

REVISTA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS-UAS RECEA

Núm. 1 Vol.2 Abril - Septiembre 2024



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 1478-7412

e-ISSN 14787-412

El Consejo Editorial de Revista de Ciencias Económico Administrativas-UAS RECEA, 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 período 2023-2024 y 2024-2025.

Revista de Ciencias Económico Administrativas-UAS RECEA, 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. Robespierre Lizárraga Otero
Encargado del Despacho de Rectoría de la UAS

Dr. Calendario Ortiz Bueno
Secretario General

Dr. Jorge Millán Carrillo
Secretario Académico Universitario

Dr. Mario Nieves Soto
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. Luis Alonso Cañedo Raygoza
Editor Asociado

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

Dr. Jesús Alberto Somoza Ríos
Dra. Rosa Penélope Mares Galindo
Dr. Luis Alonso Cañedo Raygoza
Dr. Gilberto Niebla Lizárraga
Dra. Beatriz Adriana López Chávez
Dra. Adriana Chávez Hernández

Consejo de Arbitraje Nacional

Dr. Emiliano López Gutiérrez
Universidad Autónoma de Guerrero
Dra. Ana Laura Herrera Prado
Universidad Autónoma de Occidente
Dra. Laura Patricia Silva Ledezma
Escuela Nacional de Estudios Superiores Unidad Mérida
Dr. Carlos Salvador Peña Casillas
Universidad de Guadalajara
Dra. María Brenda González Herrera
Universidad Juárez del Estado de Durango
Dr. Taku Okabe
Universidad de Guadalajara
Dr. Edgar Mariscal Haro
Universidad Autónoma de Nayarit

Consejo de Arbitraje Internacional

Mtra. Mabel Ibarra Luna
Universidad Católica de Manizales
Dra. Gloria Yaneth Florez Yepes
Universidad Católica de Manizales

CINTILLO LEGAL

Revista de Ciencias Económico Administrativas-UAS RECEA, Núm. 1, Vol. 2, abril – septiembre 2024, 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. Editores responsables: Jesús Alberto Sonoma Ríos y 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 2024.

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 relamo 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-ND 4.0).

CONTENIDO

EDITORIAL	6
Carta del Editor en Jefe	6
Dr. Jesús Alberto Somoza Ríos	
ARTÍCULOS	7
Propuesta de Política Pública Inclusiva en el Turismo para Combatir la Aporofobia en Mazatlán	7
Ana Isabel Valdez Lizárraga	
Dr. Omar Lizárraga Morales	
Dra. Brianda Elena Peraza Noriega	
Análisis de la deserción estudiantil por reprobación en la UAS. El caso de la facultad de informática Mazatlán	25
Ll. José Antonio Monroy Díaz	
Dra. Rosa del Carmen Lizárraga Bernal	
Dra. Alma Yadira Quiñonez Carillo	
Factores de infraestructura local que influyen en la calidad de vida poblacional y en el desarrollo empresarial: revisión de literatura	35
Cárdenas Aguilar Cecilia Carolina	
Dr. Leonardo Vázquez Rueda	
Dr. Isabel Cristina Flores Estrada	
Habilidades directivas que impactan en el desempeño organizacional de pequeñas empresas: revisión de literatura	57
Citlalli Ali Ramírez Flores	
Dr. Leonardo Vázquez Rueda	
Dr. Edgar Estrada Eslava	
Diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa del sector metalmecánico de la ciudad de Durango, Dgo.	74
Zaira Esther Muñoz Cabrales	
Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero	

EDITORIAL

Carta del Editor en Jefe

Estimados lectores, estudiantes, egresados y profesores de nuestra Casa Rosalina.

Es un honor para mí presentarles el **Número 1, Volumen 2** de nuestra *Revista de Ciencias Económico Administrativas-UAS RECEA-UAS*, correspondiente al periodo de abril a septiembre de 2024. En esta edición, continuamos con nuestro compromiso de ofrecer contenido de calidad, fomentando la difusión de investigaciones que contribuyan al desarrollo de las ciencias económico-administrativas y a la generación de conocimiento valioso para nuestra comunidad académica y profesional.

Le extendiendo una cordial invitación para que revisen y analicen las publicaciones de este número, que abarcan desde una propuesta política pública enfocada al turismo para combatir la aporofobia, hasta un análisis de deserción estudiantil, además en este número podrán encontrar una diversidad de estudios y reflexiones sobre temas actuales que afectan tanto a las organizaciones como a la sociedad en su conjunto. Confío en que estos trabajos serán de su interés y utilidad, tanto en el ámbito académico como en sus propias prácticas profesionales.

Asimismo, invito a la comunidad académica, a investigadores, estudiantes de posgrado y a la sociedad en general a enviar sus contribuciones para futuras ediciones de nuestra revista. En el comité editorial estamos abiertos a recibir propuestas que enriquezcan el diálogo científico y fortalezcan la interrelación entre teoría y práctica en el campo de las ciencias económico-administrativas.

Finalmente, mi más sincero agradecimiento a la **Universidad Autónoma de Sinaloa**, por el apoyo brindado para la creación de este espacio de divulgación de la ciencia. Gracias a su impulso, RECEA-UAS sigue siendo un referente en la difusión de investigaciones innovadoras que contribuyen al desarrollo académico y social.

Espero que este número sea de su agrado y los invito a continuar siendo parte activa de nuestra comunidad académica.

