar a los clientes la selección de las mismas; iii. Hacen publicidad masiva por medio de volantes, prensa, radio, televisión, etc. (INEGI, Censo económico, 2019, pág. 39)

Desde esas consideraciones se colige que las microempresas del subsector comercio al por menor de abarrotes son aquellos negocios que son operados por el o los dueños y no más de 10 colaboradores -que regularmente suelen ser integrantes de la misma familia-, dedicados a la venta de alimentos para consumo humano: bebidas, hielo, cigarros, puros y tabaco. Incluye también carnes ahumadas, adobadas y deshidratadas; de boquillas, encendedores, cigarreras, pipas, limpiadores, filtros, porta pipas; al tostado y molienda de café para venta directa al público, y al comercio de alimentos ya preparados; y ubicados, regularmente, entre las calles de las mismas colonias de los asentamientos humanos, usando en muchos de los casos espacios de las mismas casas habitacionales de los dueños o encargados.

Hoy en día, las tiendas de abarrotes operan en contextos de alta incertidumbre, marcados por competencia dinámica y cambios en los hábitos de consumo. Históricamente, estos negocios representaron una oportunidad accesible para emprendedores con capital limitado, pero la globalización impulsó la adopción de prácticas administrativas extranjeras y tecnologías, alterando el mercado (Talamas, 2023). A partir de la primera década del siglo XXI, la llegada de cadenas como Oxxo y Kiosko intensificó la competencia, reduciendo ingresos, empleos y aperturas de nuevas TAPM en un 15-21% (Talamas, 2023, pág. 3). Euromonitor Internacional y otros estudios estiman que cada Oxxo desplaza entre 8 y 10 o más comercios tradicionales (Hernández, 2024) mientras que líderes empresariales mexicanos elevan esa cifra a 35-38 cierres (Hernández, 2024), con caídas del 60% en ventas (Rodríguez, 2023).

2.2 Tiendas de Abarrotes al por Menor y tiendas de conveniencia en Mazatlán.

En Sinaloa, no se identificaron estudios previos que coincidan con este trabajo, por lo que no puede asegurarse que los datos de otras regiones apliquen aquí. Sin embargo, Mazatlán destaca como un mercado clave para FEMSA, que ha invertido fuertemente en tiendas Oxxo. Desde la perspectiva estratégica, esto se explica porque las empresas priorizan ciudades con mercados consolidados.

Mazatlán es el segundo polo económico de Sinaloa, aportando el 20% del PIB estatal y concentrando el 88.6% de la economía del sur de la entidad (CODESIN, 2021). Clasificada como ciudad mediana (500 mil-1 millón de habitantes), en 2023 ocupó el segundo lugar en competitividad nacional, solo detrás de Durango (IMCO, 2024).

La ciudad lidera en turismo y pesca en el estado de Sinaloa, con la mayor flota pesquera y oferta turística del estado. Su Población Económicamente Activa (PEA) es del 62.5%, con una tasa de desempleo de solo 2.5% (INEGI, 2020). Estos indicadores la convierten en un mercado atractivo para inversiones, como las tiendas Oxxo y Kiosko.

De acuerdo con los datos de (INEGI, DENUE, 2023), Mazatlán tiene 20,253 microempresas, de las cuales 2,196 son tiendas de abarrotes (10.8%). En contraste, existen 89 Oxxo (0.4%) y 79 Kiosko (0.4%), lo que equivale a aproximadamente 25 TAPM por Oxxo y 28 por Kiosko (ver Tabla 1).

Tabla 1.
Microempresas, TAPM y tiendas de conveniencia en Mazatlán

Tipo de unidad económica	Número	Porcentaje
Microempresas (0-10 empleados)	20,253	100%
Comercio al por menor	7,447	36%
Tiendas de abarrotes	2,196	10%
Tiendas Oxxo	89	0.4%
Tiendas Kiosko	79	0.4%

Fuente: (INEGI, DENUE, 2023).

Así vista en la tabla 1, la proporción de TAPM y tiendas de conveniencia parece inocua para las primeras; empero, lo que hay que considerar es la ubicación geográfica de las tiendas de conveniencia que siguen un patrón estratégico, priorizando zonas de alta demanda, y su potencial competitivo señalado en párrafos anteriores para dimensionar el impacto que tienen para los micronegocios que están a su alrededor.

Sin embargo, habría también que señalar que la competencia suele convertirse en un espacio que impulsa innovación, pues obliga a diferenciar productos, rediseñar procesos y adoptar mejoras tecnológicas de bajo costo. Peter Drucker lo resume al señalar: “Como su propósito es crear un cliente, la empresa comercial o industrial tiene dos y solo dos funciones básicas: comercialización e innovación” (Drucker, 2002). Esta visión se confirma en análisis recientes: el *Índice de Políticas para PyMEs* resalta que un entorno competitivo saludable estimula digitalización, calidad y acceso a nuevos mercados (OCDE/CAF/SELA, 2024). Asimismo, la CEPAL (Dini y Núñez, 2021), sostiene que la defensa de la competencia refuerza la capacidad innovadora de las mipymes al ampliar opciones y reducir barreras.

3. Metodología

La investigación adopta un enfoque cualitativo con dos métodos complementarios. El primero es el análisis de contenido, orientado a identificar documentos que reinterpretan y/o adaptan la teoría de la Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor de Porter, con el objetivo de identificar actividades específicas de competitividad a nivel de microempresas. El segundo método corresponde a entrevistas a informantes clave, realizadas con dueños de TAPM con más de 20 años de experiencia en la actividad comercial en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa., para generar - en un tercer nivel -, las actividades de competitividad específicas para las TAPM.

El procedimiento metodológico se desarrolló en tres fases. En la primera, revisión de la literatura, se realizó la identificación y selección de documentos vinculados al objeto de estudio, lo que permitió efectuar un análisis de contenido orientado a identificar aquellas reinterpretaciones de las teorías de Porter en función de las dimensiones de las microempresas.

La revisión de literatura se condujo siguiendo una estrategia reproducible, inspirada en guías metodológicas para revisiones sistemáticas. En ese sentido se diseñó la siguiente pregunta que guio la búsqueda: ¿Qué factores, estrategias y/o modelos basados en el marco de Porter se han documentado para mejorar la competitividad en microempresas? Así mismo, Se establecieron los siguientes criterios de inclusión para la selección de documentos: (a) artículos y documentos en español o inglés; (b) publicados entre 2021 y 2024; (c) que

presenten evidencia empírica o conceptual sobre el objeto de estudio; (d) disponibles en texto completo.

El proceso de recopilación de fuentes se llevó a cabo en bases de datos académicas (Redalyc, SciELO) y motores de búsqueda clásicos y especializados (Google Chrome y Google Académico). La estrategia de búsqueda en Google Académico y las bases de datos especializadas consistió en combinar tres grupos de términos mediante operadores booleanos:

1. Conceptos de competitividad: "Modelo de Competitividad" OR "Ventajas competitivas"
2. Teorías o autores: "Porter" OR "Cinco fuerzas" OR "Diamante de Porter"
3. Sector de estudio: Abarrotes OR "Tiendita de la esquina" OR "tienda de proximidad" OR "pequeño comercio".

Para el caso del motor de búsqueda Google Chrome se usó la misma estrategia con la diferencia de que se seleccionaron sólo aquellos documentos de acceso abierto soportados por organizaciones públicas.

La ecuación final utilizada fue la combinación de estos grupos: Grupo 1 AND Grupo 2 AND Grupo 3. Para garantizar la transparencia del proceso, se documentaron la fecha de cada consulta y el número de resultados arrojados por cada base de datos.

La búsqueda inicial en las bases de datos seleccionadas arrojó un total de 80 registros: 38 de Google Académico, 18 de la versión de escritorio de Google (Chrome), 15 de SciELO y 9 de Redalyc. Todos los registros fueron consolidados y gestionados en el gestor bibliográfico Zotero para eliminar duplicados y organizar el proceso de cribado; éste se llevó a cabo en dos fases. La primera fase consistió en un filtro basado en el análisis del título, el resumen y la introducción de cada documento, aplicando criterios de inclusión y exclusión relacionados con la adherencia a la teoría de Porter y su aplicación en microempresas. Este proceso permitió seleccionar 3 documentos potencialmente relevantes.

La segunda fase consistió en analizar los tres documentos mediante la estrategia metodológica cualitativa del análisis de contenido. Para ello, se diseñó previamente un sistema de categorías deductivas basado en los pilares conceptuales de la ventaja competitiva de Porter: Liderazgo en costos, Diferenciación y Enfoque, junto con sus respectivas estrategias específicas. El análisis consistió en codificar sistemáticamente el texto,

RECEA, Núm. 2, Vol. 2, 2025

contrastando la propuesta teórica original de Porter con la adaptación práctica realizada en cada documento. Para garantizar la validez y confiabilidad de la codificación, se empleó una triangulación por investigador experto. Para ello, un especialista en la teoría de Porter – Profesor Investigador de Tiempo Completo de una universidad pública en el noroeste de México, miembro del claustro académico del Doctorado Interinstitucional en Gestión de las Organizaciones – programa que pertenece al Sistema Nacional de Posgrados (SNP), y Nivel 1 en el Sistema Nacional de Investigadores –, realizó el mismo análisis de forma independiente utilizando el mismo sistema de categorías. Las discrepancias identificadas fueron resueltas mediante consenso, y se calcularon los índices de concordancia de los resultados por cada documento, lo que robustece los hallazgos del estudio.

De lo anterior, el documento "Cadena de valor" (Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza, s/f), fue seleccionado por presentar un modelo de competitividad diseñado específicamente para microempresas, fundamentado explícitamente en la teoría de la Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva de Michael Porter. A diferencia de los otros documentos revisados, esta guía destaca por su carácter didáctico, su estructuración clara en torno a las categorías de Porter y su esfuerzo por traducir estos conceptos teóricos en herramientas y estrategias prácticas y aplicables para el sector de microempresas, lo que la convierte en un objeto de estudio idóneo para los fines de esta investigación.

La segunda fase de la investigación consistió en la aplicación de entrevistas semiestructuradas a informantes clave. El propósito de este instrumento cualitativo fue triangular, reinterpretar y complementar el marco de actividades competitivas identificado en la fase documental, adaptándolo específicamente al contexto operativo de las Tiendas de Abarrotes al Por Menor. La guía de preguntas se construyó a partir de las categorías de análisis derivadas del documento "Cadena de Valor" de Andalucía Emprende (s/f), sirviendo este como base estructural para explorar, a través de la experiencia de los entrevistados, la manifestación concreta de estas ventajas competitivas en el sector local.

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo intencional por criterios, diseñado para garantizar que los informantes contaran con una experiencia profunda y relevante en la gestión de TAPM. Los criterios de inclusión fueron los siguientes:

- a) Ser propietario(a) y/o encargado(a) con poder de decisión en una TAPM.

- b) Contar con una experiencia mínima de 20 años de operación en el comercio minorista de abarrotes.
- c) Encontrarse activo(a) en la gestión diaria del negocio al momento de la entrevista.
- d) Que el establecimiento presentara, a simple vista, evidencias de ventajas competitivas básicas relacionadas con la propuesta de valor al cliente, tales como: un punto de venta bien ubicado, orden y limpieza evidentes en anaqueles y estantería, y comunicación publicitaria visible (ej., mamparas, lonas o pintura exterior en buen estado).

La exigencia de este perfil de experiencia prolongada (20 años) se justifica porque garantiza que el informante ha enfrentado múltiples ciclos económicos y adaptaciones del mercado, poseyendo un conocimiento profundo y contextualizado sobre las estrategias de supervivencia, competitividad y éxito en este sector específico. Su juicio, por tanto, se considera un termómetro válido y confiable de las prácticas que genuinamente generan ventajas en el entorno de las TAPM.

No se establecieron criterios de exclusión basados en sexo, edad o nivel de preparación académica, con el fin de capturar una diversidad de perspectivas representativa del sector.

Previo a la realización de cada entrevista, se siguió un protocolo ético estricto. A cada participante se le presentó un formato de consentimiento informado, en el que se explicaron detalladamente los objetivos de la investigación, el uso confidencial de la información, su anonimato y el derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencia alguna. La entrevista solo procedió una vez obtenida la autorización expresa y firmada del informante.

La muestra final estuvo compuesta por seis informantes clave, cuyas tiendas estaban ubicadas en diversas colonias de la ciudad de Mazatlán. Originalmente, se había seleccionado a diez participantes mediante un muestreo aleatorio entre aquellos que cumplían con los criterios de inclusión preestablecidos. Sin embargo, la tasa de deserción fue del 40%, ya que cuatro sujetos decidieron interrumpir la entrevista antes de concluirla, argumentando una alta carga laboral en el momento de la aplicación del instrumento.

El grupo final de participantes estuvo integrado por cuatro mujeres y dos hombres, todos en un rango de edad de entre 50 y 60 años. Durante el proceso, se adaptó la metodología para garantizar la accesibilidad y calidad de los datos: los entrevistados manifestaron su

preferencia por que el investigador leyera en voz alta las preguntas y aclarara términos que no eran inmediatamente comprensibles dentro del lenguaje técnico del cuestionario. Este enfoque centrado en el participante aseguró que las respuestas reflejaran su comprensión real de los conceptos explorados.

Cada sesión tuvo una duración promedio de 25 a 40 minutos y se realizó en las propias instalaciones de las TAPM de los participantes, en horarios previamente acordados para minimizar la interrupción de sus actividades laborales. El proceso de registro de datos fue doble y simultáneo para garantizar su integridad:

1. Registro Primario: Se anotaron las respuestas directamente en el instrumento impreso, marcando las opciones predefinidas y capturando citas textuales clave.
2. Registro Secundario y Contextual: En una libreta de campo, se tomó nota de las explicaciones ampliadas, ejemplos concretos, observaciones no verbales y el contexto proporcionado por los informantes. Este proceso permitió ir más allá de la respuesta simple, facilitando la vinculación inmediata entre sus prácticas narrativas y las categorías conceptuales de la teoría de Porter adaptadas por la fundación andaluza.

Posteriormente, las respuestas y notas fueron transcritas y organizadas en un único documento digital para su análisis.

El análisis de los datos cualitativos se basó en una adaptación de la teoría fundamentada específicamente en sus fases de codificación abierta y axial (Corbin y Strauss, 2002).

Para la codificación abierta se realizó una lectura minuciosa de las transcripciones y notas de campo para fragmentar y conceptualizar los datos. Al margen del texto, se asignaron códigos *in vivo* (usando las propias palabras de los participantes) y códigos descriptivos para etiquetar cada idea o práctica mencionada.

En la codificación Axial, los códigos iniciales fueron agrupados y relacionados con las categorías preestablecidas (deductivas) del marco de la cadena de valor (Liderazgo en costos, Diferenciación y Enfoque). El objetivo central del análisis fue contrastar constantemente la propuesta teórica con los datos empíricos recolectados, identificando así:

- i.- Coincidencias: Estrategias teóricas que los tenderos aplicaban de manera intuitiva o explícita.
- ii.- Discrepancias: Actividades relevantes para la competitividad de una TAPM no

contempladas en el modelo original. iii.- Reinterpretaciones y Adaptaciones: Cómo las estrategias abstractas se materializan en el contexto específico de una tienda de abarrotes.

Este proceso de análisis se realizó de forma manual, mediante tablas de matrices en un procesador de texto (Word), lo que permitió una interacción reflexiva y constante con los datos para construir una comprensión detallada de cómo se manifiestan las ventajas competitivas en la realidad de las TAPM.

Finalmente, en la tercera fase se construyó la **Guía de Diagnóstico Administrativo para TAPM**, resultado de la adaptación en un tercer nivel de la Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor de Porter al contexto particular de estas unidades económicas.

Resultados

El principal resultado de la investigación es la construcción de la GDA-TAPM, concebida como una herramienta práctica que organiza los procesos de gestión en dimensiones, criterios e indicadores observables. La guía se estructura en torno a las actividades primarias y de apoyo de la Cadena de Valor, adaptadas al contexto de este tipo de microempresas sociales.

La construcción de la guía se desarrolló en dos etapas principales: a) análisis documental, dirigido a la identificación teórica de documentos que permitieran reinterpretar las categorías y conceptos de la propuesta de Porter en relación con la Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor. Para este fin, se consideró la propuesta de la Fundación Andalucía Emprende (FAE), la cual traduce y adapta las actividades de la cadena de valor de Porter a nivel de microempresas (Andalucía Emprende, s/d). Se realizó un análisis comparativo profundo de las categorías y conceptos retomados y adaptados del documento de la fundación andaluza, con el objetivo de sustentar teóricamente la guía. b) **Entrevistas estructuradas**: se aplicó un instrumento de preguntas estructuradas, basado en la reinterpretación propuesta por la FAE, a informantes clave, con el propósito de que ellos reinterpretaran, identificaran y complementaran las actividades de competitividad aplicables a las TAPM.

a) Análisis documental

Tal como ya se ha asentado en el apartado correspondiente, Porter identifica tres estrategias genéricas para lograr esta ventaja: a) liderazgo en costos, b) diferenciación y, c) enfoque (segmento o nicho de mercado), ver tabla 2.

Tabla 2.

Estrategias competitivas según Porter

Tipo	Definición	Mecanismo de implementación
Liderazgo en costos	Estrategia para convertirse en el productor con los costos más bajos de la industria, manteniendo un alcance amplio de mercado.	• Economías de escala • Optimización de procesos • Control estricto de costos • Diferenciación mínima necesaria
Diferenciación	Estrategia para crear productos/servicios únicos percibidos como valiosos por los clientes, justificando precios premium.	• Innovación en producto/servicio • Imagen de marca • Calidad superior • Servicio al cliente excepcional
Enfoque	Estrategia que concentra todos los esfuerzos en un segmento o nicho de mercado específico.	• Enfoque en costos: Liderazgo de costos en el nicho • Enfoque en diferenciación: Singularidad para el nicho • Exclusividad en atención al segmento

Fuente: elaboración propia con base en Porter M. E, (2015).

Así mismo, estas estrategias están estrechamente interrelacionadas con las decisiones que se toman con respecto de las actividades que generan valor a la empresa y la percepción de valor hacia los clientes. El concepto que da Porter al conjunto de estas actividades es Cadena de Valor (Porter M. E., 2015).

La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen. Se trata de las actividades específicas en aspectos físicos y tecnológicos que se llevan a cabo (...) son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo total de efectuarlas. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades. (Porter M. E., 2015)

Sin embargo, estos enfoques fueron diseñados para empresas medianas y grandes, por lo que requieren un proceso de adaptación contextual para ser aplicables a las microempresas como las TAPM.

En este sentido, la Fundación Andalucía Emprende (FAE) desarrolló un modelo ajustado a las necesidades de las microempresas, lo cual constituye un referente para este trabajo. Dicho modelo enfatiza la identificación de procesos clave en dimensiones como la gestión administrativa, las operaciones, el marketing y la gestión del talento humano, permitiendo generar diagnósticos accesibles y útiles para pequeños negocios.

Este artículo retoma dichas bases conceptuales y metodológicas para construir la GDA-TAPM, entendida como una guía que integra el análisis teórico y la validación empírica con miras a fortalecer las capacidades administrativas de las tiendas de abarrotes en Mazatlán.

La fundación andaluza FAE, presenta un resumen esquemático de la cadena de valor de Porter adaptado a microempresas, la propuesta es genérica y está conformada por tres elementos básicos, que son a) las actividades primarias o principales, b) las actividades de apoyo o auxiliares y, b) el margen. Aquí cabe señalar que el último elemento *margen*, no corresponde a la propuesta original de Porter que es *enfoque*, el margen de acuerdo con Porter en la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos en la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

A continuación, se muestra la adaptación que hace la FAE de la propuesta de Porter, estructurada a nivel de actividades prácticas. Para este trabajo se hizo un análisis de contenido de la propuesta de la FAE con respecto de su traducción y adaptación, a nivel de microempresas, de las categorías y conceptos de la Ventaja Competitiva y Cadena de Valor de Porter. Se observó que la adaptación es coherente teórica y empíricamente, con la salvedad de que en la propuesta de la FAE no se localizó la estrategia correspondiente a *enfoque*.

A continuación, en la siguiente tabla 3 se presenta la propuesta de la FAE, los incisos a, b y c, son las actividades identificadas por la fundación; como se ha señalado en el párrafo anterior la fundación omitió señalar las actividades de enfoque, debido a ello, para esta propuesta de GDA-TAPM, se agrega el inciso (d) que corresponde a las actividades de enfoque que señala el modelo de Porter.

Tabla 3.
Componentes de la cadena de valor adaptada para microempresas

Categoría	Definición y características	Subactividades/Elementos
a) Actividades primarias	Se trata de actividades implicadas directamente en la elaboración del producto (diseño, fabricación, venta o entrega al comprador, así como la asistencia posterior a la venta). Imprescindibles para la transformación de los inputs en outputs. Pueden diferenciarse en subactividades, directas, indirectas y de control de calidad.	• Logística interna: Comprende las operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas. • Operaciones-producción: Actividades relacionadas con la transformación de materias primas en producto final (fabricación, mantenimiento de equipo, etc.). • Logística externa: Almacenamiento de productos terminados y distribución al consumidor. • Ventas y marketing: Actividades para

RECEA, Núm. 2, Vol. 2, 2025

		inducir la compra del producto/servicio.
		• Servicio postventa: Mantenimiento y realce del valor del producto (garantías, soporte técnico).
b) Actividades de apoyo	Actividades que dan soporte a las primarias y se apoyan entre sí. Su objetivo es incrementar la eficiencia en la creación de valor.	• Infraestructura: Operaciones de apoyo general (planificación, aspectos legales, contabilidad). • Investigación, Desarrollo y Diseño: Tecnologías y conocimientos para generar valor. • Recursos Humanos: Búsqueda, contratación y formación de personal. • Abastecimiento: Función de compra de materias primas (no las materias en sí).
c) El Margen	Diferencia entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. (Andalucía Emprende, s/d).	
d) Actividades de enfoque	Dirigir recursos y esfuerzos hacia un segmento específico de mercado, adaptando la cadena de valor para satisfacer sus necesidades particulares. Ofrecer productos/servicios percibidos como únicos para ese mercado objetivo.	

Fuente: elaboración propia con base en Andalucía Emprende (s/d).

Entrevistas: sistematización de información y datos

Considerando lo señalado en el apartado anterior, relativo al concepto de cadena de valor de Porter, se realizó un ejercicio de identificación de aquellos factores propios de la vida operativa y de gestión interna de las tiendas de abarrotes que pueden dotar a estos negocios de mayor competitividad. Con orientaciones teóricas administrativas desde la perspectiva de la Fundación Andalucía Emprende (que traduce y adapta a nivel de microempresas las actividades de la cadena de valor del Porter); así mismo, con orientaciones empíricas a través informantes clave.

Las tablas 4 y 5 muestran de manera sistemática el proceso de adaptación al tercer nivel. El segundo nivel corresponde a la propuesta de la FAE, que adapta las Actividades de Competitividad y la Cadena de Valor de Porter al contexto general de las microempresas. Sobre esta base, el tercer nivel se centra en las TAPM, a partir de la información empírica recabada mediante entrevistas a informantes clave con más de 20 años de experiencia en la gestión de este tipo de negocios en Mazatlán, Sinaloa. Estos actores no solo analizaron las actividades propuestas por la FAE, sino que al mismo tiempo las reinterpretaron, complementaron e identificaron otras prácticas propias de las TAPM, configurando así un conjunto de actividades de competitividad ajustadas a su realidad específica.

Tabla 4.

Adaptación de actividades primarias para la competitividad de las tiendas de abarrotes

Actividades para la Competitividad y Cadena de Valor para microempresas de la FAE, desde la perspectiva de Porter.

Adaptación de los Factores Administrativos Internos para la competitividad y Cadena de Valor genérica adaptados a las tiendas de abarrotes al por menor.

1.- Actividades primarias o principales.

- Logística interna: Comprende las operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones-producción: Se trata de actividades relacionadas con la transformación de las materias primas en el producto final (fabricación mantenimiento de equipo. Etc).
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Ventas y marketing: actividades encaminadas a proporcionar un medio por el cual los clientes pueden comprar el producto o servicio e inducirlos a hacerlo.

1.- Actividades primarias o principales.

- a. Logística interna:
 - Recepción de mercancías de proveedores.
 - Almacenamiento adecuado de productos perecederos y no perecederos.
 - Organización del inventario para facilitar la localización y reposición de productos.
 - Gestión de la cadena de frío para productos sensibles a la temperatura.
- b. Operaciones- producción.
 - Preparación y empaquetado de productos para su exhibición en la tienda.
 - Etiquetado y rotulado de productos con información relevante para los clientes.
 - Elaboración de productos frescos, como panadería, pastelería o productos listos para consumir.
 - Mantenimiento de equipos de refrigeración, estanterías y otros equipos relacionados con la operación del negocio.
- c. Logística externa.
 - Almacenamiento en estanterías o bodegas para productos terminados o stock de mercancías no perecederas.
 - Preparación de pedidos para su entrega a los clientes.
 - Gestión de la logística de distribución, incluyendo la entrega a domicilio o la coordinación con servicios de mensajería.
- d. Ventas y marketing.
 - Diseño y mantenimiento del escaparate y la exhibición de productos.
 - Desarrollo de estrategias de precios y promociones para atraer a los clientes.
 - Publicidad local a través de carteles, volantes o anuncios en redes sociales.
 - Interacción con los clientes para ofrecer recomendaciones de productos y mejorar la experiencia de compra.
- e. Servicio de postventa y mantenimiento.
 - Atención al cliente para resolver problemas o inquietudes sobre productos.

- Servicio postventa y mantenimiento: actividades relacionadas con la prestación de servicios para mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.
- Procesamiento de devoluciones y reembolsos de productos defectuosos o insatisfactorios.
- Ofrecimiento de servicios adicionales, como la entrega a domicilio o el empaquetado de regalos.
- Mantenimiento y limpieza de las instalaciones para garantizar un ambiente agradable para los clientes.

2.- Actividades de apoyo o auxiliares.

2.- Actividades de apoyo o auxiliares.

- Infraestructura: operaciones de apoyo a toda la empresa, y no a actividades individuales, como por ejemplo planificación, aspectos legales, contabilidad finanzas, etc.
 - a. Infraestructura.
 - Gestión administrativa y financiera: Mantenimiento de registros contables, preparación de informes financieros y cumplimiento de obligaciones legales y fiscales.
 - Planificación estratégica: Desarrollo y revisión de planes a corto y largo plazo para el crecimiento y la expansión del negocio.
 - Aspectos legales y regulatorios: Cumplimiento de las normativas locales y nacionales relacionadas con la operación del negocio, como licencias, permisos y regulaciones de seguridad alimentaria.
 - b. Investigación, Desarrollo y Diseño
 - Identificación de nuevas tendencias y demandas del mercado en productos alimenticios y servicios relacionados.
 - Desarrollo de recetas únicas o productos exclusivos que se alineen con las preferencias del cliente y diferencien la tienda de la competencia.
 - Investigación de tecnologías y procesos innovadores para mejorar la eficiencia operativa, como sistemas de gestión de inventario automatizados o soluciones de punto de venta avanzadas.
 - c. Recursos Humanos.
 - Reclutamiento y selección de personal calificado y comprometido con la misión y valores de la empresa.
 - Capacitación continua para mejorar las habilidades y el conocimiento del personal en áreas como servicio al cliente, manipulación de alimentos y ventas.
 - Desarrollo de programas de incentivos y reconocimiento para motivar al personal y
- Investigación, Desarrollo y Diseño: cada actividad generadora de valor representa tecnologías, ya sea a través de conocimientos, procedimientos o a través de la tecnología dentro del proceso.

fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo.

d. Abastecimiento.

- Recursos Humanos: Son actividades implicadas en la búsqueda, contratación, formación y desarrollo de todo el personal de la empresa.
- Selección de proveedores confiables y de calidad para garantizar un suministro constante de productos frescos y de alta calidad.
- Negociación de términos favorables de compra para maximizar la rentabilidad y minimizar los costos de adquisición.

3.- Actividades de enfoque.

- Abastecimiento: se refiere a la función de compra de materias primas utilizadas en la cadena de valor, no a materias primas compradas en sí.
- Selección de productos especializados: Identificar y ofrecer productos alimenticios que satisfagan las necesidades y preferencias de sus clientes reales y potenciales de su zona de influencia.
- Promoción de productos locales o artesanales: Destacar y promover productos producidos localmente o por pequeños productores artesanales, lo que puede atraer a clientes que valoran el apoyo a la economía local y la calidad de los productos frescos.
- Ofrecimiento de servicios adicionales: Implementar servicios adicionales que agreguen valor a la experiencia de compra.
- Programas de fidelización y recompensas: Desarrollar programas de fidelización de clientes que ofrezcan incentivos y recompensas exclusivas, como descuentos especiales, cupones de regalo o eventos VIP, para promover la lealtad del cliente y aumentar la retención.
- Participación en la comunidad local: Establecer vínculos con la comunidad local a través de patrocinios, eventos benéficos o actividades de responsabilidad social, lo que puede fortalecer la conexión emocional con los clientes y mejorar la reputación de la tienda.

Enfoque.

Dirigir los recursos y esfuerzos de la empresa hacia un segmento específico de mercado o grupo de clientes. Esta estrategia implica adaptar las actividades de la cadena de valor para satisfacer las necesidades particulares y preferencias de dicho segmento, ofreciendo productos o servicios que sean percibidos como únicos o especialmente diseñados para ese mercado objetivo.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de esta propuesta de adaptación, se observa que en la columna izquierda de la tabla 4 se presentan las actividades señaladas originalmente por la FAE como parte de su interpretación de las Actividades de Competitividad y de la Cadena de Valor de Porter para microempresas. En la columna derecha, en cambio, aparecen las actividades que fueron reinterpretadas, complementadas e identificadas por los informantes clave a partir de su

experiencia en la gestión de TAPM en Mazatlán. En términos generales, estas actividades empatan con las tres estrategias genéricas de Porter: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. De esta manera, se plantea que dichas actividades constituyen los principales ejes de gestión y administración interna de un micronegocio del subsector comercio dedicado a la venta de abarrotes al por menor.

En consecuencia, y de acuerdo a las actividades de la columna derecha de la tabla 4, en la tabla 5, se muestran las actividades adaptadas que impactan de manera directa en la competitividad de las TAPM de acuerdo con el modelo de ventaja competitiva de Porter.

Tabla 5.
Estrategias de cadena de valor para TAPM

Estrategia	Categoría	Actividad	Impacto/Descripción
Reducción de costos	Actividades primarias	Logística interna: Recepción de mercancías	Minimiza costos de almacenamiento y manejo mediante procesos eficientes
		Almacenamiento adecuado	Reduce pérdidas por daño o caducidad de productos
		Operaciones: Elaboración productos frescos	Control de costos de producción para mantener márgenes rentables
		Mantenimiento de equipos	Reduce costos por reparaciones no planificadas
		Logística externa: Gestión de distribución	Optimiza rutas y tarifas para reducir costos de transporte
	Actividades de apoyo	Infraestructura: Gestión administrativa	Controla costos operativos y maximiza rentabilidad
		Aspectos legales	Evita multas y sanciones costosas
Diferenciación	Actividades primarias	RRHH: Reclutamiento y selección	Mejora productividad y eficiencia operativa
		Operaciones: Productos frescos	Ofrece productos únicos y de alta calidad
	Actividades de apoyo	Ventas/Marketing: Diseño de exhibición	Crea experiencia de compra atractiva que resalta calidad
		I+D: Elaboración productos frescos	

Enfoque	Actividades primarias		Diferenciación mediante oferta exclusiva
		RRHH: Capacitación y atención al cliente	Genera lealtad mediante servicio personalizado
		Logística interna: Selección de productos	Adquisición especializada para segmento objetivo
	Actividades de apoyo	Ventas/Marketing: Promoción de locales	Marketing dirigido a productos artesanales/locales
		RRHH: Capacitación especializada	Atención adaptada a necesidades del segmento
		Infraestructura: Planificación estratégica	Alineación de planes con características del mercado objetivo

Fuente: elaboración propia.

La GDA-TAPM representa una aportación metodológica que combina teoría y práctica. A nivel teórico, muestra cómo los modelos de ventaja competitiva y cadena de valor, frecuentemente aplicados a grandes empresas, pueden ser adaptados para la realidad de microempresas con gran peso económico y social. A nivel empírico, las entrevistas a informantes clave permitieron validar que los indicadores propuestos son coherentes con la experiencia cotidiana de los dueños de TAPM.

Los resultados coinciden con estudios previos que advierten sobre la vulnerabilidad de las TAPM ante la expansión de cadenas de conveniencia, pero también confirman que existen oportunidades de mejora mediante herramientas accesibles que orienten procesos de gestión más sistemáticos (Molina, 2023; Talamas, 2023; Quintana Chimal, 2024).