Dr. Jesús Alberto Somoza Ríos

Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán
Universidad Autónoma de Sinaloa

ARTÍCULOS

Propuesta de Política Pública Inclusiva en el Turismo para Combatir la Aporofobia en Mazatlán

Proposal for an Inclusive Public Policy in Tourism to Combat Aporophobia in Mazatlán

Ana Isabel Valdez Lizárraga
0009-0006-6442-6264
anavaldezlga@gmail.com

Dr. Omar Lizárraga Morales
0000-0001-9774-4660
omar_lizarraga@uas.edu.mx

Dra. Brianda Elena Peraza Noriega
0000-0002-2483-2114
bperaza@uas.edu.mx

Resumen

Este estudio examina la aporofobia en el turismo, un fenómeno caracterizado por la discriminación hacia turistas de bajos recursos, y se centra en su manifestación en Mazatlán, México, un destacado destino turístico. Con un enfoque cualitativo y exploratorio, el estudio se basa en una detallada revisión de la literatura y de teorías clave, analizando cómo el Habitus y el Imaginario Social Instituyente contribuyen a la perpetuación de prácticas excluyentes en el sector turístico. La revisión abarca estudios previos sobre discriminación en contextos turísticos, teorías socioculturales que explican la construcción de identidades y jerarquías sociales, y trabajos sobre políticas públicas orientadas a la inclusión. Los resultados de este análisis teórico revelan que las estructuras sociales y culturales subyacentes en Mazatlán fomentan la marginación de los turistas que no cuentan con recursos económicos significativos, limitando su acceso y disfrute en el destino. En respuesta a esta problemática, se propone una política pública inclusiva que garantice la igualdad de acceso y trato para todos los turistas. Además, se subraya la importancia de desarrollar estrategias educativas y campañas de sensibilización que puedan cambiar las actitudes y percepciones negativas hacia los turistas de bajos recursos. Este estudio no solo aporta un marco teórico robusto para



entender la aporofobia en el turismo, sino que también ofrece recomendaciones prácticas para promover un turismo más equitativo e inclusivo.

Palabras clave: Aporofobia; Política Pública; Pobreza; Turismo.

Abstract:

This study examines aporophobia in tourism, a phenomenon characterized by discrimination against low-income tourists, and focuses on its manifestation in Mazatlán, Mexico, a prominent tourist destination. Using a qualitative and exploratory approach, the study is based on a detailed review of the literature and key theories, analyzing how Habitus and The Instituting Social Imaginary contribute to the perpetuation of exclusionary practices in the tourism sector. The review covers previous studies on discrimination in tourism contexts, sociocultural theories that explain the construction of identities and social hierarchies, and works on public policies aimed at inclusion. The results of this theoretical analysis reveal that the underlying social and cultural structures in Mazatlán foster the marginalization of tourists who do not have significant economic resources, limiting their access and enjoyment of the destination. In response to this problem, an inclusive public policy is proposed that guarantees equal access and treatment for all tourists. Furthermore, the importance of developing educational strategies and awareness-raising campaigns that can change negative attitudes and perceptions towards low-income tourists is highlighted. This study not only provides a robust theoretical framework for understanding aporophobia in tourism, but also offers practical recommendations for promoting more equitable and inclusive tourism.

Keywords:

Aporophobia; Public Policy; Poverty; Tourism.

Introducción

La política pública propuesta en este texto es de naturaleza inclusiva y equitativa en el ámbito turístico. Se centra en promover la igualdad de acceso, trato y oportunidades para los turistas de bajos recursos en destinos turísticos. Esta política busca erradicar la aporofobia y cualquier tipo de discriminación basada en recursos económicos dentro de la industria turística.

Su enfoque abarca la implementación de medidas concretas, programas educativos, campañas de sensibilización, regulaciones y estrategias de sensibilización para

actores clave en la industria turística. Estas medidas tienen como objetivo principal fomentar un entorno donde todos los turistas sean bienvenidos y tratados de manera equitativa, independientemente de su nivel socioeconómico.

La propuesta se orienta hacia la creación de un marco legal, político y social que promueva la inclusión y la igualdad en los destinos turísticos, haciendo hincapié en la sensibilización, educación y capacitación de los diversos actores involucrados en la industria del turismo. Además, busca establecer mecanismos de evaluación continua para monitorear y ajustar estas políticas según sea necesario, asegurando así su efectividad y adaptabilidad a lo largo del tiempo.

Conceptos principales

El proceso de identificación de conceptos clave se centra en el entendimiento profundo de términos fundamentales que sustentan la problemática abordada en la política pública "Bienvenidos a Todos: Una Política Contra la Aporofobia en el Turismo". Esto incluye:

- **Aporofobia:** La aporofobia representa el rechazo, aversión o discriminación hacia individuos en situación de pobreza o vulnerabilidad económica (Cortina, 2017). En el contexto turístico, se manifiesta a través de actitudes discriminatorias hacia turistas de bajos recursos, limitando su acceso equitativo a servicios, experiencias y oportunidades en destinos turísticos.
- **Pobreza:** Se refiere a la carencia de recursos materiales y acceso limitado a servicios básicos, resultando en condiciones de vida precarias (Spicker, 2009). En el ámbito turístico, la pobreza puede obstaculizar la participación plena y el disfrute de experiencias turísticas para ciertos grupos de viajeros.
- **Estigma:** El estigma implica la atribución de etiquetas negativas a grupos sociales específicos, generando prejuicios y discriminación (Fajardo, 2022). En el contexto turístico, el estigma se manifiesta en la formación de percepciones erróneas y la exclusión de turistas de bajos recursos debido a prejuicios asociados a su condición socioeconómica.
- **Exclusión:** La exclusión se refiere a la marginación o restricción del acceso a oportunidades, servicios o recursos disponibles para determinados grupos (Rubio, 2016). En el turismo, la exclusión se observa cuando los turistas de bajos

recursos enfrentan barreras que limitan su participación equitativa en actividades turísticas.

Este análisis detallado de los conceptos fundamentales proporciona un marco conceptual esencial para comprender la complejidad de la aporofobia en el contexto turístico, permitiendo una identificación precisa de las dinámicas y desafíos que se abordarán en la política pública propuesta.