La capacidad de adaptación se ha convertido en un factor clave para la competitividad de las microempresas de abarrotes en México, especialmente frente al avance de las cadenas de conveniencia. Valenzo-Jiménez y González-Samaniego (2021) concluyen que estas empresas deben incrementar el uso de nuevas tecnologías y fortalecer la planificación estratégica para mejorar su desempeño competitivo en entornos cambiantes.

En consecuencia, la GDA-TAPM puede ser utilizada tanto por dueños como por instituciones de fomento económico interesadas en apoyar a este sector, para diagnosticar e

identificar áreas y aspectos específicos de mejora en las realidades y contextos de las TAPM en México.

Conclusiones

El artículo presentó el desarrollo de la Guía de Diagnóstico Administrativo para Tiendas de Abarrotes GDA-TAPM, construida a partir de la teoría de la ventaja competitiva, la cadena de valor y la adaptación contextual del modelo de Andalucía Emprende, enriquecida con evidencia cualitativa de informantes clave. La GDA-TAPM constituye un aporte académico y práctico, al proporcionar una herramienta que permite identificar áreas de mejora concretas en su operación diaria. Su principal aporte es ofrecer un diagnóstico accesible para negocios que normalmente no cuentan con métodos formales de evaluación.

Los resultados del análisis documental y las entrevistas con dueños de negocios muestran que estas tiendas mantienen ventajas importantes como el conocimiento local y relaciones cercanas con clientes, las cuales pueden fortalecerse mediante mejoras organizadas en sus procesos. La guía desarrollada ayuda a sistematizar aspectos clave como control de inventarios, atención al cliente y selección de productos, demostrando ser una herramienta realista y aplicable a su contexto operativo. Si bien no resuelve todos los desafíos del sector, especialmente frente al crecimiento de cadenas comerciales, ofrece un primer paso práctico para que los microempresarios optimicen su manera de trabajar y tomen decisiones más informadas, destacando que herramientas sencillas y bien adaptadas a sus posibilidades resultan más útiles que modelos complejos.

Finalmente, el estudio muestra que vale la pena seguir explorando cómo adaptar conceptos administrativos a las necesidades y capacidades de pequeños negocios. La guía abre un camino para futuras investigaciones e intervenciones prácticas en el sector. Al validar la viabilidad de adaptar modelos teóricos a microempresas, se sientan bases para replicar este ejercicio en otros contextos geográficos o subsectores comerciales. Además, su implementación podría coadyuvar con otros esfuerzos públicos y/o privados orientados a mitigar el desplazamiento progresivo de las TAPM. La GDA-TAPM no solo es una contribución académica, sino también un instrumento de justicia económica para un sector que, pese a su relevancia social, enfrenta desafíos sin precedentes.

Referencias

- Andalucía Emprende, F. P. (s/d). Cadena de Valor. Andalucía, España: Junta de Andalucía.
<https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Campos, S. (17 de Enero de 2013). *Semiperiodismo*.
<https://semiperiodismo.wordpress.com/2013/01/17/tienda-de-abarrotes/>
- CODESIN. (2021). *Sinaloa en números*. Mazatlán: CODESIN. Retrieved 06 de enero de 2024, from <https://sinaloaennumeros.codesin.mx/estimacion-del-producto-interno-bruto-en-sinaloa-por-municipio-y-region-2021/>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquía.
<https://www.collegesidekick.com/study-docs/7227022>
- Dini, M., & Núñez, G. (2021). *“Elementos para la innovación de las políticas dirigidas a las mipymes y para la defensa de la competencia a la luz de los desafíos impuestos por la pandemia y la recuperación económica*. Santiago: Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/30). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6fd4dbe8-8888-4ada-8d4a-86f78afb3336/content>
- Drucker, P. (2002). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo. Retrieved 28 de Julio de 2025, from https://es.scribd.com/document/713452785/la-gerencia-tareas-responsabilidad-y-practicas-drucker-peter?utm_source=chatgpt.com
- García-Eslava, A. P. (12 de Diciembre de 2024). Análisis de la influencia de los factores administrativos internos para la competitividad de microempresas del subsector comercial.”: Estudio de Caso. Mazatlán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de occidente (UAdeO).
- Hernández, M. (19 de Marzo de 2024). Tiendas OXXO han provocado cierre de 5 500 changarros en Puebla. *La Jornada*, pág. 31.
<https://www.jornada.com.mx/2024/03/19/estados/026n1est#:~:text=De%20acuerdo%20con%20an%C3%A1lisis%20realizados,8%20y%2010%20comercios%20tradicionales.>

- IMCO, I. (2024). *Índice de competitividad urbana 2023*. IMCO.
<https://doi.org/https://imco.org.mx/>
- INEGI. (2018). *Sistema de Calsificación Industrial de América del Norte, México SCIAN*. México: INEGI.
- INEGI. (2019). *Censo económico*. México: INEGI.
- INEGI. (2020). *Panorama sociodemográfico de México 2020*. México: INEGI. Retrieved 06 de Enero de 2024, from https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825197988.pdf
- INEGI. (27 de Junio de 2023). *DENUE*. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Mathews, J. C. (2009). *Competitividad. El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypimes*. Natan Associates Inc.
- Molina, J. (04 de 10 de 2023). Tienditas luchan por sobrevivir frente a las grandes cadenas. *El Economista*, pág. s/p. <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Tienditas-luchan-por-sobrevivir-frente-a-las-grandes-cadenas-20231003-0096.html>
- Moreno-Lázaro, J. (2012). Los españoles y la revolución comercial mexicana: las cadenas de supermercados, 1921-2011. *Investigaciones de Historia Económica*, 69-82. <https://doi.org/10.1016/j.ihe.2011.08.015>
- OCDE/CAF/SELA. (2024). *Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024*. París: OCDE Publishing. Retrieved 01 de Agosto de 2025, from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/07/sme-policy-index-latin-america-and-the-caribbean-2024_d0ab1c40/807e9eaf-es.pdf
- Plazola Rivera, T., De la O Burrola, V., & De la Rosa Gutiérrez, L. (2020). Capacidad de gestión de las tiendas de abarrotes de Tecate, B.C., una variable de la competitividad sistémica. *Revista Nacional de Administración*, 11(1), 1 -20. <https://doi.org/https://doi.org/10.22458/rna.v11i1.3007>
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Patria.

- Quintana Chimal, B. (2024). Análisis de la distribución de las tiendas de abarrotes y de conveniencia en la Ciudad de México y el estado de México. *Realidad, Datos y Espacio. Revista internacional de estadística y geografía*, 15(3), 26-33. Retrieved 18 de 07 de 2025, from https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/revista_rde/889463920670.pdf
- RAE. (20 de marzo de 2024). *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/abarrote>
- Rodríguez, A. (18 de abril de 2023). Competencia desleal' y desplazamiento: Cierran tienditas por expansión de Oxxo, 7-Eleven y 3B. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/2023/04/18/oxxo-expansion-afecta-a-tiendas-locales-y-comercio-informal/>
- Santiago, J. (22 de 09 de 2024). Tecnología resta competitividad a tiendas de abarrotes (Estudio). *El Economista*, pág. s/p. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Tecnologia-resta-competitividad-a-tiendas-de-abarrotes-estudio-20240922-0075.html>
- Schweizer, L., & Koshcer, E. (2021). Competitive Advantage. *Idowu*, 1 -6. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_365-1
- Secretaría de Economía. (19 de 09 de 2025). *Economía.Gob*. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/retail-trade-of-groceries-and-food>
- Talamas, M. A. (Agosto de 2023). *BID*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18235/0005065>
- Tomasini, C. (25 de Enero de 2017). *López-Dóriga Digital*. Vida y Estilo: <https://lopezdoriga.com/deportes/lamenta-checo-perez-haber-encontrado-su-mejor-nivel-demasiado-tarde-en-el-sprint/>
- Valenzo-Jiménez, M., & González-Samaniego, A. (2021). Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotes en Cuitzeo, México. *Mercados y Negocios*, 20(43), 1- 20. <https://doi.org/https://doi.org/10.32870/myn.v0i43.7629>
- Velásquez, M. (2012). *Ética en los negocios. Conceptos y casos*. México: Pearson.
- Yoguel, G., Barletta, F., & Pereira, M. (2013). De Schumpeter a los postSchumpeterianos: viejas y nuevas dimensiones analíticas problemas del desarrollo. *Revista Latinoamericana de economía*, 44(174), 35-59.

Percepción de la imagen turística del destino sol y playa de Mazatlán, Sinaloa por los turistas nacionales de fin de semana

Perception of the tourist image of the sun and beach destination of Mazatlán, Sinaloa, by domestic weekend tourists

Dr. Víctor Vladimir Sánchez Mendoza

0000-0002-0161-0279

victor.sanchez@uas.edu.mx

Dra. Bertha Elena Félix Colado

0009-0001-1107-3366

poly_colado@hotmail.com

Lic. Kimberly Carolina Peraza Ibarra

0009-0006-3447-7319

perazaibarrack@gmail.com

Resumen

A partir de la construcción de la carretera Mazatlán-Durango y específicamente en los últimos dos años, Mazatlán se ha convertido en un destino turístico de visita en fin de semana para miles de turistas regionales-nacionales generando porcentajes de ocupación hotelera entre el 70% durante el año 2022, por lo cual ha provocado la iniciativa de estudiar el comportamiento de la imagen del destino turístico para este tipo de mercado nacional. El objetivo es analizar la percepción de la imagen turística del destino de sol y playa de Mazatlán, Sinaloa por los turistas nacionales de fin de semana durante el último cuatrimestre del 2023. Para ello, el marco teórico consiste en diversos trabajos académicos relacionados al análisis, comprensión y construcción de la imagen turística en los destinos turísticos, así como los factores personales y de estímulo (motivaciones) por los turistas nacionales, tomando el modelo imagen turística de Baloglu y McCleary. Se utilizó una metodología cuantitativa, alcance descriptivo y transversal, se usó la encuesta para la recolección de datos y se aplicaron 573 cuestionarios a turistas nacionales mayores de 18 años. Algunos resultados muestran, que 43% son turistas regionales (estados colindantes con Sinaloa), gastaron en promedio de 5,000 a 10,000 pesos por persona, viajan en familia, con una estancia de 1 a 3 días, más del 60% han visitado al destino en varias ocasiones; el principal



RECEA, Núm. 2, Vol. 2, 2025

motivo de visita es conocer la playa y principal componente de la imagen turística es un destino seguro, confiable e ideal para vacacionar. Como conclusiones es que el destino de Mazatlán es un receptor de turistas regionales y con fidelidad al destino que viajan con su familia, cuya motivación es conocer la playa y evalúan su percepción de la imagen turística como satisfactoria y recomendación del destino turístico.

Palabras claves: Percepción, imagen turística, turistas nacionales, fin de semana, Mazatlán.

Abstract:

Since the construction of the Mazatlán-Durango Highway, and specifically over the past two years, Mazatlán has become a weekend tourist destination for thousands of regional and national tourists, generating hotel occupancy rates of around 70% during 2022. This has prompted the initiative to study the image of the tourist destination for this type of national market. The objective is to analyze the perception of the tourist image of the sun and beach destination of Mazatlán, Sinaloa, by national weekend tourists during the last four months of 2023. To this end, the theoretical framework consists of various academic works related to the analysis, understanding, and construction of the tourist image of tourist destinations, as well as the personal and motivational factors of domestic tourists, based on the tourism image model of Baloglu and McCleary. A quantitative methodology with a descriptive and cross-sectional scope was used. A survey was used to collect data, and 573 questionnaires were administered to domestic tourists over the age of 18. Some results show that 43% are regional tourists (from states bordering Sinaloa), spending an average of 5,000 to 10,000 pesos per person, traveling as a family, and staying 1 to 3 days. More than 60% have visited the destination multiple times. Their main reason for visiting is to visit the beach, and the main component of the tourist image is that it is a safe, reliable, and ideal vacation destination. The conclusion is that Mazatlán is a destination that receives regional tourists and is loyal to the destination, who travel with their family, whose motivation is to visit the beach and who evaluate their perception of the tourist image as satisfactory and recommend the tourist destination.

Keywords: Perception, tourist image, national tourists, weekend, Mazatlán.

RECEA, Núm. 2, Vol. 2, 2025

Introducción

Según datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT), el sector turístico aportó el 6.7% del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel mundial en 2021. En México, el comportamiento de este sector fue similar dado a que tuvo una participación del 7.5% (Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa, 2022).

Para Sinaloa, el turismo contribuyó con el 7.0% de la producción total del estado en el año de 2021. Este estado tan solo colaboró con el 3.0% del PIB turístico a nivel nacional en ese mismo año. La región sur del estado tuvo la mayor aportación al turismo, con 71.6% encabezada por el municipio y destino de sol y playa de Mazatlán con 94.4% del PIB de la región y el 68.0% en el estado; además, Mazatlán se posicionó en el quinto lugar a nivel nacional con el 3.5% de los turistas totales del país; luego, este destino tenía registrado 249 establecimientos de hospedaje con un total de 14, 395 cuartos de hotel en el año 2021 (Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa, 2022).

Otro dato de suma importancia para la actividad turística es la ocupación hotelera por fin de semana que fue del 70% al 80% en promedio durante el año 2023 (Manguart, 2024) todo esto fue generado a partir de la construcción de la carretera Mazatlán-Durango y en los últimos años, Mazatlán se ha convertido en un destino turístico de sol y playa de visita en fin de semana para miles de turistas regionales-nacionales generando porcentajes de ocupación hotelera entre el 70% durante el año 2022.

La ubicación geográfica del destino turístico de sol y playa de Mazatlán, México (véase en figura 1) se ubica en la región noroeste del territorio mexicano, dentro de la región sur del estado de Sinaloa. Asimismo, limita al norte con el municipio de San Ignacio y el estado de Durango; al sur con el municipio de Rosario y el Océano Pacífico; al oriente con el municipio de Concordia; y al poniente con el litoral del Océano Pacífico. Posee una extensión territorial de 3,068.48 kilómetros cuadrados que corresponden al 5.26% del total estatal y al 0.15% del país; por su extensión ocupa el 9° lugar de los municipios de Sinaloa, se sitúa a 21 kilómetros del trópico de cáncer y su litoral consta de 80 kilómetros cuadrados.



Figura 1. Ubicación geográfica de Mazatlán, Sinaloa

Nota. Imagen obtenida de Equipo Dimensiones Turísticas con base en datos cartográficos del INEGI.

La justificación de este documento radica que es de importancia conocer los datos sociodemográficos, los motivos y las características del viaje, pero lo más trascendental es la construcción de la percepción de la imagen del destino turístico cuando realicen la experiencia turística por parte de los turistas nacionales durante los fines de semana del último cuatrimestre (septiembre a diciembre) del año 2023, asimismo se menciona que no existen estos tipos de estudios en Mazatlán, por lo cual se requiere elaborarlos para darle una mayor profundidad a la comprensión de los trabajos académicos del turismo.

Melot (2007) comenta que la imagen nación del marco, por lo cual se podría decir que lo todo lo que queda enmarcado se convierte en imagen desde la pintura, pasando por el ferrocarril que cambia la forma de ver el paisaje, esto provoco el cambio de la percepción de las mismas, pero inspirando como fuente para el cine a finales del siglo XIX (citado por Osácar et al., 2022).

De esta manera, el turismo se transforma en un relato en imágenes y como lo expresaba Urry (1990) ser turista es ante todo mirar. La imagen turística del destino es construida por la influencia de la mirada de los visitantes por medio de las producciones audiovisuales como: los largometrajes y las series (Donaire, 2012; Nieto-Ferrando et al., 2021).

Batista et al. (2021) expresa que el sector turístico desafía obstáculos o retos relacionados a la diferenciación de la competencia, así como al posicionamiento del mercado con fin de satisfacer una demanda cada vez más exigente en la actualidad. Esta línea de investigación ha recaudado mayor relevancia en los últimos años, iniciándose sus primeros

RECEA, Núm. 2, Vol. 2, 2025

estudios en la década de los 50 del siglo XX. De esta forma, Osácar et al. (2022) mencionan que la primera investigación de este tema fue la elaborada por Boulding en 1956, quien propuso que la imagen podría tener un mayor impacto en el comportamiento del individuo en lugar de la información objetiva sobre un objeto percibido o el entorno (p. 3).

Por último, se expresa que este artículo está integrado por una introducción, marco teórico, metodología de la investigación, resultados, discusión y conclusiones, y las referencias bibliográficas.

Marco Teórico

La imagen del destino es de naturaleza multidimensional y el conocimiento que los individuos tienen del destino y también sus rasgos y opiniones personales juegan un papel importante en él. Por lo cual, es una construcción complicada en la cual las diferentes fuentes de información son decisivas. De esta manera, la imagen de un destino juega un papel clave en el marketing y la ubicación turística (Almeida et al., 2017).

Baloglu y McCleary (1999) plantean un modelo general de formación de la imagen de un destino turístico que será parte esencial para lograr los objetivos de la investigación. En este modelo citado se encuentran dos factores primordiales que participan en la construcción de la imagen de un destino turístico (véase figura 2).



Figura 2. Modelo de la formación de la imagen de un destino

Nota. Elaboración propia con información de Baloglu y McCleary (1999).

Estos autores plantean un modelo completo e interesante que está estructurado de la siguiente forma: dos elementos esenciales como lo perceptual/cognitivo y lo afectivo que caracterizan el componente común de una imagen, acompañados de dos tipos de factores: personales (valores culturales, motivación y características sociodemográficas) y de estímulo (fuentes de

información y la experiencia previa); por último, la imagen global se construye a partir de las evaluaciones perceptuales y las consultas afectivas que están en función de las respuestas cognitivas (Baloglu y McCleary, 1999).

La imagen del destino ha sido estudiada desde diferentes enfoques y en diversos campos. Desde los mediados de los 70's, la imagen del destino ha sido estudiada pero aún permanece abierto a un estudio y debate adicionales. Además, Beerli y Martín (2004) comentan que las evaluaciones y análisis de la imagen del destino ha sido estudiada en la literatura académica y ha contribuido al entendimiento del comportamiento del turista (Almeida y Domínguez, 2017). Además, Hunt (1975) fue uno de los primeros investigadores en probar su importancia debido a la habilidad de aumentar el número de turistas que visitan un destino específico (Almeida y Domínguez, 2017, p.94) y la complejidad del concepto de la imagen del destino ha sido estudiada desde diversos campos científicos, tales como la psicología (Hanyu, 1993), antropología, sociología, geografía o marketing (Gallarza et al., 2002), del lado del turismo (Baloglu y McCleary, 1999).

Desde diversas aportaciones teóricas de la imagen de un destino turístico, se han comentado que interviene un concepto subjetivo (Bigné y Sánchez., 2001; Gallarza et al., 2002) donde participan la impresión, percepción y representación. Así pues, la imagen percibida de un destino puede diferir su realidad objetiva (Gartner, 1994), por lo cual es necesario la medición de su imagen para mejorar si cabe su posicionamiento en los mercados (San Martín et al., 2006), por lo cual puede destacarse la propuesta por expertos en materia que debido a su amplitud y precisión; por eso, la definen como “la representación mental de las creencias, los sentimientos y la impresión global del individuo sobre un objeto o destino” (Baloglu y McCleary, 1999).

Sanz y Carvajal (2014) comentan que la imagen del destino es una fuente importante de la competitividad, tiene influencia en el proceso de escoger un lugar turístico, asimismo es un factor esencial para la valoración en el nivel de satisfacción, dado a que consideran a los atributos cognitivos como elemento fundamental en la percepción de la imagen.

Componentes de la imagen turística

Dentro de las investigaciones realizadas sobre la imagen del destino se concede una mayor participación y transcendencia al componente cognitivo de la imagen. Aunque la propuesta por Baloglu y McCleary expresan que existen dos factores influyentes en el

proceso de evaluación de la imagen de un destino turístico, estos son: a) cognitivos y b) afectivos (Baloglu y McCleary, 1999), pero para los fines de esta investigación solo se tomará en cuenta el primero, debido a que solo están evaluando atributos que construyen específicamente la parte cognitiva de la imagen del destino o la percepción del turista sobre este mismo elemento.

El componente cognitivo se refiere a los conocimientos y creencias individuales sobre un objeto, en este caso un destino turístico, y a través de este tipo de componente se valoran los atributos percibidos del mismo (Baloglu y McCleary, 1999).

Factores de la imagen turística

A continuación, se mencionan dos elementos que integran los factores de la imagen turística como los factores personales (las motivaciones psicológicas, los valores socio culturales y características sociodemográficas) y factores estímulos (la familiaridad) que también ayudan a formar el perfil del turista

a) Los factores personales. - la formación de la imagen se sustenta en la percepción de los individuos de diferentes estímulos, la percepción está constituida por las actividades de exposición, atención e interpretación de estímulos externos, las cuales están condicionadas por las características de estímulos recibidos y, muy especialmente, por factores internos de las personas. Por lo tanto, la percepción de un destino se forma en la mente del individuo con base a un procesamiento de información sobre el lugar donde los factores personales, representados por las características sociales y psicológicas de los turistas, podrían tener un papel esencial notable (San Martín y Rodríguez, 2010).

* Las motivaciones psicológicas como necesidades del individuo provocan un desequilibrio que puede corregirse mediante de la experiencia turística, además, son uno de los principales determinantes del proceso de decisión del turista. Dentro estas motivaciones destacan el ocio, el escape, la diversión, el objetivo del viaje entre otros (San Martín y Rodríguez, 2010).

* Los valores socioculturales establecen lo que es aceptado socialmente como realidad. Por tanto, la cultura se erige como un elemento constitutivo de la persona. En este contexto, los valores socioculturales y su influencia se convierten en uno de los factores transcendentales que pueden condicionar las percepciones de la imagen de los individuos.

En particular la cultura y su lugar de origen de los turistas, estableciendo que la imagen cognitiva de un destino se ve afectada (San Martín y Rodríguez, 2010).

* La influencia de las características demográficas en la formación de la imagen participan en las diferentes etapas de la percepción de estímulos por los individuos: exposición, atención e interpretación. En las investigaciones de turismo se ha mostrado la influencia elemental de los rasgos demográficos en la percepción de los turistas, siendo la edad, el género y el nivel de educación las tres principales variables en la formación de la imagen del destino turístico (San Martín y Rodríguez, 2010).

Otros autores como Brida et al. (2010) y Carvache et al. (2017) han identificado el perfil socio-demográfico de los viajeros, las motivaciones y las valoraciones que realizan respecto a determinadas variables relacionadas al turismo. En ese orden de ideas, este tipo de estudios permite analizar de mejor manera las expectativas, necesidades y objetivos de los turistas (Beltrán, 2014).

b) Los factores estímulos. - se refieren a un objeto físico, experiencia o estímulo externo (San Martín y Rodríguez, 2010). En específico, Baloglu y McCleary incluyen la familiaridad sobre el destino turístico como los principales factores de estímulo (Baloglu y McCleary, 1999). También, Ritchie (1993) comenta que la familiaridad se ha vinculado tradicionalmente a la experiencia personal con el destino turístico, es decir, son las visitas efectuadas al lugar y Baloglu y McCleary (1999) comentan que la experiencia directa con un destino turístico puede modificar la imagen que el turista tiene de este último.

Metodología

El diseño de la investigación se ubica en el enfoque cuantitativo, se refiere:

“al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento; en este, el investigador utiliza sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencias respecto de los lineamientos de la investigación” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 150).

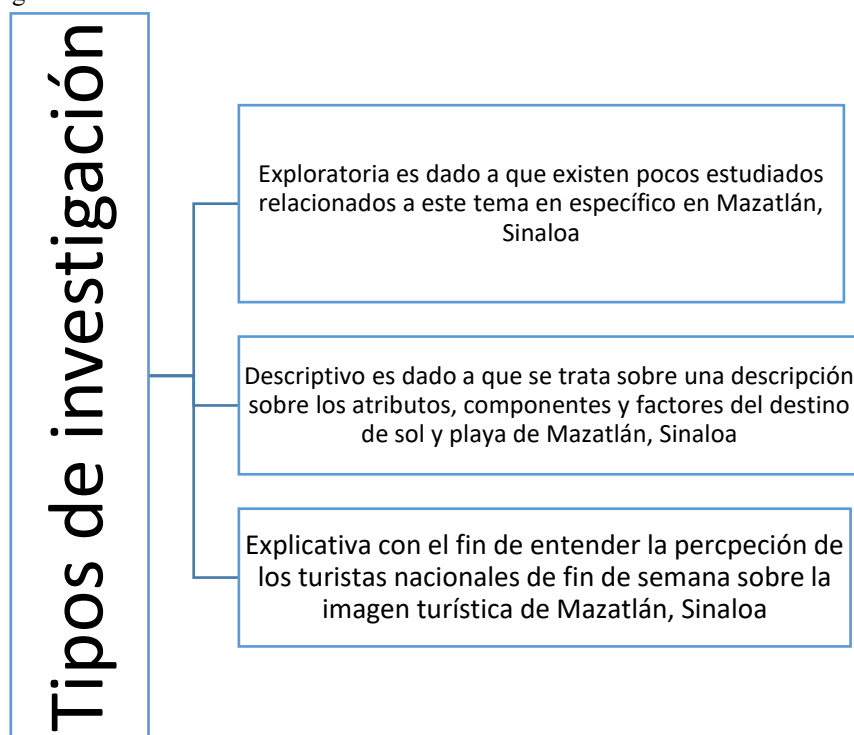
Cabe resaltar que, en la ruta cuantitativa, la calidad de una investigación se encuentra relacionada con el grado en que se aplica el diseño tal como fue preconcebido. Desde luego,

en cualquier tipo de investigación el diseño debe ajustar ante posibles contingencias o cambios en la situación. (Hernández y Mendoza, 2018).

En el diseño de la investigación, se utilizó la metodología cuantitativa, asimismo se emplearán los tipos de investigación: exploratorio, descriptivo y explicativo (véase diagrama 1), con un alcance de investigación descriptivo, entre las técnicas de recolección de información destaca la encuesta en la parte cuantitativa, entonces para los fines de esta investigación se aplicó esta misma que está constituida por tres dimensiones como: Perfil sociodemográfico con 6 ítems; Motivaciones y características del viaje con 11 ítems ambos con respuesta de opción múltiple y Percepción del destino turístico con 16 ítems con respuesta a escala de Likert (Hueso y Cascant, 2012).

Diagrama 1

Tipos de investigación



Nota: Elaboración propia con datos de la investigación.

A continuación, se presenta la siguiente tabla donde se menciona el uso de siglas o abreviaturas de cada atributo cognitivo para tener una mejor comprensión, dado a que en el apartado de resultados se utilizarán estas abreviaturas.

Tabla 1

Significado del código de cada atributo de la imagen turística de Mazatlán

CÓDIGO	ATRIBUTO
IMCOG01	Mazatlán tiene playas, paisajes y entornos naturales atractivos
IMCOG02	Amabilidad, calidez y hospitalidad de los habitantes de Mazatlán
IMCOG03	Mazatlán tiene un malecón atractivo y funcional
IMCOG04	Mazatlán dispone de atractivos turísticos culturales
IMCOG05	Mazatlán tiene calidad en la oferta de hoteles
IMCOG06	Mazatlán tiene calidad en la oferta de restaurantes
IMCOG07	Mazatlán tiene limpieza en la zona turística como en el centro de la ciudad
IMCOG08	Mazatlán cuenta con una rica gastronomía
IMCOG09	Mazatlán tiene accesibilidad a sitios turísticos
IMCOG10	Mazatlán es un destino ruidoso
IMCOG11	Mazatlán tiene bastante ambulante en playas y zonas turísticas
IMCOG12	Mazatlán tiene un buen transporte público turístico (pulmonías, aurigas y otros)
IMCOG13	Destino turístico seguro para ser visitado,
IMCOG14	Destino turístico confiable para ser visitado, y
IMCOG15	Destino turístico ideal para unas vacaciones
IMCOG16	Recomendaría este destino

Nota. Elaboración propia.

Se aplicó las encuestas a turistas nacionales mayores de 18 años, con una muestra de 573 cuestionarios de tipo aleatorio simple con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5% aplicados en diferentes atractivos turísticos como el malecón, las playas, afuera de los hoteles, centro histórico entre otros lugares del destino de sol y playa; la investigación de campo inició el primer fin de semana de septiembre al tercer fin de semana del año 2023 en el destino turístico de Mazatlán.

A lo que respecta al procesamiento de la información obtenida de la búsqueda de información estadística se almacenada y codificada con la finalidad de integrar una base de datos en el programa estadístico SPSS v. 18; al mismo tiempo será sometida a tablas o gráficas dependiendo de la necesidad de mostrar los resultados de esta manera dar una mejor interpretación de los mismos.

Resultados

En este apartado se presentarán los resultados obtenidos del proceso de investigación realizado los fines de semana de septiembre a diciembre del año 2023, consiste en varios puntos como: a) perfil sociodemográfico del turista de fin de semana; b) motivaciones y características del viaje a Mazatlán, Sinaloa; c) percepción de la imagen turística de

Mazatlán; d) análisis factorial de la imagen turística y e) análisis descriptivo de la imagen turística.

a) Perfil sociodemográfico del turista nacional de fin de semana

Las características del perfil del turista nacional que visita Mazatlán los fines de semana en el último cuatrimestre del año está estructurado de la siguiente manera: primero, la composición de género de los turistas nacionales son mujeres con 49.91%, los hombres con 42.38% y la comunidad integrada por Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transexuales, Travestis, Trangénero, Intersexuales y Queer, junto con otras identidades y orientaciones que no están explícitamente nombradas, representadas por el signo “+” (LGBTIIQ+) con 7.71%; a lo que se refiere a la edad de los turistas nacionales, el rango de 31-40 y 18-30 años son los que tienen con una mayor participación de 30.44% y 29.38% respectivamente, luego el grupo de 41-50 años con 21.95%, el rango de 51-60 años lo hacen con 14.51%, por último, son los adultos mayores con 3.72%; además, el estado civil de los turistas que visitan a este destino de sol y playa principalmente son los casados con 57.32%, los solteros con 31.79%, continúan los divorciados con 4.82%, por último son los viudos y otro tipo de relación con una participación 3.04% cada uno.

Asimismo, el origen de procedencia de los turistas nacionales, se expone de la siguiente manera: principalmente son turistas regionales de Durango y Sinaloa con 20.11% y 19.93%, esto se debe a la cercanía geográfica con este destino, lo siguen Coahuila, Chihuahua y Nuevo León con 12.70%, 10.93% y 10.76% respectivamente, otro rubro se integra por otros estados (Ciudad de México (CDMX), Jalisco, Zacatecas, entre otros) con 20.46% y 5.11% no contesto; por último, a la ocupación laboral de los turistas nacionales, los datos muestran que la mayoría son empleados con 60.11%, luego por cuenta propia con 31.80% y otra actividad laboral con 7.90%.

b) Motivaciones y características del viaje a Mazatlán, Sinaloa

A continuación, se muestran los diferentes aspectos que integran las motivaciones y características del viaje que los turistas nacionales de fin semana llevan a cabo en Mazatlán, Sinaloa. u Uno de los aspectos más importantes del estudio de las características del viaje es el motivo del mismo, por lo cual, el principal es conocer las playas con 36.30%, luego es por recreación y diversión con 21.17%, conocer otro destino turístico con 17.08%, visitar amigos o familiares por arriba del 10%, después por motivos de negocios con 7.83%, por último, se

ubican como congresos y convenciones, por ser barato y otros motivos por abajo del 3%. También se les pregunta, ¿Quiénes los acompañan en el viaje? casi el 60% viajan con la familia, con pareja con 16.31%, con amigos con 12.01%, solo con 9.14%, por último, se menciona otros tipos de personas con 2.87%.

Además, se observan que los turistas nacionales han visitado por primera ocasión o no a Mazatlán, por lo cual 63.16% de los encuestados han respondido que no es su primera vez, en cambio, 35.26% si es su primera visita a este destino de sol y playa. Asimismo, se le pregunta al turista que ha repetido sus visitas a Mazatlán, se les pregunta ¿con qué frecuencia ha visitado a Mazatlán? de esta manera los resultados son que 35.62% lo han hecho más de tres veces, luego con 25.75% en dos ocasiones, asimismo con 20.17% en un solo momento, por último, con 18.45% en tres ocasiones. Esto significa, que el turista nacional tiene fidelidad y agrado su visita al destino.

Asimismo, se expone el tipo de hospedaje que consumen los turistas nacionales en este destino, los resultados son: el hotel con 58.45%, en cambio se ha notado que la renta de departamento y el uso de la aplicación de la plataforma de Air Bed and Breakfast¹ (AIRBNB) presentan resultados sobresalientes en este tipo de consumo con 19.01% y 16.20% respectivamente, por último, con 6.16% se respondió el rubro de otra forma de hospedaje (casa de familiares). En este mismo orden de ideas, otro de los aspectos esenciales para que Mazatlán sea visitado los fines de semana es el uso de medio de transporte, por lo cual se presentan los siguientes resultados la utilización del autobús y auto con 42.75% y 41.12% como los principales, luego es el transporte aéreo con 15.58%.