Análisis de Aporofobia en Destinos Turísticos

Existen casos documentados de aporofobia en destinos turísticos, tal como se describe en la nota periodística del periódico *Noroeste*, donde se destaca la existencia de una discriminación notoria hacia los turistas de bajos recursos en el puerto turístico de Mazatlán (Gallegos, 2022). El texto refleja una división social marcada por estereotipos y prejuicios hacia aquellos turistas considerados de menor poder adquisitivo. Se señala la tendencia discriminatoria hacia esta categoría de visitantes, utilizando términos despectivos como "turista sandwichero", evidenciando así una distinción negativa y exclusión social hacia quienes no se ajustan a ciertos estándares de consumo. Este enfoque discriminatorio no solo se manifiesta en el ámbito turístico, sino también en la dinámica urbana y social de Mazatlán, donde se evidencia una segregación basada en la percepción socioeconómica. La clasificación entre clases sociales se vuelve evidente, mostrando una realidad dual entre la imagen promocional de la ciudad como un destino turístico de lujo y las condiciones de vida menos privilegiadas de ciertos sectores poblacionales. El artículo destaca el contraste entre la visión promocional de Mazatlán como un destino de lujo y la presencia de turistas de bajos recursos, lo que provoca un conflicto de identidades y percepciones, reflejando así una aporofobia arraigada en la sociedad local.

La situación planteada en Mazatlán refleja una discriminación arraigada hacia los turistas de bajos recursos, evidenciando la existencia de una aporofobia, como se define en el análisis previo. Se aprecia que este término despectivo hacia estos visitantes no solo refleja una exclusión económica, sino también una exclusión social y cultural. El concepto de aporofobia, acuñado por la filósofa Adela Cortina (2017), revela el rechazo, aversión y desprecio hacia aquellos en condiciones económicas menos favorables. Esta práctica

discriminatoria se manifiesta no solo en la relación entre turistas y residentes, sino también en la distinción de clases sociales, reflejando un comportamiento clasista arraigado.

En una nota periodística (Lizárraga, 2023), se muestra el análisis basado en la segmentación de los trabajadores del sector turístico, mostrándose discrepancias entre quienes tienen contacto directo con los turistas y quiénes no. Los trabajadores de contacto tienen una visión más positiva sobre el turismo de bajos recursos, reconociendo su contribución económica, aunque señalan una menor derrama en comparación con turistas de mayor poder adquisitivo.

Se destaca que, en general, estos turistas de bajos recursos no son vistos como una amenaza o generadores de inseguridad por parte de los locales. Sin embargo, se observa que algunos términos despectivos, como "turista sandwichero", son considerados ofensivos por la mayoría de los trabajadores de contacto, lo que refuerza la existencia de una percepción negativa arraigada en la sociedad local.

Existen diversos estudios que abordan el tema de la discriminación en el ámbito turístico. Estos estudios analizan cómo las categorías de desigualdad y el estatus social influyen en la manera en que los turistas son tratados. Entre los aspectos investigados se encuentran las categorías de desigualdad y estatus (Ridgeway, 2014). Migración en México: la selectividad y la discriminación (Montaño, 2021), la igualdad en dignidad y derechos (Fibbi, *et al.*, 2021). Derecho de igualdad y discriminación (Fredman 2011), derecho a no sufrir discriminación (Khaitan 2015), y otras diversas formas de discriminación (Sanz, 2021). La comprensión de estos fenómenos es fundamental para desarrollar estrategias que promuevan un turismo más inclusivo y equitativo.

Dentro de los estudios que analiza la aporofobia son pocos. Se pueden encontrar aumento de la xenofobia, la aporofobia y el racismo en el discurso público (Yanes, 2021). Aporofobia como realidad dramática y universal del rechazo a los pobres (Pedrosa 2022). La aporofobia antropología estándar de la reciprocidad (Esquembre 2019). La narrativa de la aporofobia: los pobres se relacionan con los pobres (García-Granero, 2017).

A partir de la revisión de la literatura y el análisis preliminar de las actitudes hacia los turistas de bajos ingresos en Mazatlán, se plantea la hipótesis de que la aporofobia es un fenómeno sistémico dentro del turismo en este destino. Esta hipótesis sugiere que la discriminación y los estigmas asociados a la pobreza están profundamente

enraizados en las prácticas y actitudes de los prestadores de servicios turísticos, perpetuando la exclusión social.

Justificación y Pertinencia

La inclusión de la problemática de la aporofobia en la agenda gubernamental es crucial por diversas razones fundamentales. Garantizar un acceso equitativo a los servicios turísticos es un derecho humano que debe protegerse. Además, la discriminación en destinos turísticos no solo impacta la economía al reducir la llegada de turistas y la actividad comercial, sino que también afecta la imagen internacional de un país o región. Esta exclusión va en contra de los principios de cohesión social y puede desencadenar repercusiones negativas en el desarrollo sostenible a largo plazo. Por tanto, abordar esta problemática con políticas inclusivas no solo beneficia a los turistas de bajos recursos, sino que promueve una sociedad más equitativa y armoniosa en todos sus estratos.

La pertinencia de abordar la aporofobia en destinos turísticos radica en la creación de entornos inclusivos que garanticen la igualdad de acceso y trato para todos los visitantes, independientemente de su condición económica. Al desarrollar políticas que promuevan la no discriminación, se fomenta la equidad en el turismo, lo que impacta positivamente en la percepción internacional, fortalece la imagen del destino y contribuye a la construcción de una sociedad más cohesionada. Además, esta iniciativa busca proteger los derechos fundamentales de las personas, asegurando que el turismo sea una experiencia enriquecedora y libre de discriminación para todos.