Luego, se muestran los resultados sobre el gasto económico que realiza cada turista nacional en Mazatlán, en primer lugar, es del rubro de \$5,001 a \$10, 000 pesos con 52.67%, luego el de \$ 10,001 a \$15, 000 pesos con 36.46%, por último, de manera marginal son los rubros de \$15,001 a \$20,000 y \$ 0 a \$5,000 pesos con 5.69% y 3.20% respectivamente; al mismo tiempo, se expone la recomendación por amigos y familiares sobre el destino y el uso de redes sociales son los principales promotores para que conozcan y visiten a Mazatlán con 32.75% y 31.16% respectivamente, luego son las agencias de viajes con 20.42%, asimismo las páginas de internet con 7.75% y no contesto esta pregunta con 7.92%;

¹ Traducción al español es "Cama de aire y desayuno)

Además, se presentan los resultados de la pregunta ¿es barato o caro visitar Mazatlán?, 45% de los encuestados respondieron que no se es barato ni caro, pero hay una tendencia en el rubro que el destino es más o barato que otros destinos es de casi el 50%, en cambio solo 4.5% contestaron que es algo caro. Por último, un rasgo importante se presentó con una respuesta contundente del 89.17% de los encuestados respondieron que Mazatlán fue su primera opción de vacacionar el fin de semana, en cambio, solo 10% contesto que no.

c) Percepción de la imagen turística de Mazatlán, Sinaloa

En la tabla 2 se presentan los 16 atributos cognitivos que estructuran la imagen turística de Mazatlán que es percibida o evaluada a través de una escala de Likert por los turistas nacionales de fin de semana en el último cuatrimestre del año 2023.

En primer lugar, se exponen los principales atributos mejor evaluados que se ubican por arriba del 90% en la percepción en el rubro de que están de acuerdo, estos son Mazatlán es un destino seguro (IMCOG13) y confiable para ser visitado (IMCOG14), luego el atributo que Mazatlán es un destino turístico ideal para unas vacaciones (IMCOG15) y el más importante es Recomendaría este destino (IMCOG16), por lo cual se tiene que destacar que la percepción de los turistas nacionales es del 95%.

En segundo lugar, se muestran los atributos bien evaluados por los turistas nacionales que se ubican entre 85% a 90% en el rango que están de acuerdo con el mismo, estos son Mazatlán tiene playas, paisajes y entornos naturales atractivos (IMCOG01), amabilidad, calidez y hospitalidad de los habitantes de Mazatlán (IMCOG02), Mazatlán tiene un malecón atractivo y funcional (IMCOG03) y Mazatlán cuenta con una rica gastronomía (IMCOG08).

En tercer lugar, se encuentran los atributos cognitivos evaluados entre 80% a 85 en el rango que están de acuerdo, estos son Mazatlán tiene atractivos turísticos culturales (IMCOG04), Mazatlán tiene accesibilidad a sitios turísticos (IMCOG09) y Mazatlán tiene un buen transporte público turístico (pulmonías, aurigas y otros) (IMCOG12).

En último lugar, se ubican los atributos evaluados por debajo del 80% de la percepción del rubro de acuerdo, estos son Mazatlán tiene calidad en la oferta de hoteles (IMCOG05) y tiene calidad en la oferta de restaurantes (IMCOG06), Mazatlán es un destino ruidoso (IMCOG10), Mazatlán tiene bastante ambulante en playas y zonas turísticas (IMCOG11), pero, el peor atributo cognitivo percibido fue Mazatlán tiene limpieza en la zona turística como en el centro de la ciudad (IMCOG07) con el registro del 65% que están

de acuerdo, es decir, que 35% de los turistas nacionales comentaron que Mazatlán es un destino sucio.

Tabla 2

Percepción de la imagen turística de Mazatlán, Sinaloa por los turistas nacionales de fin de semana en el último cuatrimestre del año 2023

CÓDIGO	ATRIBUTO	TA (%)	PA (%)	NAND (%)	PD (%)	TD (%)
IMCOG01	Mazatlán tiene playas, paisajes y entornos naturales atractivos	69	21.89	5.08	0.88	3.15
IMCOG02	Amabilidad, calidez y hospitalidad de los habitantes de Mazatlán	60.31	26.92	9.97	1.75	1.05
IMCOG03	Mazatlán tiene un malecón atractivo y funcional	63.81	25.17	9.44	0.70	0.87
IMCOG04	Mazatlán dispone de atractivos turísticos culturales	52.97	27.10	16.61	2.27	1.05
IMCOG05	Mazatlán tiene calidad en la oferta de hoteles	50.97	25.22	17.64	4.06	2.12
IMCOG06	Mazatlán tiene calidad en la oferta de restaurantes	48.69	29.42	16.99	3.68	1.23
IMCOG07	Mazatlán tiene limpieza en la zona turística como en el centro de la ciudad	43.08	22.77	24.34	6.83	2.98
IMCOG08	Mazatlán cuenta con una rica gastronomía	58.14	27.85	12.26	0.70	1.05
IMCOG09	Mazatlán tiene accesibilidad a sitios turísticos	60.18	24.39	12.11	1.93	1.40
IMCOG10	Mazatlán es un destino ruidoso	62.52	15.94	15.24	3.15	3.15
IMCOG11	Mazatlán tiene bastante ambulantaje en playas y zonas turísticas	57.64	20.21	15.11	4.04	2.99
IMCOG12	Mazatlán tiene un buen transporte público turístico (pulmonías, aurigas y otros)	60.18	20.88	14.56	2.81	1.58
IMCOG13	Destino turístico seguro para ser visitado,	68.71	19.93	8.57	1.75	1.05
IMCOG14	Destino turístico confiable para ser visitado, y	72.20	17.48	8.22	1.05	1.05
IMCOG15	Destino turístico ideal para unas vacaciones	80.59	13.99	4.02	0.35	1.05
IMCOG16	Recomendaría este destino	85.81	9.81	2.28	0.35	1.75

Nota. Elaboración propia con datos de la investigación

Valores: (TA): Totalmente de acuerdo; **(PA):** Parcialmente de Acuerdo; **(NAND):** Ni acuerdo Ni en Desacuerdo; **(PD):** Parcialmente en Desacuerdo; y **(TD):** Totalmente en Desacuerdo

d) Análisis factorial de la imagen turística de Mazatlán, Sinaloa

Se lleva a cabo un análisis factorial exploratorio con el fin de identificar los factores que subyacen en el conjunto de atributos de la imagen turística. En definitiva, se trata de exponer las diversas dimensiones en torno a las cuales los turistas nacionales organizan y reducen sus percepciones del destino turístico de Mazatlán cuando las seleccionan.

El análisis factorial de la figura 2 exhibe una estructura integrada por tres factores que explican el acumulado de la varianza con 57.38% (véase tabla 3). El factor 1 reúne varios atributos asociados con el “entorno natural, malecón y amabilidad de los habitantes de Mazatlán”; el factor 2 incluye atributos relacionados con la “cultura, gastronomía, calidad de la oferta turística y limpieza en el destino de Mazatlán” y el factor 3 integra el mayor número de atributos cognitivos llamado “accesibilidad y transporte, ambulante y ruido, confianza y seguridad, destino ideal y recomendación del destino turístico de Mazatlán”.

Además, la confiabilidad y efectividad por medio del Alfa de Cronbach es un método ampliamente reconocido para determinar la fiabilidad de los factores, el coeficiente de esta investigación es de 0.899 (véase tabla 3) que supera en todos los casos el valor mínimo recomendado para estudios de las ciencias sociales y exploratorios de 0.60 (Mavrou, 2015) u otro caso es cuando el coeficiente mayor a 0.70 se considera consistencia aceptable (Cronbach, 1951).

Asimismo, se presentan los resultados de la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de Bartlett (véase tabla 3) son herramientas estadísticas importantes para evaluar la idoneidad de los para el análisis factorial. En este caso, el resultado de la prueba (KMO) es 0.895 es adecuada, dado a que el rango entre 0.7 a 0.9 es bueno y porque es más cercano a 1 señala que este análisis es adecuado, debido a que las variables están lo suficientemente correlacionada para un análisis factorial exitoso. También, en la prueba de Bartlett (véase tabla 3) significativa ($p\text{-valor} < 0.05$) indica que las variables están correlacionadas porque el resultado de la significancia (p) es .000, por lo cual se sugiere que el análisis factorial es apropiado para esta investigación.

Figura 2*Análisis factorial de la imagen turística del destino de Mazatlán, Sinaloa***Matriz de componentes rotados^a**

ATRIBUTOS	FACTOR		
	1	2	3
Mazatlán tiene playas, paisajes y entornos naturales atractivos	.559	.129	.284
Amabilidad, calidez y hospitalidad de los habitantes de Mazatlán	.478	.320	.412
Mazatlán tiene un malecón atractivo y funcional	.492	.265	.384
Mazatlán dispone de atractivos turísticos culturales	.168	.542	.302
Mazatlán tiene calidad en la oferta de hoteles	.169	.804	.112
Mazatlán tiene calidad en la oferta de restaurantes	.286	.753	.122
Mazatlán tiene limpieza en la zona turística como en el centro de la ciudad	.155	.689	.176
Mazatlán cuenta con una rica gastronomía	.500	.354	.124
Mazatlán tiene accesibilidad a sitios turísticos	.364	.276	.503
Mazatlán es un destino ruidoso	.094	.122	.791
Mazatlán tiene bastante ambulante en playas y en zonas turísticas	.152	.211	.783
Mazatlán tiene buen transporte público turístico (pulmonías, aurigas, otros)	.451	.126	.561
Mazatlán es un destino seguro para ser visitado	.756	.214	.245
Mazatlán es un destino confiable para ser visitado	.777	.209	.203
Mazatlán es un destino turístico ideal para unas vacaciones	.839	.158	.110
Recomendaría este destino turístico	.811	.167	.080

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Nota. Elaboración propia con SPSS 18 con datos de la investigación

Tabla 3

Varianza, alfa de Cronbach, KMO y prueba de Bartlett

% Varianza	41.611	8.541	7.226
% Acumulado de Varianza	41.611	50.153	57.379
Número de Ítems	3	5	8
Total de Ítems	16		
Alfa de Cronbach	0.899		
Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0.895		
Prueba de Bartlett (X2) Chi-Cuadrado	4049.681		
gl	120		
Significancia (p)	.000		

Nota. Elaboración propia con SPSS 18 con datos de la investigación.

e) Análisis descriptivo del componente cognitivo de la imagen turística

A continuación, se explicará el análisis descriptivo cognitivo de la imagen turística de Mazatlán (véase tabla 4) a partir de las valoraciones de los turistas nacionales, además, para cada atributo se presenta el valor de la media, por lo cual, los valores más cercanos a 5.00 son los más vinculados con la imagen de este destino turístico de sol y playa durante su fin de semana vacacional son los relativos a que recomendaría este destino, es ideal para unas vacaciones, confianza y seguridad para ser visitado, playas y malecón atractivos; asimismo, los atributos relacionados como amabilidad y calidez de los habitantes, rica gastronomía, accesibilidad a sitios turísticos, buen transporte público y destino ruidoso forman parte de la parte intermedia del ranking de los atributos de la imagen del destino; por último, los atributos menos relacionados con la imagen turística son componentes como atractivos culturales, ambulante en playas y zonas turísticas, calidad en oferta de hoteles y restaurantes, y limpieza en la zona turística como en el centro de la ciudad (este es el componente menos relacionados con la imagen de Mazatlán, es decir, no se caracteriza por ser un destino limpio). En la mayor parte de los casos, los turistas nacionales de fin de semana que visitan Mazatlán perciben de manera favorable los atributos cognitivos de este destino.

Tabla 4

Análisis descriptivo del componente cognitivo de la imagen turística del destino de Mazatlán, Sinaloa

CÓDIGO	ATRIBUTO	MEDIA
IMCOG01	Mazatlán tiene playas, paisajes y entornos naturales atractivos	4.53
IMCOG02	Amabilidad, calidez y hospitalidad de los habitantes de Mazatlán	4.44
IMCOG03	Mazatlán tiene un malecón atractivo y funcional	4.50
IMCOG04	Mazatlán dispone de atractivos turísticos culturales	4.29
IMCOG05	Mazatlán tiene calidad en la oferta de hoteles	4.19
IMCOG06	Mazatlán tiene calidad en la oferta de restaurantes	4.21
IMCOG07	Mazatlán tiene limpieza en la zona turística como en el centro de la ciudad	3.96
IMCOG08	Mazatlán cuenta con una rica gastronomía	4.41
IMCOG09	Mazatlán tiene accesibilidad a sitios turísticos	4.40
IMCOG10	Mazatlán es un destino ruidoso	4.32
IMCOG11	Mazatlán tiene bastante ambulante en playas y zonas turísticas	4.25
IMCOG12	Mazatlán tiene un buen transporte público turístico (pulmonías, aurigas y otros)	4.35
IMCOG13	Destino turístico seguro para ser visitado,	4.53
IMCOG14	Destino turístico confiable para ser visitado, y	4.59
IMCOG15	Destino turístico ideal para unas vacaciones	4.73
IMCOG16	Recomendaría este destino	4.78

Nota. Elaboración propia con SPSS 18 con datos de la investigación

Conclusiones:

Los resultados derivados de esta investigación muestran que la imagen del destino turístico es un fenómeno multidimensional integrado por varias dimensiones. En este caso, solo se utilizó la dimensión cognitiva que las personas utilizaron para contrastar los diferentes atractivos, productos y servicios turísticos evocados en su memoria durante el proceso de la experiencia turística al momento de visitar el destino turístico.

La imagen de un destino se convierte en uno de los temas que producen un mayor interés y aporte al conocimiento académico en torno a un concepto dentro de la investigación en turismo. La realización de este trabajo llevado a cabo permite comprender de una manera detallada la participación o intervención de los atributos cognitivos o perceptuales del componente común en la formación de la imagen en la formación del destino turístico de sol y playa de Mazatlán, Sinaloa.

Este destino turístico cuenta con fortalezas como los atributos cognitivos en la percepción de los turistas nacionales durante su estancia o experiencia turística durante el fin

de semana, estos son Mazatlán es un destino seguro y confiable para ser visitado, luego el atributo que Mazatlán es un destino turístico ideal para unas vacaciones y el más importante es que Recomendaría este destino a otras personas, esto ha ayudado a incrementar la afluencia turística y mejorar la satisfacción del turista, aunque existan debilidades o amenazas como la calidad de hoteles y restaurantes, así como la limpieza, el ruido y el ambulantaje en la ciudad.

De esta manera, los interesados (empresarios, instituciones públicas, entre otros) en el sector turístico conocerán las fortalezas y debilidades de los atributos cognitivos de Mazatlán, así como la percepción de la imagen turística que tienen del destino en comparación con otros destinos competidores.

Uno de los retos de las dependencias encargadas del fomento del turismo en Mazatlán es ofrecer escenarios turísticos con características importantes y de tendencia como accesibilidad, señalización turística y tranquilidad en el destino

Por último, una de las limitaciones de esta investigación es sobre la temporalidad que se llevó a cabo por un periodo de tiempo específico (cuatrimestre-septiembre a diciembre) del año, por lo cual impide observar el comportamiento de todo el año, por lo cual se recomienda para futuras investigaciones hacerlo de manera anual para tener un estudio más completo que facilite a la elaboración de campañas de promoción o el diseño de políticas públicas que atiendan las aristas detectadas en los estudios realizados.

Discusiones:

Desde diversas aportaciones teóricas de la imagen de un destino turístico, se han comentado que interviene un concepto subjetivo (impresión, percepción y representación) (Bigné y Sánchez., 2001; Gallarza et al., 2002). Así pues, se puede diferir su realidad objetiva (Gartner, 1994), por lo cual es necesario la medición de su imagen para mejorar si cabe su posicionamiento en los mercados (San Martín et al., 2006), de esta manera las percepciones de los atributos cognitivos de la imagen turística de Mazatlán mejor evaluados son dos como: Destino turístico ideal para unas vacaciones (IMCOG15) y Recomendaría este destino (IMCOG16) con 80.59% y 85.51% respectivamente, lo cual contribuye a un destacado posicionamiento en los mercados (nacional) y construyen una de las representaciones de la imagen del destino de sol y playa de Mazatlán, Sinaloa.

Los factores personales de la formación de la imagen turística son: características sociodemográficas, motivaciones psicológicas y los valores socioculturales (San Martín Rodríguez, 2010), (Brida et al., 2010) y (Carvache et al., 2017) han identificado que el perfil socio-demográfico de los viajeros, las motivaciones y las valoraciones que realizan respecto a determinadas variables relacionadas al turismo, en este orden de ideas, resulta importante que el perfil del turista que visita Mazatlán se caracteriza por ser un turismo familiar, regional, del rango de adulto joven a jóvenes, casado, sus principales motivaciones son conocer las playas y recreación, esto coadyuva a la formación de la imagen turística uno de los mejores atributos cognitivos evaluados es que Mazatlán tiene playas atractivas (IMCOG01) y es un destino ideal para unas vacaciones (IMCOG15) con 91% y 95% respectivamente en el rango de aceptados.

En el caso de los factores estímulos se refieren a un objeto físico, experiencia o estímulo externo (San Martín y Rodríguez, 2010), incluyen la familiaridad a la imagen turística (Baloglu y McCleary, 1999) y la familiaridad se ha vinculado a la experiencia personal con el destino turístico (Ritchie, 1993), por lo tanto, el turismo que visita a Mazatlán mayoritariamente repetitivo con 63% (dos o más veces), también contribuye el componente cognitivo “Amabilidad, calidez y hospitalidad de los habitantes” (IMCOG02) con por lo cual representa una mayor fidelidad del turista hacia el destino turístico provocando que sea su primera opción a visitar el fin de semana con casi 90%, esto se ha reflejado que el principal componente cognitivo de la imagen turística es “recomendar el destino” (IMCOG16) lo que reflejará un mayor posicionamiento en la próxima decisión de viaje.

Sobre el análisis descriptivo de los componentes cognitivos de la imagen turística de Mazatlán, Sinaloa, los mejores evaluados son destino seguro (IMCOG13), confiable (IMCOG14), ideal para unas vacaciones (IMCOG15), recomendaría al destino (IMCOG16) y hermosas playas y paisajes (IMCOG1) son los más cercanos a 5 de acuerdo a la escala de Likert que integran la parte medular de la formación de la imagen turística del destino, así como lo plantean Baloglu y McCleary (1999) sobre el factor cognitivo es el más influyente en la formación de la imagen turística.

Referencias:

- Almeida, F. y Domínguez, J. y Mercadé-Melé, 9., (2017). Image analysis of a tourist destination. En A., Correia; M., Kozak; J., Gnothy y A., Fyall (Eds), *Co-creation and well-being in tourism* (pp. 93-104). Springer.
- Baloglu, S. y McCleary, K. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868-897. doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00030-4
- Batista Sánchez, E., Serrano Leyva, B. y Vega de la Cruz, L. (2021). Imagen cognitiva de los destinos turísticos, Una aproximación desde el destino turístico Holguín, Cuba. *Revista Tendencias*, 22(2), 288-308. DOI: <https://doi.org/10.22267/rtend.212202.177>
- Beltrán Bueno, M. Á. (2014) Las motivaciones como factor clave de la conducta turística: Un estudio empírico en el sureste español [Tesis de doctorado, Universidad Católica de Murcia] <http://hdl.handle.net/10952/1075>
- Beerli Palacio, A. y Martín Santana, J. D. (2002). El proceso de formación de la imagen de los destinos turísticos: Una revisión teórica. *Revista Estudios Turísticos*, (154), 5-32. <https://doi.org/10.61520/et.1542002.900>
- Bigné Alcañiz, J. E. y Sánchez García, M. I. (2001): Evaluación de la Imagen de destinos turísticos: Una aplicación metodológica en la Comunidad Valenciana. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 189-200. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=147406>
- Brida, J. G., Zapata Aguirre, S. y Giraldo Velázquez, C. M. (2010). Análisis del perfil y satisfacción de los pasajeros de cruceros que visitan el puerto de Cartagena de India. *Revista de Turismo y Desarrollo Local*, 3(8), 1-18. <https://www.eumed.net/rev/turydes/08/bav.htm>
- Carvache Franco, W., Torres Naranjo, M. y Carvache, Franco, M. (2017). Análisis del perfil y satisfacción del turista que visita Montañita-Ecuador. *Revista Cuadernos de Turismo*, (39), 113-129. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/290461>
- Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (16 de noviembre de 2023). *Radiografía del turismo en Sinaloa, durante el año 2022*. <https://codesin.mx/biblioteca>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>

- Donaire, J.A. (2012). Turismo i cinema. En R. Girona (Ed), *Cinema, publicitat i turisme* (pp. 145-154). Documenta Universitaria
- Gallarza, M.G., Gil Saura, I. y Calderón García, H. (2002). Destination image: towards a conceptual framework. *Annals of tourism research*, 9(1), 56-78. doi: 10.1016 / S0160-7383 (01)00031-7
- Gartner, W. (1994). Image Formation Process. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2(3), 191- 215. https://doi.org/10.1300/J073v02n02_12
- Hanyu, K. (1993). The affective meaning of Tokyo: verbal and nonverbal approaches. *Journal of Environment Psychology*, 13(2), 161-172. [https://doi.org/10.1016/S0272-4944\(05\)80148-3](https://doi.org/10.1016/S0272-4944(05)80148-3)
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Mc Graw-Hill. <https://biblioteca.ucuenca.edu.ec/digital/s/biblioteca-digital/ark:/25654/2140#?c=0&m=0&s=0&cv=0>
- Hueso, A y Cascant, M. (2012). *Metodología y técnicas cuantitativas de investigación*. Editorial Universitat Politècnica de Valencia.
- Hunt, J. (1975). Image as a factor in tourism development. *Journal of Travel Research*, 13(1), 1-7. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/004728757501300301>
- Manguart, J. (2024). Ocupación hotelera de fin de semana en Mazatlán en el año 2023/Entrevistado por Víctor Sánchez.
- Mavrou, I. (2015). Análisis factorial exploratorio: cuestiones conceptuales y metodológicas. *Revista de Lingüísticas aplicada a la enseñanza de las lenguas*, (19), 71-80. DOI: <https://doi.org/10.26378/rnlael019283>
- Nieto Ferrando, J., Sánchez Castillo, S. y Gómez Morales, B. (2021). Audiovisual fiction and tourism promotion: The impact of film and television on the image tourist destinations and contributions from textual analysis. *Profesional de la información*, 30(6)
- Osácar Marzal, E., Fraiz Brea, J. A. y Araújo-Vila, N. (2022). Tourist imagen pf Spanish cities based on audiovisual fiction. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (95). <https://doi.org/10.21138/bage.3314>

- Ritchie, J. B. (1993). Crafting a destination vision: Putting the concept of resident responsive tourism into practice. *Tourism Management*, 14(5), 379-389. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(93\)90006-7](https://doi.org/10.1016/0261-5177(93)90006-7)
- San Martín Gutiérrez, H., Rodríguez del Bosque, I. A. y Vázquez Casielles, R. (2006). Análisis de la imagen en turismo mediante técnicas estructuradas y no estructuradas: implicaciones competitivas para los destinos turísticos. *Revista Asturiana de Economía*, (35), 69-91. <http://www.revistaasturianadeeconomia.org/raepdf/35/P67SANMARTIN.pdf>
- San Martín Gutiérrez, H. y Rodríguez del Bosque, I. A. (2010). Los factores estímulos y personales como determinantes de la formación de la imagen de marca de los destinos turísticos: un estudio aplicado a los turistas que visitan un destino vacacional. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (43), 37-63. www.redalyc.org/articulo.oa?id=80713681002
- Sanz Blas, S. y Carvajal Trujillo, E. (2014). Cruise passengers' experiences in a Mediterranean port of call. The case study of Valencia. *Revista Ocean & Coastal Management*, (102), 307-316. DOI: 10.1016/j.ocecoaman.2014.10.011
- Urry, J. (1990). The tourist gaze. Sage Publications.

Empleo y rotación laboral a nivel regional en México: una medición econométrica

Regional employment and labor turnover in Mexico: an econometric measurement

Dr. Naím Manríquez García

0000-0002-6931-3705

naim_manriquez@uadec.edu.mx

Dr. Humberto A. Charles Leija

0000-0003-1730-8661

humbertocharles@yahoo.com

Dr. Felipe Lara López

0000-0002-9871-2190

felipe.lara@uas.edu.mx

Resumen

En el mundo empresarial es importante que las organizaciones tengan conocimiento sobre las motivaciones para que los trabajadores dejen sus actuales empleos y cambiarlos por otros, es decir el fenómeno de la rotación laboral, esta misma representa un impacto negativo en las empresas dado que esto deriva en costos que tienen que ver con el proceso de volver a incorporar nuevo personal y capacitarlo. En ese sentido, el objetivo de este artículo es analizar el fenómeno de la rotación laboral a nivel regional en México. A nivel histórico, es conocido que, en el país, existen diferentes brechas regionales entre los estados del norte y los del centro-sur, por lo que resulta igual de interesante saber si las motivaciones de la rotación laboral presentan características diferentes entre dichas regiones. Para llevar a cabo el estudio, se utilizan los microdatos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del INEGI, para los años de 2022 a 2024. Entre los principales hallazgos se encuentra que los estados del norte tienen menor proporción de rotación laboral que los del sur, así mismo, las condiciones laborales en los estados del sur son más precarias que los del centro-norte. Los resultados de este artículo pueden dar luz en las estrategias de las empresas para retener y mejorar las condiciones de empleo de los trabajadores.

Palabras clave: empleo, econometría, estadística, mercado laboral.



RECEA, Núm. 2, Vol. 2, 2025

Abstract

In the business world, it is important for organizations to understand the motivations that lead workers to leave their current jobs and move to others—that is, the phenomenon of labor turnover. This phenomenon represents a negative impact on companies, as it generates costs related to the process of recruiting and training new personnel. In this context, the objective of this article is to analyze the phenomenon of labor turnover at a regional level in Mexico. Historically, it is well known that the country has exhibited regional disparities between the northern and central-southern states, making it equally interesting to determine whether the motivations for labor turnover differ across these regions. To carry out the study, we use microdata from the National Occupation and Employment Survey (ENOE) conducted by INEGI, covering the years 2022 to 2024. Among the main findings, we observe that northern states show a lower proportion of labor turnover compared to southern states. Furthermore, labor conditions in the southern states are more precarious than in the central-northern region. The results of this article may shed light on strategies companies can adopt to retain employees and improve working conditions.

Keywords: employment, econometrics, statistics, labor market

Introducción

La rotación laboral representa un desafío significativo para las empresas, ya que implica costos directos e indirectos que pueden afectar su estabilidad y competitividad. Cuando un trabajador deja su puesto, la empresa debe invertir tiempo y recursos en reclutar, capacitar y adaptar a un nuevo empleado. Además, durante este periodo de transición, se puede reducir la productividad y afectar la calidad del servicio o producto ofrecido. Esta situación se agrava en sectores con alta especialización o donde el conocimiento institucional es clave, ya que la pérdida de personal implica también la pérdida de experiencia y saberes acumulados.

Desde una perspectiva más amplia, la rotación laboral también tiene implicaciones negativas para el crecimiento económico. Una fuerza laboral inestable genera incertidumbre en los mercados y afecta la continuidad de proyectos a largo plazo. Las altas tasas de rotación pueden limitar el desarrollo de capacidades productivas en las regiones, frenar la innovación y obstaculizar la creación de empleos de calidad. Además, un mercado laboral con alta

RECEA, Núm. 2, Vol. 2, 2025

rotación puede reflejar condiciones laborales precarias o falta de oportunidades de desarrollo profesional, lo cual desalienta la inversión tanto nacional como extranjera.

En este contexto, es fundamental que tanto las empresas como los gobiernos diseñen estrategias que promuevan la retención del talento y mejoren la calidad del empleo. Políticas laborales que favorezcan la capacitación continua, la estabilidad contractual y la mejora de condiciones laborales pueden contribuir a reducir la rotación y, al mismo tiempo, fortalecer la productividad y el crecimiento económico sostenido.

En ese sentido, el objetivo del presente artículo es identificar los determinantes de la rotación laboral a nivel regional en México, con el fin de comprender los factores que inciden en la intención de cambiar de empleo por parte de la población ocupada. Esta aproximación permite establecer un diagnóstico diferenciado entre las regiones del país, reconociendo que los contextos económicos, sociales y laborales varían significativamente entre entidades federativas.

Al identificar dichos determinantes, se busca generar evidencia que contribuya a la formulación de políticas laborales más focalizadas y efectivas. En particular, se pretende detectar zonas prioritarias donde la rotación laboral es más alta o está asociada a condiciones laborales adversas, lo que puede reflejar inestabilidad estructural en los mercados laborales locales. De este modo, el análisis territorial permite orientar esfuerzos institucionales hacia aquellos contextos donde el fenómeno tiene mayores repercusiones.

Este enfoque regional resulta clave para disminuir las tasas de rotación laboral en el país, ya que permite diseñar estrategias diferenciadas que respondan a las necesidades específicas de cada entidad. Reforzar las políticas laborales en las zonas identificadas como prioritarias puede mejorar la retención del empleo, fortalecer el tejido productivo local y, en última instancia, contribuir al crecimiento económico sostenido y equitativo entre las regiones mexicanas.

Empleo y mercado laboral

Actualmente, el mercado laboral en México enfrenta una combinación preocupante: aunque la tasa de desocupación se encuentra en niveles bajos (alrededor del 2–3 %), esto oculta una realidad compleja marcada por la fragilidad del empleo formal. De acuerdo con datos del INEGI (2023), más de la mitad de los trabajadores (entre el 54 % y 55 %) carecen de

RECEA, Núm. 2, Vol. 2, 2025

seguridad social y acceso a prestaciones, situándose en la informalidad o en condiciones laborales inestables.

Este escenario de precariedad se vincula estrechamente con una alta rotación laboral, especialmente en sectores vulnerables como la restaurantería, limpieza y servicios informales (Barrios-Moreno y Loubet-Orozco, 2021). Sin embargo, dicho fenómeno no es exclusivo de un solo sector: en buena parte del mercado, las ausencias de contratos permanentes, falta de prestaciones y pagos inadecuados fomentan un ambiente de trabajo que impulsa a los empleados a cambiar frecuentemente de empleo, dificultando la construcción de experiencia acumulada y estabilidad laboral (Manríquez-García et al, 2022).

La relación entre rotación y precariedad crea un círculo vicioso: la inestabilidad laboral no solo acelera la salida de trabajadores, sino que también deteriora el capital humano y la productividad en las empresas. Quienes cambian con frecuencia de empleo suelen enfrentar trayectorias salariales más lentas y menor acceso a protección social, lo que perpetúa la desigualdad. En suma, la combinación de altas tasas de rotación y condiciones laborales precarias limita la posibilidad de crecimiento económico sostenible en México, y exige urgentemente intervenciones que fortalezcan la formalidad, mejoren la calidad del empleo y promuevan estabilidad tanto para trabajadores como para empresas.

En México, la rotación laboral ha sido una preocupación constante para empleadores y responsables de políticas públicas. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), aproximadamente el 15% de los trabajadores formales cambian de empleo cada año, con tasas más elevadas en sectores como el comercio, servicios y manufactura (INEGI, 2023). Esta rotación se ve influida por factores como bajos salarios, falta de oportunidades de desarrollo, condiciones laborales precarias y contratos temporales. Además, estudios recientes destacan que los jóvenes entre 20 y 29 años presentan las tasas más altas de movilidad laboral, lo cual representa un reto para la retención de talento en sectores estratégicos (OCDE, 2022).

En el contexto latinoamericano, la rotación laboral también muestra cifras preocupantes. Un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que, en países como Perú, Colombia y Brasil, entre el 20% y el 25% de los trabajadores cambian de empleo cada año, siendo los trabajadores informales y aquellos con menor nivel educativo los más propensos a la movilidad (OIT, 2023). Esta tendencia refleja la persistente

inestabilidad del mercado laboral en la región y la debilidad de las redes de protección social. Asimismo, la alta rotación tiene consecuencias negativas en la productividad, pues interrumpe procesos de formación, disminuye la cohesión organizacional y eleva los costos de reclutamiento para las empresas (Cepal, 2021).

Determinantes de la rotación laboral

La rotación laboral ha sido ampliamente estudiada en el ámbito de las ciencias sociales y económicas debido a su impacto en la productividad, los costos de operación y la estabilidad del mercado laboral. Diversas investigaciones han identificado múltiples factores que influyen en la decisión de un trabajador de cambiar de empleo, entre los que destacan el nivel de satisfacción laboral, las condiciones salariales, las oportunidades de desarrollo profesional, el clima organizacional, la seguridad en el empleo y las características sociodemográficas como la edad, el género y el nivel educativo. Además, factores contextuales como el dinamismo del mercado laboral regional y la estructura del sector económico también desempeñan un papel importante en la movilidad laboral.