La aporofobia y la discriminación en el turismo son problemas reconocidos a nivel global, que han demostrado tener efectos negativos en diversos destinos (Carrillo y Boujrouf , 2017; Ballina *et al*, 2019; Mendoza *et al*, 2022). La falta de evidencia específica sobre Mazatlán no disminuye la importancia de abordar estos temas en el contexto local. Las experiencias documentadas en otros destinos sugieren que la discriminación hacia turistas de bajos ingresos puede tener consecuencias perjudiciales para la economía local y la imagen del destino. Por lo tanto, es esencial fomentar políticas inclusivas y estrategias que garanticen igualdad de acceso y trato para todos los visitantes. Abordar la aporofobia no solo contribuye a la cohesión social y mejora la percepción del destino, sino que también refuerza el

compromiso con los derechos fundamentales y la justicia social en el ámbito turístico.

Turistas de Bajos Recursos

Estos turistas representan un segmento importante que enfrenta discriminación debido a su situación económica. Son individuos que, a pesar de tener recursos limitados, buscan disfrutar de destinos turísticos como Mazatlán. Su presencia genera percepciones diversas: algunos los ven como una contribución económica modesta, mientras que otros los estigmatizan, usando términos despectivos como "turista sandwichero". A pesar de su potencial para apoyar la economía local, su imagen se ve empañada por prejuicios arraigados. Estos son los beneficiarios directos. Su experiencia y percepción en el destino turístico se verán directamente afectadas por la aplicación efectiva de medidas inclusivas.

Sectores Turísticos Locales

Actores claves en el escenario turístico, como hoteles, agencias de viaje y restaurantes, tienen un papel fundamental en la percepción y tratamiento de los turistas de bajos recursos. Los trabajadores de contacto, como meseros, guías de turistas y vendedores ambulantes, mantienen una interacción directa con estos visitantes, influyendo significativamente en la formación de opiniones. Algunos de estos sectores muestran una visión más positiva, reconociendo la contribución económica, aunque otros podrían reforzar estereotipos y actitudes discriminatorias.

Comunidades Locales en Destinos Turísticos

Las comunidades locales en destinos turísticos como Mazatlán también juegan un rol crucial. Su percepción y trato hacia los turistas de bajos recursos puede influir en la experiencia general de estos visitantes. Su aceptación y apertura hacia la diversidad económica pueden ser determinantes en la creación de un ambiente inclusivo y acogedor, o en la perpetuación de estigmas y discriminación.

Autoridades Gubernamentales a Nivel Local y Nacional

Las autoridades locales y nacionales tienen la responsabilidad de establecer políticas y regulaciones que fomenten la inclusión y la no discriminación en destinos

turísticos. Desde un enfoque regulatorio, pueden implementar medidas para promover la igualdad de oportunidades en el turismo, así como campañas educativas que sensibilicen sobre la diversidad económica y la importancia de tratar a todos los visitantes con respeto y equidad.

Estos actores y actrices clave desempeñan roles fundamentales en la dinámica turística, donde la percepción, aceptación y tratamiento de los turistas de bajos recursos pueden ser determinantes para una experiencia turística más inclusiva y libre de discriminación.

Para abordar de manera efectiva la aporofobia en el turismo, es esencial integrar diversas teorías que proporcionen un marco teórico sólido para el desarrollo de políticas públicas. La aporofobia, como forma específica de discriminación contra personas de bajos recursos, requiere una comprensión multidimensional que solo puede lograrse a través de la aplicación de diferentes enfoques teóricos. A continuación, se exploran varias teorías que ofrecen perspectivas valiosas sobre la discriminación y la exclusión social, cada una aportando un ángulo único sobre cómo se manifiestan y perpetúan estas prácticas en el contexto turístico.

Aplicación de la Teoría del Habitus

La Teoría del Habitus, propuesta por Pierre Bourdieu (1988), es relevante para entender cómo las prácticas, hábitos y percepciones de los diversos actores en el turismo contribuyen a la manifestación y perpetuación de la aporofobia. El Habitus se refiere al conjunto de disposiciones, comportamientos y percepciones internalizadas que las personas adquieren a través de su socialización y experiencia (Manzo, 2010). Estas estructuras mentales moldean las acciones y percepciones individuales y colectivas en la interacción social y, por ende, influyen en la forma en que se trata a los turistas de bajos recursos en destinos turísticos.

Influencia en la Manifestación de la Aporofobia

La influencia del Habitus en la manifestación de la aporofobia dentro del sector turístico no se limita únicamente a las interacciones superficiales, sino que permea de manera profunda en las estructuras y dinámicas laborales y comunitarias. En este contexto, resulta esencial explorar cómo las percepciones gestadas por el Habitus impactan no solo en las

acciones individuales de los trabajadores turísticos, sino también en la configuración de normas y prácticas colectivas que perpetúan la discriminación hacia los turistas de bajos recursos.

En muchas ocasiones, el trato diferenciado hacia los visitantes económica y socialmente desfavorecidos puede ser sutil, manifestándose en gestos no verbales, en la asignación de recursos limitados o en la falta de acceso a servicios y oportunidades que se ofrecen de manera equitativa a aquellos con mayores recursos. La normalización de estas prácticas discriminatorias, arraigadas en el Habitus, contribuye a la consolidación de una cultura que legitima y reproduce la aporofobia en el ámbito turístico. La transmisión intergeneracional del Habitus refuerza estos patrones, perpetuando actitudes y comportamientos que subestiman y excluyen a los turistas de bajos recursos, generando así un círculo vicioso de discriminación arraigada en las estructuras sociales y laborales del sector turístico y las comunidades locales. En este sentido, comprender la influencia del Habitus no solo es crucial para abordar la aporofobia en el turismo, sino también para diseñar intervenciones efectivas que fomenten la equidad y la inclusión en estos contextos.

Imaginario Social Instituyente

El concepto de Imaginario Social Instituyente, propuesto por Cornelius Castoriadis (1997), constituye una herramienta analítica fundamental para desentrañar la compleja red de significados, valores y símbolos que una sociedad genera en torno a diversos grupos o fenómenos. Este enfoque va más allá de la mera descripción de las representaciones colectivas, adentrándose en el papel activo que desempeñan en la construcción y organización de la realidad social.

En el marco del Imaginario Social Instituyente, las representaciones no se perciben como simples reflejos pasivos de la realidad, sino como fuerzas activas que contribuyen a instituir esa realidad. Estas construcciones simbólicas ejercen una influencia significativa en la forma en que los individuos comprenden, interactúan y dan sentido a su entorno social. Asimismo, el concepto destaca la capacidad de la sociedad para atribuir significado a experiencias compartidas, configurando así patrones culturales, normas y valores que estructuran la convivencia cotidiana.

En el ámbito del turismo y su conexión con la aporofobia, la exploración detallada del imaginario social emerge como un componente esencial para desentrañar las complejas dinámicas que configuran la interacción entre turistas de bajos recursos y las comunidades receptoras en destinos turísticos. Este análisis va más allá de la mera observación superficial de las interacciones, adentrándose en la estructura subyacente de representaciones colectivas que influyen en la formación de estereotipos, prejuicios y narrativas que alimentan y perpetúan la aporofobia en este contexto particular.

Imaginario Social y Relación con Turistas de Bajos Recursos

En el contexto complejo de las representaciones construidas en torno a los turistas de bajos recursos, es crucial explorar más a fondo las dinámicas que subyacen a estas percepciones, ya que tienen profundas implicaciones en la interacción entre las comunidades receptoras y los visitantes económica y socialmente desfavorecidos. Estas representaciones, que a menudo adoptan una perspectiva estigmatizante, pueden dar forma a la manera en que se perciben estos turistas, presentándolos como una carga económica para la comunidad local o incluso como una amenaza para la preservación de la cultura autóctona. Este imaginario social se forja a partir de diversas fuentes, que incluyen experiencias pasadas, narrativas mediáticas y percepciones arraigadas en el tejido comunitario, revelando la complejidad de las fuerzas que contribuyen a su construcción.

En paralelo, la generación de estereotipos asociados a los turistas de bajos recursos se convierte en un componente crítico de este proceso. Estos estereotipos, que tienden a asociar a estos visitantes con comportamientos indeseables como un menor gasto económico, falta de educación o desorden, se vuelven elementos integrantes del imaginario social. Lo alarmante radica en que estos estereotipos no solo se limitan a la esfera de las ideas, sino que también se traducen en prejuicios arraigados que influyen en la forma en que la sociedad interactúa sutil pero perceptiblemente con estos turistas (Arias, 2023). Esta discriminación, aunque a menudo velada, deja una huella en la experiencia de los visitantes, afectando sus interacciones y la calidad de su estancia en el destino turístico (Gruel, 2017).

Además, las narrativas culturales emergen como actores clave en la configuración del imaginario social. La percepción de que solo los turistas adinerados son merecedores de disfrutar de ciertos lugares o servicios turísticos puede enraizar actitudes

discriminatorias hacia aquellos con recursos limitados. Estas narrativas, que a menudo están arraigadas en concepciones históricas y socioeconómicas, contribuyen a la consolidación de estructuras de poder que perpetúan la exclusión y refuerzan las divisiones en el turismo. Explorar estas narrativas culturales aporta una comprensión más profunda de cómo se construyen y mantienen las jerarquías en el ámbito turístico, sirviendo como punto de partida para abordar y transformar estas dinámicas discriminatorias.

A partir del análisis detallado de las teorías relevantes y de la comprensión profunda de la problemática de la aporofobia en el turismo, se procede ahora a delinear los pasos necesarios para la implementación efectiva de una política pública orientada a combatir esta forma de discriminación. Este proceso implica una serie de etapas fundamentales que buscan transformar los conocimientos teóricos en acciones concretas y prácticas que puedan ser aplicadas en el contexto real. En esta sección, se especificarán las estrategias y acciones necesarias para desarrollar e implementar una política pública inclusiva, que garantice la igualdad de acceso y trato para todos los visitantes, independientemente de su condición económica.

Diseño de Estrategias de Sensibilización y Educación en Turismo

La creación de programas educativos en el ámbito turístico representa un puente crucial hacia una convivencia más armónica y respetuosa entre los distintos actores involucrados en destinos turísticos. A través de la educación y la sensibilización, se aspira a erigir una base de interacción turística marcada por la inclusión y el respeto, fortaleciendo así la esencia misma del turismo como un vínculo enriquecedor entre culturas y realidades diversas.

Desarrollo de Programas Educativos

La introducción de estos programas educativos representa un paso trascendental hacia la construcción de una convivencia empática y genuina entre turistas y las comunidades locales. Esta iniciativa no solo redefine el propósito esencial del turismo como un puente cultural, sino que también simboliza un compromiso con la transformación social y la creación de un entorno donde la diversidad sea celebrada y valorada.

Para Turistas

Se propone implementar programas educativos dirigidos a los turistas, enfocados en fomentar la empatía, el respeto y la comprensión hacia las comunidades locales. Estos programas podrían incluir:

- **Sesiones de Sensibilización Cultural:** Talleres interactivos que muestren la historia, cultura y modos de vida de la comunidad receptora. Se promovería la participación en actividades locales para comprender las realidades sociales y económicas.
- **Formación en Etiqueta Turística:** Módulos educativos que enseñen pautas de comportamiento respetuoso, considerando las normas locales y culturales. Se abordarían aspectos como el respeto al entorno, interacciones con residentes y valoración de la diversidad.

Para Comunidades Locales

Se propondrían programas educativos orientados a las comunidades locales para fomentar la comprensión y aceptación de la diversidad de turistas. Estos podrían incluir:

- **Talleres de Interculturalidad:** Actividades que promuevan el entendimiento de distintas culturas y la importancia del turismo para la economía local. Se destacarían los beneficios de una recepción inclusiva para el desarrollo comunitario.
- **Formación en Tolerancia y Convivencia:** Sesiones para abordar prejuicios y estereotipos hacia diferentes grupos de turistas. Se buscaría desarrollar habilidades de comunicación y empatía para una interacción más positiva.