En la tabla 1 se resumen algunas investigaciones que han abordado el problema de la rotación laboral, haciendo énfasis en las variables analizadas, tipo de metodología y hallazgos principales. En esta se observa como, por ejemplo, Rubio-Campos (2017) estudia el rol de la precariedad y estabilidad en la intención de rotación laboral.

La precariedad laboral, caracterizada por bajos salarios, inestabilidad contractual y escasas prestaciones, incrementa significativamente la intención de cambiar de empleo. En contraste, una mayor estabilidad laboral reduce dicha intención al brindar seguridad y condiciones más favorables. Así, la calidad del empleo influye directamente en las decisiones de permanencia o movilidad de los trabajadores.

Por otra parte, se ha investigado el papel del liderazgo, la cultura organizacional y las percepciones de justicia. Pérez et al. (2009) concluyen que los estilos autoritarios generan mayor rotación, mientras que Espinola y Palacini (2015), desde una perspectiva no experimental, hallaron que el engagement y compromiso reducen las intenciones de salida. Asimismo, Hernández y Castillo (2020) encontraron que las largas jornadas laborales y los bajos salarios son factores clave en la rotación dentro del sector manufacturero mexicano.

Tabla 1.

Revisión de estudios sobre rotación laboral.

Autores	Variables	Metodología	Hallazgos importantes
Pérez et al. (2009)	Estilo de liderazgo, clima organizacional	Cuantitativo; regresión múltiple	Estilos de liderazgo autoritario generan mayor rotación.
De la Garza y Montes (2014)	Condiciones laborales; tipo de contrato.	Cuantitativa; análisis de encuestas	La inestabilidad contractual es un predictor de la rotación laboral.
Rubio-Campos (2017)	Precariedad, estabilidad, sindicalización	Teorico-analitica	La precariedad impulsa la rotación; se recomienda fortalecer sindicatos.
Hernández y Castillo (2020)	Jornada laboral, salarios y prestaciones	Cuantitativa; modelo logístico	Jornadas largas y salarios no competitivos elevan la rotación.
Espinola y Palacini (2020)	Engagement y compromiso laboral.	Diseño no experimental y correlacional	Entre mayor engagement menor intención de rotación laboral de los empleados
Winfield y Paris (2022)	Bournot y condiciones laborales durante pandemia	Mixto; encuestas y entrevistas	El agotamiento, estrés y disrupción aumentan las intenciones de rotar
Terrones y Haro (2023)	Clima organizacional, ambiente de trabajo	Teorico-analitica	Un clima organizacional negativo puede llevar a altos niveles de insatisfacción laboral y, en última instancia, a una mayor rotación de personal.
Ribeiro et al (2023)	Engagement, equilibrio vida-trabajo	Cualitativo; entrevistas y encuestas	Los empleados que presentaron menor nivel de vida-trabajo presentan menores niveles de compromiso y mayor rotación.
Turkmen y Ozduyan (2023)	Confianza organizacional y liderazgo tóxico	Cuantitativo; regresión	Se debe combatir las conductas de liderazgo tóxicas en las organizaciones para aumentar la confianza organizacional y reducir la rotación
Jogi et al (2024)	Satisfacción laboral	Cuantitativo; meta-análisis.	Existen relaciones positivas entre niveles altos de satisfacción laboral y permanencia en el mismo
Maharani y Tamara (2024)	Estrés ocupacional y balance vida-trabajo	Cuantitativo; inferencia estadística	La satisfacción laboral influye en la intención de abandonar la empresa.
Sharda et al (2024)	Ostracismo laboral	Cuantitativo; regresión	El ostracismo laboral está altamente relacionado con la rotación laboral
Gautam et al (2025)	Balance vida-trabajo	Cuantitativo; inferencia estadística	Un nivel bajo de equilibrio vida-trabajo influye positivamente en la rotación laboral.

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, otros autores (Turkmen y Ozduyan, 2023; Sharda et al, 2024; Winfield y Paris, 2022) han estudiado la relación entre el estrés y el ostracismo laboral con los niveles de rotación de personal. Se ha encontrado que estos factores psicosociales tienen un impacto significativo en la decisión de los trabajadores de abandonar sus empleos. De manera

particular, el estrés crónico derivado de una sobrecarga de trabajo, falta de reconocimiento o ambigüedad en las tareas puede generar un desgaste emocional que impulsa la búsqueda de nuevas oportunidades laborales. Por otro lado, el ostracismo laboral, entendido como la exclusión o el aislamiento sistemático de un empleado dentro del entorno organizacional, debilita el sentido de pertenencia y afecta profundamente la motivación y autoestima del trabajador.

Además, el ambiente laboral tóxico (Jogi et al, 2024; Maharani y Tamara, 2024), caracterizado por la falta de comunicación, conflictos frecuentes y una cultura organizacional hostil, suele ser un detonante clave de la rotación. En este contexto, el papel del liderazgo es crucial. La presencia de líderes autoritarios, poco empáticos o ineficaces en la gestión de equipos tiende a agravar los problemas existentes, generando climas de trabajo desfavorables que promueven la salida voluntaria del personal. En conjunto, estos factores no solo afectan el bienestar de los empleados, sino que también incrementan los costos operativos y afectan la productividad de las organizaciones.

Metodología

Para analizar el fenómeno de la rotación laboral a nivel regional en México, es necesario contar con una fuente de información confiable y representativa que permita capturar las intenciones de movilidad dentro del mercado de trabajo. En este sentido, la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), representa una herramienta valiosa. Esta encuesta, de carácter trimestral y con cobertura nacional, permite acceder a información detallada sobre las condiciones laborales de la población.

En particular, dentro de la ENOE se incluye una pregunta clave que permite abordar el tema de la rotación laboral desde una perspectiva subjetiva: se pregunta a las personas ocupadas si tienen la intención de cambiar de trabajo. Esta pregunta, aunque sencilla, ofrece una aproximación importante para estudiar los factores que motivan a los trabajadores a considerar un cambio, permitiendo así desarrollar un análisis más completo sobre la estabilidad o inestabilidad en el empleo.

Para que este tipo de análisis tenga un componente regional sólido, es fundamental utilizar una delimitación territorial adecuada. En este estudio, se adopta la regionalización

RECEA, Núm. 2, Vol. 2, 2025

propuesta por Dávila (2019) en donde considera características estructurales económicas y sociales comunes entre estados, lo que permite agruparlos de manera más homogénea y facilita el estudio de fenómenos económicos como la rotación laboral desde una lógica territorial coherente.

La regionalización de Dávila (2019) distingue diversas regiones económicas en el país con base en su estructura productiva, patrones de crecimiento y dinámicas del empleo. Al adoptar esta clasificación, el análisis del comportamiento laboral adquiere una dimensión más rica, ya que permite identificar patrones diferenciados según el contexto regional. Esto es especialmente útil en un país con marcadas asimetrías territoriales como México.

Tabla 2.

Mesoregiones de México. Participación (porcentaje) en la superficie, población y producto interno bruto (PIB). Población (2020). PIB (2023).

Región	Entidades federativas	Participación (%) en		
		Superficie	Población	PIB
1. Noroeste	Baja California; Chihuahua; Sonora; Baja California Sur; Sinaloa.	32.1	11.33	12.7
2. Noreste	Coahuila; Nuevo León; Tamaulipas.	15.1	9.89	14.7
3. Altiplano-Centro-Norte	Aguascalientes; Durango; Guanajuato; San Luis Potosí; Zacatecas.	15.1	11.00	10.2
4. Occidente	Colima; Jalisco; Michoacán; Nayarit.	8.7	11.95	11.2
5. Centro	Ciudad de México, Hidalgo; México; Morelos; Puebla; Querétaro; Tlaxcala.	5.1	32.98	34.5
6. Sur	Chiapas; Guerrero; Oaxaca.	11.8	10.49	4.6
7. Golfo sureste	Campeche; Quintana Roo; Tabasco; Veracruz; Yucatán.	12.1	12.36	12.1
País	México	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaborado a partir de Dávila (2019).

Con el objetivo de identificar los factores que influyen en la intención de cambiar de trabajo, se propone un modelo econométrico de tipo logístico. La elección de este modelo obedece a la naturaleza dicotómica de la variable dependiente, es decir, si la persona ocupada manifiesta o no la intención de cambiar de empleo. Este tipo de modelo permite estimar la probabilidad de que un trabajador quiera cambiar de empleo, en función de diversas variables explicativas.

Los resultados del modelo permitirán estimar no solo los factores individuales que influyen en la intención de cambiar de trabajo, sino también identificar si existen diferencias significativas entre regiones, lo que puede ayudar a formular políticas diferenciadas de empleo, capacitación o incentivos laborales, adaptadas a las características específicas de cada zona del país.

Para la elaboración del modelo empírico se toma como referencia la ecuación de los modelos logísticos (Hosmer et al, 2013), los cuales son ampliamente utilizados cuando la variable dependiente es dicotómica, es decir, toma únicamente dos posibles valores (por ejemplo, “sí” o “no”). La forma general de la función logística es como la siguiente (Eq. 1):

$$P(Y = 1/X) = \frac{1}{1+e^{-(\beta_0+\beta_1X_1+\dots+\beta_kX_k)}} \quad (\text{Eq. 1})$$

donde $P(Y = 1/X)$, representa la probabilidad de que ocurra el evento de interés (en este caso, la intención de cambiar de trabajo). $X_1 + \dots + X_k$, son las variables independientes, β_0 , es el intercepto y $\beta_1 + \dots + \beta_k$ son los coeficientes que se estiman a través del modelo. Esta formulación permite modelar la relación entre las variables explicativas y la probabilidad del evento de forma no lineal, lo cual es adecuado cuando se trata de decisiones individuales o comportamientos binarios.

Para el análisis de la rotación laboral en este artículo, se consideraron diversas variables independientes que permiten comprender mejor los factores asociados a este fenómeno. Entre estas variables se incluyen la edad y el género de los trabajadores, así como el acceso a prestaciones laborales, el mecanismo mediante el cual encontraron su empleo (como recomendación, bolsa de trabajo o redes sociales), y el tipo de contrato que poseen (temporal o permanente). Además, se incorporaron variables dicotómicas que identifican la región en la que se encuentran los trabajadores, permitiendo observar posibles diferencias territoriales en los niveles de rotación.

Resultados y hallazgos principales

Derivado del modelo logístico empleado en el análisis, en esta sección se presentan los resultados y hallazgos principales que permiten comprender la relación entre las variables estudiadas. No obstante, antes de abordar dichos resultados, se exponen algunos estadísticos descriptivos los cuales ofrecen un panorama general de las características de las regiones y permiten contextualizar adecuadamente los análisis posteriores.

Las regiones donde se concentra una mayor proporción de personas con intención de cambiar de empleo son el Golfo-Sureste (22.7%), el Altiplano (14.8%) y el Centro (18.1%) del país. Este dato resulta particularmente relevante, ya que refleja un mayor interés por mejorar las condiciones laborales o encontrar nuevas oportunidades en estas zonas. En

contraste, en la región Sur (12.0%), donde los salarios tienden a ser más bajos, la intención de cambio laboral es menor, lo cual podría estar relacionado con la escasez de alternativas laborales o con una mayor resignación frente a las condiciones existentes.

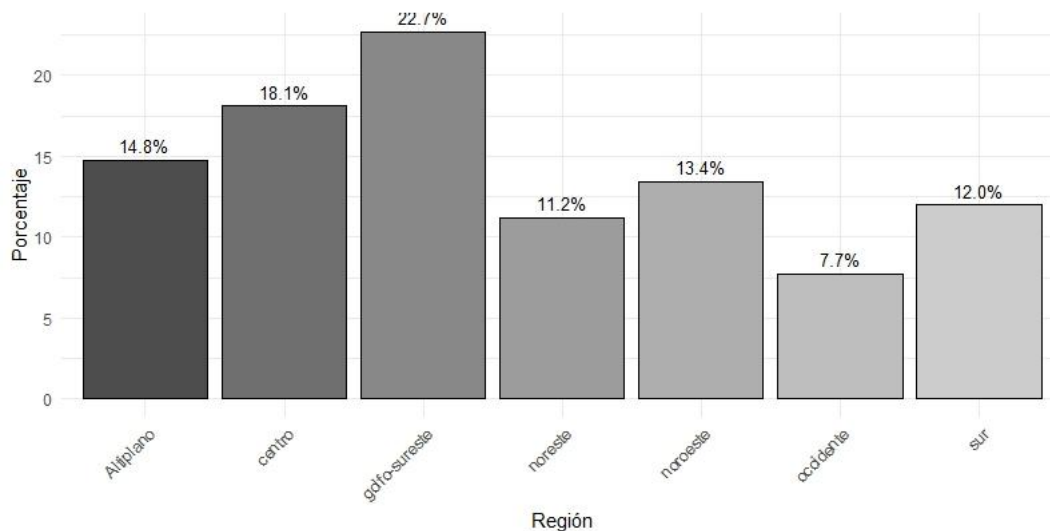


Figura 1. Porcentaje de personas que declaran estar buscando cambiar de trabajo
 Cómo leer esta gráfica: En el total de personas que manifiestan estar buscando otro empleo, 22.7% se encuentran en el golfo-sureste y 18.1% en el centro del país.
 Fuente: Elaboración propia con los microdatos de la ENOE (2023).

Por otra parte, en la Figura 2 puede observarse que, en la zona Sur del país, así como en la región del Golfo-Sureste, se concentran los salarios más bajos a nivel nacional. Esta situación puede explicarse, en parte, por el bajo nivel de inversión que históricamente han recibido estas áreas, lo cual limita el desarrollo económico y la generación de empleos de mayor calidad. Además, el tipo de actividades predominantes en estas regiones —principalmente en sectores como la agricultura, el comercio informal o servicios de baja especialización— contribuye a la persistencia de salarios reducidos.

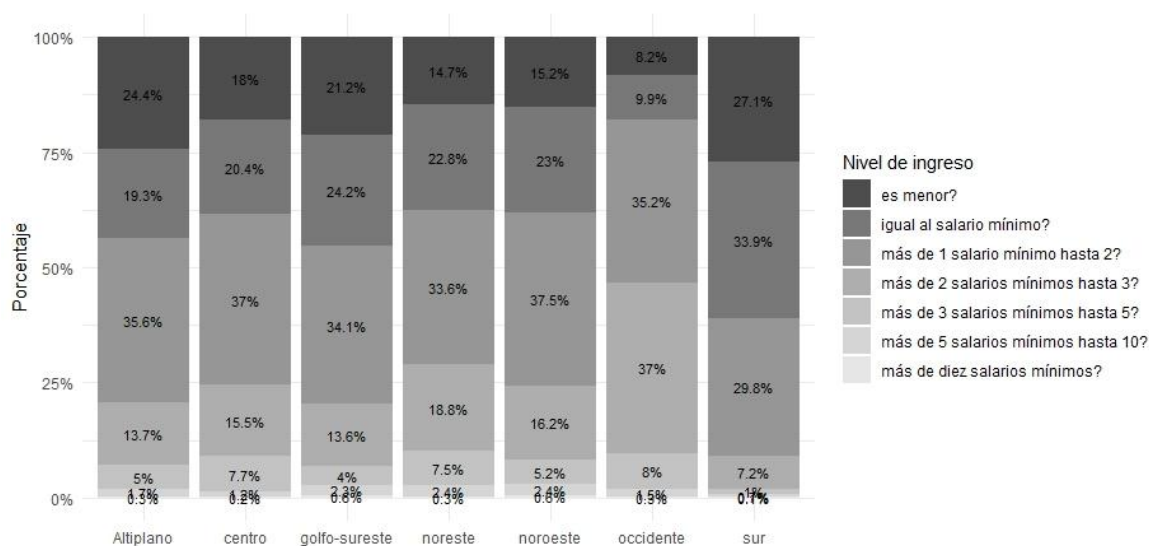


Figura 2. Distribución de ingresos por región conforme al salario mínimo

Cómo leer esta gráfica: En la región sur del país, el 61% percibe ingresos de un salario mínimo o menos; mientras que, en la región noreste, esto representa solo el 37.5%. Los salarios más altos se concentran en el occidente del país.

Fuente: Elaboración propia con microdatos de la ENOE (2023).

En el análisis econométrico realizado, se identificó que la variable edad presenta una relación negativa con la intención de rotación laboral. Es decir, a medida que aumenta la edad de las personas trabajadoras, disminuye su intención de cambiar de empleo. Esto sugiere que la probabilidad de rotación es considerablemente mayor entre los trabajadores jóvenes, quienes suelen estar en una etapa de exploración laboral, en comparación con los adultos, que tienden a buscar mayor estabilidad en su trayectoria profesional.

Tabla 3.