Campañas de Sensibilización para Sectores Turísticos Locales

Se diseñarían campañas dirigidas a los sectores turísticos locales (agencias, hoteles, restaurantes, etc.) con el objetivo de concientizar sobre la importancia de recibir a todos los turistas de manera equitativa. Estas campañas podrían involucrar:

- **Material Educativo Personalizado:** Folletos, videos o seminarios que resalten la relevancia económica y cultural de la diversidad de turistas. Se enfocarían en estrategias para ofrecer servicios inclusivos y de calidad para todos.

- **Entrenamiento Especializado:** Programas de capacitación para el personal turístico, centrados en habilidades de atención al cliente sin discriminación. Se destacaría la importancia de tratar a todos los turistas con igual respeto y atención.

Intervenciones Gubernamentales

Las políticas gubernamentales desempeñan un papel crucial en la promoción de la igualdad y la inclusión en destinos turísticos. Para lograr este objetivo, se sugieren las siguientes intervenciones:

- **Políticas de Acceso Equitativo:** estas políticas buscan asegurar que todos los turistas, independientemente de su condición económica o social, tengan acceso a los mismos servicios y oportunidades en destinos turísticos. Esto implica garantizar que los espacios públicos, atracciones turísticas, transporte y servicios sean accesibles y estén adaptados para personas con diferentes niveles de ingresos. Por ejemplo, se podrían implementar tarifas preferenciales o descuentos en actividades turísticas para grupos de bajos recursos.
- **Regulaciones Antidiscriminación:** Establecer normativas que prohíban la discriminación por parte de los operadores turísticos hacia los visitantes de bajos recursos. Estas regulaciones pueden incluir sanciones para aquellos establecimientos o personas que discriminen a los turistas según su condición económica. Asimismo, se pueden establecer medidas para garantizar la igualdad en el acceso a servicios básicos como alojamiento, alimentación y transporte.
- **Programas de Capacitación y Sensibilización:** Desarrollar programas de formación para operadores turísticos locales. Estos programas se enfocan en sensibilizar sobre la diversidad económica y social de los turistas, promoviendo el respeto, la empatía y el trato igualitario. Capacitar a meseros, guías turísticos, hoteleros y personal de transporte para reconocer y abordar posibles prejuicios y estereotipos en la atención a los visitantes.
- **Fomento de la Diversidad Cultural:** Este enfoque busca destacar y celebrar la riqueza cultural presente en los destinos turísticos. Organizar festivales, eventos o programas que muestren la diversidad cultural local, alentando la participación de turistas y comunidades. Esto fomenta la interacción positiva y contribuye

a combatir estereotipos negativos, promoviendo un ambiente de aceptación y respeto mutuo.

- **Monitoreo y Evaluación Continua:** Establecer sistemas de monitoreo para evaluar la efectividad de las políticas e intervenciones implementadas. Estos sistemas permiten medir el impacto de las políticas, identificar posibles áreas de mejora y ajustar estrategias según las necesidades emergentes. Esto garantiza una gestión más eficiente y adaptativa de las políticas de inclusión en el turismo.

Estas medidas buscan garantizar que los destinos turísticos sean lugares inclusivos, donde todos los visitantes sean recibidos con respeto y puedan disfrutar de una experiencia enriquecedora, independientemente de sus recursos económicos.

Evaluación Continua y Adaptación

La evaluación continua y la adaptación en políticas de inclusión turística son fundamentales para garantizar que los esfuerzos gubernamentales y comunitarios estén en sintonía con las necesidades cambiantes de los turistas de bajos recursos, promoviendo destinos turísticos más accesibles, equitativos y acogedores para todos. Se pueden implementar medidas como:

Implementación de Métricas de Evaluación de Impacto

Establecimiento de indicadores cuantitativos y cualitativos para medir el impacto de las estrategias de inclusión turística. Estos indicadores pueden incluir:

- **Índices de satisfacción:** Encuestas periódicas dirigidas a turistas de bajos recursos para evaluar su satisfacción con la oferta turística y la percepción de su trato.
- **Datos de participación:** Registro de la participación de turistas en actividades diseñadas para promover la inclusión, permitiendo medir la efectividad y alcance de estas acciones.
- **Datos económicos:** Análisis de la derrama económica generada por turistas de bajos recursos en comparación con otros segmentos, midiendo el impacto en la economía local y la relación costo-beneficio de la implementación de políticas de inclusión.

Monitoreo de Percepciones y Experiencias:

- Encuestas y Focus Groups: Realización de estudios regulares que evalúen la percepción de los turistas de bajos recursos sobre su experiencia en destinos turísticos. Se pueden utilizar focus groups para profundizar en sus experiencias y expectativas, identificando áreas de mejora.
- Observación Participante: Involucrar a agentes de la comunidad local y a turistas en el monitoreo de la percepción y experiencias. Esto puede hacerse a través de plataformas digitales que permitan comentarios y reseñas, así como involucrando a líderes comunitarios para obtener retroalimentación directa.

La evaluación continua de estas métricas proporcionará datos concretos para evaluar el éxito de las políticas de inclusión, identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios en tiempo real. Esta evaluación es clave para asegurar que las estrategias implementadas sean efectivas y puedan adaptarse a las necesidades cambiantes de los turistas de bajos recursos y las comunidades receptoras.

Conclusiones

Este documento resalta la necesidad imperiosa de abordar la aporofobia dentro del ámbito turístico, no solo como un problema social, sino como un obstáculo significativo para el desarrollo inclusivo y equitativo de los destinos turísticos. La propuesta de una política pública inclusiva en Mazatlán, que promueva la igualdad de acceso y trato para todos los turistas, independientemente de su condición económica, se muestra como una intervención crucial para transformar las dinámicas de discriminación presentes en este sector.

El análisis del Habitus y el Imaginario Social Instituyente revela cómo las prácticas discriminatorias están profundamente arraigadas en las estructuras sociales y culturales, perpetuando la exclusión de los turistas de bajos recursos. Este diagnóstico subraya la urgencia de implementar estrategias educativas y campañas de sensibilización que fomenten la inclusión y la empatía tanto entre los turistas como entre las comunidades locales.

La implementación efectiva de estas políticas no solo beneficiará a los turistas de bajos recursos, sino que también fortalecerá la imagen internacional de Mazatlán como un destino turístico inclusivo y comprometido con la equidad social. Finalmente, esta investigación sienta las bases para futuras intervenciones orientadas a erradicar

cualquier forma de discriminación en el turismo, promoviendo un entorno donde todos los visitantes puedan disfrutar plenamente de sus experiencias, sin temor a ser excluidos o estigmatizados por su situación económica.

Rerefencias

- Arias Castañeda, E. (2023). Análisis del Turismo Inclusivo desde la Teoría Crítica: una mirada del caso mexicano. *Vértice universitario*, 25(94).
- Ballina Ballina, J., Valdés Peláez, L., & Del Valle Tuero, E. (2019). Discriminación del comportamiento del turismo en función de la tecnología utilizada: Comparación entre dos destinos españoles. *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(3), 780-801.
- Bourdieu, P. (1988). *Homo academicus*. Stanford University Press.
- Carrillo, M. J. M., & Boujrouf, S. (2017). Turismo accesible para todos: Análisis del grado de accesibilidad de las infraestructuras turísticas de transporte de Marrakech. *TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible*, 10(23), 24.
- Castoriadis, C. (1997). El imaginario social instituyente. *Zona erógena*, 35(9), 1-9.
- Cortina, Adela (2017). *Aporofobia, el rechazo al pobre*. Un desafío para la democracia, Barcelona: Paidós. Estado y Sociedad.
- Esquembre, C. O. (2019). La aporofobia como desafío antropológico. De la lógica de la cooperación a la lógica del reconocimiento. *Daimon Revista Internacional De Filosofía*, (77), 215-224. <https://doi.org/10.6018/daimon/319071>
- Fajardo, J. Y. A. (2022). Del estigma a la inclusión. *Revista Colombiana de Endocrinología, Diabetes & Metabolismo*, 9(1).
- Fibbi, R., Midtbøen, A. H., y Simon, P. (2021). *Migration and discrimination: IMISCOE short reader* (p. 98). Springer Nature.
- Fredman, S. (2011). *Discrimination law* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Gallegos, N. (2022). *El bello puerto de Mazatlán y el turista pobre*. El Sol de Mazatlán | Noticias Locales, Policíacas, sobre México, Sinaloa y el Mundo. Recuperado el 22 de diciembre de 2023, de <https://www.elsoldemazatlan.com.mx/analisis/el-bello-puerto-de-mazatlan-y-el-turista-pobre-8240509.html>

- García-Granero, M. (2017). Cortina Orts, Adela 2017, Aporofobia, el rechazo al pobre. Un desafío para la democracia. *Quaderns de filosofia*, 4(2), 103-108. (Reseña de libro).
- Gruel Sáñez, V. M. (2017). La inauguración de la Carretera Panamericana. Turismo y estereotipos entre México y Estados Unidos. *Estudios fronterizos*, 18(36), 126-150.
- Khaitan, T. (2015). Una teoría de la ley de discriminación. OUP Oxford.
- Lizárraga, O. (2023, Octubre 30). 'Turismo sandwichero' desde distintos puntos de vista. Noroeste. <https://www.noroeste.com.mx/colaboraciones/turismo-sandwichero-desde-distintos-puntos-de-vista-DX5154454>
- Manzo, E. G. (2010). Las teorías sociológicas de Pierre Bourdieu y Norbert Elias: los conceptos de campo social y habitus. *Estudios sociológicos*, 383-409.
- Mendoza Ontiveros, M. M., Monterrubio, C., & Pérez Díaz, J. (2022). Experiencias turísticas de disidentes de género en América Latina. *Región y sociedad*, 34.
- Montaño, A. M. P. (2021). Selectividad y discriminación: categorías de análisis para entender los procesos migratorios en México. Clivajes. *Revista de Ciencias Sociales*, (15). 10.25009/clivajesrcs.i15.2691
- Pedrosa-Pádua, L. (2022). Vínculos de humanidad para combatir a aporofobia. *Fronteiras-Revista de Teologia da Unicap*, 5(1), 117-135. <https://doi.org/10.25247/2595-3788.2022.v5n1.p117-135>
- Ridgeway, C. L. (2014). Por qué es importante el estatus para la desigualdad. *Revista Americana de Sociología*, 79(1), 1-16.
- Rubio, J. G. (2016). La exclusión como pérdida de la condición de ciudadanía y de los derechos humanos sociales básicos. *Revista Interdisciplinar de Direitos Humanos*, 4(2), 183-199.
- Sanz Caballero, S. (2021, February). *La lucha contra la discriminación ante el Tribunal Europeo de Derechos Humanos: breve comparación con la labor del Tribunal de Justicia de la Unión Europea*. In *Derechos humanos y lucha contra la discriminación: IV Congreso Internacional de Derechos Humanos*, [celebrado en] Valencia, 4 y 5 de febrero de 2021: libro de actas. Valencia: Fundación Mainel, 2021.. Fundación Mainel.
- Spicker, P. (2009). Definiciones de pobreza: doce grupos de significados. *Pobreza: Un glosario internacional*, 291-306.

Yanes, P. (2021). Hiperglobalización, migraciones y el nuevo marco de derechos en la Ciudad de México. *Desacatos: Revista de Ciencias Sociales*, (66), 12-27.