Resultados del modelo logístico

Variab ^{les} independientes	Coe ^{fi} cientes	Error estándar	Nivel de significancia
Intercepto	-2.78	0.06	***
Edad	-0.02	0.00	***
Género (1= Masculino; 0 = Femenino)	-0.34	0.08	***
Prestaciones (1 = Sí; 0 = No)	-0.21	0.04	***
Mecanismo (1 = Internet; 0 = otros)	0.82	0.05	***
Contrato (1 = indefinido; 0 = otros)	-0.79	0.03	***
Región Noroeste	0.42	0.06	***
Región Noreste	0.59	0.06	***
Región Altiplano	0.38	0.06	***
Región Centro	0.33	0.05	***
Región Golfo-Sureste	0.82	0.05	***
Región Sur	0.54	0.06	***

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, el estudio evidenció que contar con prestaciones laborales y con un contrato indefinido reduce significativamente la intención de rotación. Las personas que gozan de beneficios laborales formales y contratos permanentes muestran una mayor disposición a permanecer en su empleo actual, debido a la seguridad y estabilidad que estas condiciones les brindan. Estos resultados reflejan la importancia de mejorar la calidad del empleo como una estrategia efectiva para reducir la rotación en las organizaciones.

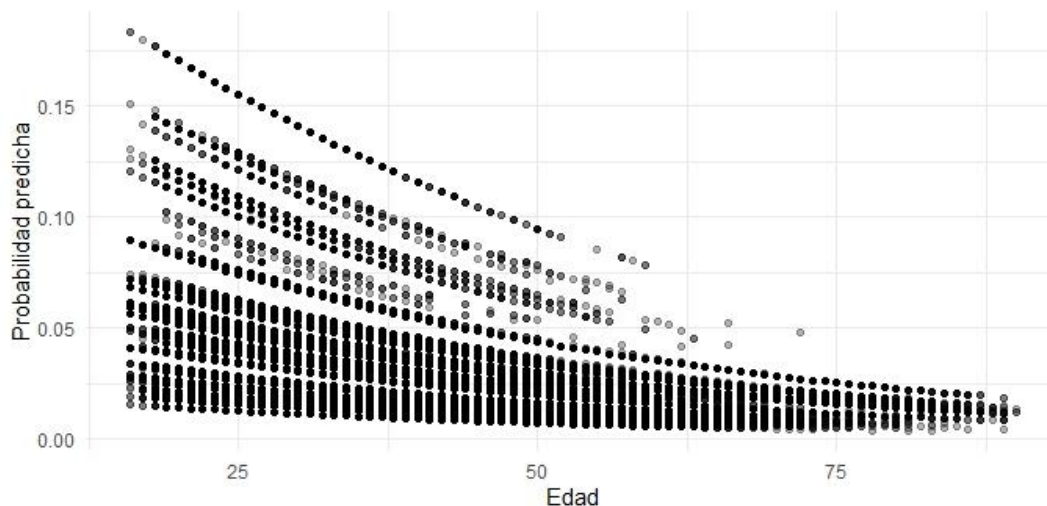


Figura 3. Probabilidad de querer cambiar de empleo según edad

Como leer esta gráfica: A medida que va aumentando la edad de las personas, la probabilidad de querer cambiar de empleo disminuye. Siendo las edades a partir de 55 años la probabilidad empieza a ser de 0.05.

Fuente: elaboración propia con estimaciones del modelo logístico.

La figura 3 muestra las probabilidades estimadas de rotación laboral según el grupo de edad, evidenciando que las personas jóvenes, particularmente aquellas entre 18 y 29 años, presentan una mayor intención de cambiar de empleo en comparación con los grupos de mayor edad. Esta tendencia sugiere que los trabajadores jóvenes son más propensos a buscar nuevas oportunidades laborales, ya sea por motivos de desarrollo profesional o mejores condiciones laborales.

Por su parte, la figura 4 presenta las probabilidades de rotación laboral a nivel regional, manteniendo la misma tendencia observada por grupo etario. En todas las regiones analizadas, los trabajadores jóvenes muestran consistentemente mayores niveles de intención de rotación en comparación con los adultos.

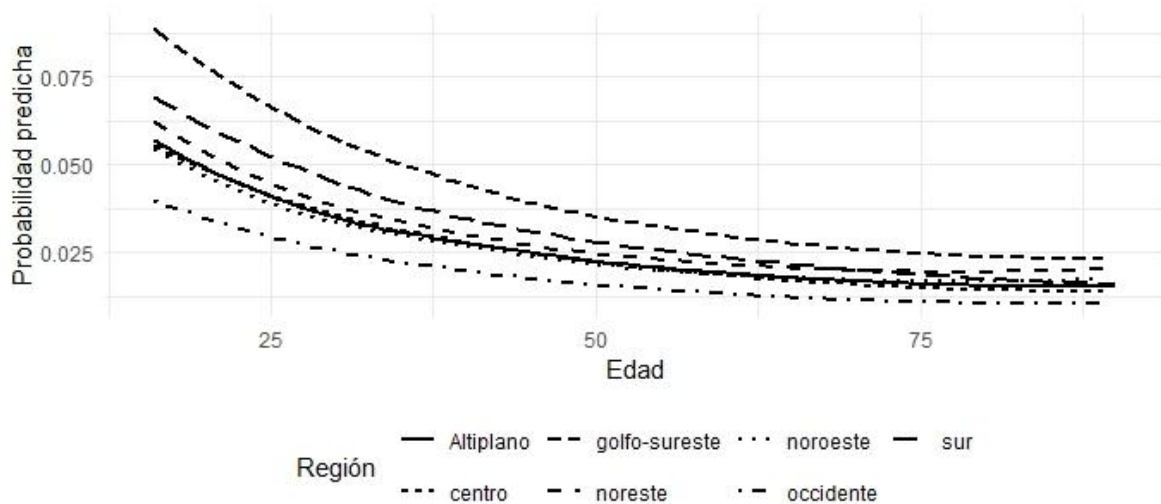


Figura 4. Probabilidad de querer cambiar de empleo según edad (curvas por región)
 Como leer esta gráfica: A medida que aumenta la edad, la probabilidad de querer cambiar de empleo disminuye. La probabilidad es más alta en la región del golfo-sureste.
 Fuente: elaboración propia con estimaciones del modelo logístico.

En el caso de la tabla 4, la interpretación de los efectos mediante *odds ratio* permite comprender la magnitud del impacto de las variables independientes sobre la probabilidad de rotación laboral. En este caso, un *odds ratio* menor a 1 para la variable edad indica que, conforme aumenta la edad, disminuye la probabilidad de que una persona tenga intención de cambiar de empleo. De igual manera, contar con prestaciones laborales formales reduce la probabilidad de rotación, ya que los trabajadores con acceso a beneficios presentan un *odds ratio* menor a 1 en comparación con quienes no cuentan con dichas prestaciones.

Finalmente, el tipo de contrato también muestra un efecto significativo: las personas con contrato indefinido tienen menores probabilidades de rotación frente a quienes poseen contratos temporales, reflejado en un *odds ratio* menor a 1, lo que confirma que la estabilidad laboral desincentiva el cambio de empleo.

Tabla 4.

Efectos marginales de las variables

Variables independientes	Efectos marginales
Intercepto	0.06
Edad	0.97
Género (1= Masculino; 0 = Femenino)	0.89
Prestaciones (1 = Sí; 0 = No)	0.80
Mecanismo (1 = Internet; 0 = otros)	2.28
Contrato (1 = indefinido; 0 = otros)	0.45
Región Noroeste	1.52
Región Noreste	1.81
Región Altiplano	1.47
Región Centro	1.39
Región Golfo-Sureste	2.28
Región Sur	1.71

Fuente: elaboración propia con estimaciones de modelo logístico.

Discusión

La rotación laboral, entendida como el movimiento de trabajadores que entran y salen de los puestos de trabajo en una organización o en el mercado laboral en general, es un fenómeno complejo que impacta profundamente en los procesos de crecimiento y desarrollo socioeconómico. Sus determinantes son múltiples y se entrelazan con factores estructurales, institucionales y personales que moldean las dinámicas del empleo.

Entre los principales determinantes de la rotación laboral es el nivel de satisfacción laboral, que abarca desde las condiciones de trabajo hasta el ambiente organizacional y las oportunidades de crecimiento. Cuando los trabajadores perciben bajos salarios, falta de reconocimiento o escasas posibilidades de desarrollo profesional, aumenta la probabilidad de que busquen mejores oportunidades en otros lugares. Este aspecto se ve intensificado en economías con alto grado de informalidad o con escasas redes de protección social, donde los empleos suelen ser precarios y de corta duración.

Otro factor importante es la estructura del mercado laboral, especialmente la rigidez o flexibilidad en la contratación y despido. En contextos donde prevalece la flexibilidad laboral, puede haber mayor rotación como parte de estrategias empresariales para reducir costos, lo que puede traducirse en inestabilidad para los trabajadores.

Desde una perspectiva macroeconómica, la rotación laboral tiene implicaciones directas en el desarrollo económico. Un alto nivel de rotación puede ser síntoma de dinamismo y movilidad ascendente cuando responde a mejoras en las condiciones de empleo o a procesos de innovación tecnológica. Sin embargo, cuando la rotación es excesiva y se

RECEA, Núm. 2, Vol. 2, 2025

asocia a empleos de baja calidad, puede afectar la productividad, aumentar los costos de capacitación y reducir la inversión en capital humano. En este sentido, la rotación laboral se convierte en una barrera para el desarrollo sostenido.

En el plano social, la rotación afecta la estabilidad de las familias y comunidades, impacta la calidad de vida y puede agudizar desigualdades. Por ejemplo, cambios constantes de empleo pueden limitar el acceso a servicios como salud o vivienda, especialmente cuando los beneficios están ligados a la permanencia en un trabajo formal.

Por ello, comprender los determinantes de la rotación laboral es esencial para diseñar políticas públicas que promuevan la estabilidad y el desarrollo de capacidades laborales. Entre estas se incluyen incentivos para la formación continua, mejoras en la calidad del empleo, fortalecimiento de las instituciones laborales y políticas de conciliación laboral y personal.

En el contexto de este artículo, se realizó un análisis de la rotación laboral a nivel regional, encontrando que las regiones del Golfo-Sureste, Centro y Altiplano presentan los niveles más altos de rotación laboral en el país. Estos resultados sugieren la necesidad de focalizar políticas públicas que atiendan las particularidades estructurales y laborales de estas zonas, con el objetivo de reducir la inestabilidad del empleo y promover una inserción laboral más sostenida.

Entre las políticas laborales que podrían implementarse en estas regiones se encuentra, por un lado, el fortalecimiento de programas de capacitación y certificación de competencias laborales, adaptados a las necesidades específicas de los sectores productivos locales. Por otro lado, también sería relevante fomentar incentivos fiscales o apoyos directos a las empresas que promuevan empleos formales y de largo plazo, especialmente en sectores con alta rotación y baja retención de personal.

Es importante reconocer que este artículo tiene sus limitaciones, particularmente en cuanto a la disponibilidad y profundidad de ciertos datos regionales, así como en la incorporación de variables cualitativas que pueden incidir en la rotación laboral. Además, sería especialmente interesante profundizar en futuras investigaciones el papel que juega el género en las dinámicas de rotación, dado que las mujeres suelen enfrentar condiciones laborales diferenciadas que podrían influir significativamente en sus trayectorias de empleo.

Esta dimensión permitiría comprender con mayor detalle los retos específicos que enfrenta la fuerza laboral en México y avanzar hacia políticas más integrales e inclusivas.

Referencias

- Ambarwati, T., Wardhana Wahyu, E., Wardoyo, C., Churiyah, M. y Jihadi, M. (2023). *The role of compensation, job rotation, employee engagement and employees performance of SMEs*. International Journal of Professional Business Review, 8(7), p.120.
- Barrios Moreno, F., y Loubet Orozco, R. (2021). Precariedad y perspectivas de los actores del sector restaurantero turístico de Mazatlán, un destino en el Pacífico mexicano. *Trabajo y sociedad*, 22(37), 439-457.
- Cabezas Córdova, B., Rodríguez Bravo, J., y Barba Pezo, C. (2022). Rotación laboral: Diseño de una propuesta de mejora orientado a la retención del personal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6). DOI: 10.37811/cl_rcm.v8i6.15245.
- CEPAL. (2021). *El desafío social en tiempos del COVID-19*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Dávila, A. (Coordinador). (2019). *Modelos económicos de las regiones de México*. Editorial Miguel Ángel Porrúa y Universidad Autónoma de Coahuila, México, D. F., julio, pp. 1-323.
- De la Garza, J., y Montes, C. (2014). Condiciones laborales y rotación de personal en México. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 19(1), pp.45–67.
- Romero Espínola, R. y Palacini, F. (2020). Relación entre niveles de engagement y niveles de intención de rotación en empleados de dos empresas privadas de Asunción. *Revista Científica de la UCSA*, 7(2), pp.3–25.
- Gautam, P., Gautam, D., y Bhetuwal, R. (2025). Work-life balance, job satisfaction and turnover intentions among nurses. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(3), pp.538–557.
- Hernández, M., y Castillo, F. (2020). Determinantes de la rotación laboral en el sector manufacturero: Un análisis a partir de modelos logísticos. *Revista Economía y Sociedad*, 22(1), pp.55–72.

- Hosmer, D., Lemeshow, S., y Sturdivant, R. (2013). *Applied Logistic Regression*. 3rd ed. Hoboken: Wiley.
- INEGI. (2023). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), cuarto trimestre 2023*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx>
- Jogi, S., Vashisth, K., Srivastava, S., Alturas, B., y Kumar, D. (2024). Job satisfaction and turnover intention: A comprehensive review of the shared determinants. *Human Systems Management*, 44(3), 379-395. <https://doi.org/10.1177/01672533241303286>
- Maharani, A., y Tamara, D. (2024). The occupational stress and work-life balance on turnover intentions with job satisfaction as mediating. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 2369.
- Manríquez-García, N., Lara-López, F., Quintero-Rodríguez, J., y Aguirre-Rodríguez, T. (2022). Factores determinantes de la intención de rotación laboral en México: evidencia empírica mediante modelo logit. *Revista Cimexus*, 17(2), 138-152.
- OCDE. (2022). *Estudios de la OCDE sobre políticas laborales: México 2022*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- OIT. (2023). *Panorama Laboral 2023 de América Latina y el Caribe*. Organización Internacional del Trabajo.
- Pérez, L., García, M., y Hernández, J. (2009). El liderazgo y su influencia en la rotación de personal: Un estudio de caso en empresas del norte de México. *Revista de Psicología del Trabajo*, 25(2), pp.45–63.
- Ribeiro, N., Gomes, D., Oliveira, A., y Dias Semedo, A. (2023). The impact of the work-family conflict on employee engagement, performance, and turnover intention. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), pp.533–549.
- Rubio Campos, J. (2017). Sindicalización y precariedad laboral en México. *Revista Región y Sociedad*, 29(68), pp.37–75.
- Sharda Singh, A., Subramani Rajasekhar D., y N. Akbar Jan. (2024). Workplace ostracism influencing turnover intentions: Moderating roles of perceptions of organizational virtuousness and authentic leadership, *Acta Psychologica*, Volume 243, 2024, 104136, ISSN 0001-6918, <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104136>.

- Solís González, B., Medina Álvarez, M., y Galván Rodríguez, D., (2023). Impacto de la rotación de personal en los costos y la rentabilidad empresarial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), pp.6615–6632. DOI: 10.37811/cl_rcm.v8i6.15347.
- Tabares Acosta, D., y Chinchilla Sajonero, G. (2024). Rotación laboral en empresas manufactureras de Latinoamérica. Una revisión de la literatura. (*Sin DOI disponible*)
- Terrones Mayta, R., y Haro Zea, K. (2024). Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: revisión 2013–2023. *Tendencias*, 25(2), pp.247–277. DOI: 10.22267/rtend.242502.261scielo.org.co+6revistas.udenar.edu.co+6researchgate.net+6
- Türkmen Keskin, S., y Özduyan Kiliç, M. (2023). Investigation of the relationship between nurses' perception of toxic leadership and their organizational trust levels and turnover intentions. *Journal of Advanced Nursing*, 80(5), 1859-1867.
- Villar-Lavalle, H., Partida-Puente, A., y Carrera-Sánchez, M., (2024). Diseño y validación de un instrumento de medición para medir la intención de rotación de personal. *Vinculatégica EFAN*, 10(3), pp.157–166.
- Winfield, J., y Paris, J. (2024). A mixed method analysis of burnout and turnover intentions among higher education professionals during COVID-19. *Journal of Education Human Resources*, 42(2), 128-152