Análisis de la deserción estudiantil por reprobación en la UAS. El caso de la facultad de informática Mazatlán

Analysis of student desertion due to failure at UAS. The case of the faculty of computer science Mazatlan.

Lic. José Antonio Monroy Díaz

0009-0007-4000-0178

jose.monroy.faceam@uas.edu.mx

Dra. Rosa del Carmen Lizárraga Bernal

0000-0003-1724-2922

carmen.lizarraga@uas.edu.mx

Dra. Alma Yadira Quiñonez Carrillo

0000-0002-7604-8532

yadiraqui@uas.edu.mx

Resumen

La deserción estudiantil es un fenómeno que se presenta en los distintos niveles educativos, se ha convertido en un problema que es influenciado por diversos factores, entre ellos problemas de aprendizaje, falta de interés e incluso de tipo socioeconómico. En la Facultad de Informática de Mazatlán (FIMAZ), programa de nivel superior adscrito a la Universidad Autónoma de Sinaloa en México, se han observado estudiantes con bajo rendimiento académico, especialmente aquellos que tienen dificultades con materias fundamentales como matemáticas, programación y bases de datos, convirtiéndose en candidatos para abandonar sus estudios. En este sentido, el presente estudio tiene como propósito principal identificar y calcular el índice de reprobación escolar de las diferentes asignaturas que conforman el programa de Licenciatura en Ingeniería en Sistemas de Información durante el ciclo escolar 2023-2024. Como parte del diseño metodológico, el estudio presenta un nivel descriptivo bajo un enfoque de investigación cuantitativo, se emplearon técnicas de investigación documental para la consulta de diversas fuentes de información de primera mano e información estadística del Sistema Automatizado de Control Escolar (SACE), de la institución educativa. Los resultados indican que el 40.2% de los estudiantes que conforman



la cohorte generacional 2020-2024, abandonaron sus estudios, mientras que el programa educativo que registró mayor reprobación fue álgebra y cálculo.

Palabras clave: Deserción Escolar, Rendimiento Académico, Índice de Reprobación, Control Escolar, Ingeniería en Sistemas.

Abstract

Student dropout is a phenomenon that occurs at different educational levels. It has become a problem that is influenced by various factors, including learning problems, lack of interest, and even socioeconomic factors. At the Faculty of Informatics of Mazatlán (FIMAZ), a higher-level program attached to the Autonomous University of Sinaloa in Mexico, students with low academic performance have been observed, especially those who have difficulties with fundamental subjects such as mathematics, programming, and databases, becoming candidates to drop out of their studies. In this sense, the main purpose of this study is to identify and calculate the school failure rate of the different subjects that make up the Bachelor's Degree in Information Systems Engineering program during the 2023-2024 school year. As part of the methodological design, the study presents a descriptive level under a quantitative research approach. Documentary research techniques were used to consult various sources of first-hand information and statistical information from the Automated School Control System (SACE) of the educational institution. The results indicate that 40.2% of the students who make up the 2020-2024 generational cohort dropped out of school, while the educational program that registered the highest failure rate was algebra and calculus.

Keywords: School Dropouts, Academic Performance, Failure Rate, School Control, Systems Engineering.

Introducción

A nivel global, el fenómeno de la deserción estudiantil dentro del nivel de estudios de educación superior perturba negativamente dichos sistemas educativos (Sanhueza et al., 2021), motivo por el cual se ha convertido en un tema de especial importancia dentro de la gestión administrativa y académica en instituciones con dichas características, incluso se relaciona con el cumplimiento de indicadores de calidad educativa en el que tienen que

mostrar el progreso académico del estudiantado desde su ingreso hasta su egreso (Pereira y Vidal, 2021).

De acuerdo con Castillo-Sánchez et al., (2020), existen diversas causas que provocan el abandono y la reprobación en estudiantes de nivel universitario, entre las cuales se destaca poca dedicación al estudio de las temáticas del curso, débil formación escolar del nivel de estudios anterior, falta de interés, entre otras. Por su parte, según la investigación de Burgos et al. (2022), la deserción es causada principalmente por el bajo rendimiento académico. El alto índice de reprobación desmotiva a los estudiantes a continuar con sus estudios universitarios, ya que el recursamiento de asignaturas dificulta su promoción de grado. Esto resulta en la suspensión temporal de los estudios y, eventualmente, en la deserción.

En ese mismo sentido, el estudio publicado por Cetina et al., (2020), analizó estadísticamente los diferentes índices de reprobación, rezago y deserción escolar que se presentaron en cinco programas educativos de ingeniería. Incluso, de acuerdo con Reyes et al., (2023), midió la percepción docente sobre las causas de reprobación, y el 52.4% consideró que entre los factores primordiales están vinculados a políticas públicas, aspectos culturales y económicos, como el nivel de ingreso familiar.

Por otra parte, en otros estudios también se han confirmado el especial interés por conocer de qué manera la deserción estudiantil afecta los procesos educativos. Por ejemplo, Sanhueza et al., (2021), identificaron y analizaron una serie de factores de tipo institucional asociados al fenómeno a través de una muestra de 28 universidades chilenas, encontrando que la tasa promedio de deserción estudiantil es mayor en instituciones públicas estatales que las de tipo privado. Por su parte, Poveda et al. (2020), mediante técnicas probabilísticas encuestaron a 2.216 estudiantes, destacando que factores vinculados al entorno de tipo económico y familiar poseen mayor influencia en el abandono de los estudios universitarios bolivianos.

Según Lázaro et al. (2020), el mayor índice de deserción ocurre durante el primer año académico, debido a la falta de integración tanto social como académica. Estos hallazgos resaltan la importancia de seguir implementando estrategias de apoyo y acompañamiento académico desde los primeros semestres de la carrera.

La deserción estudiantil en la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS) es un fenómeno común que se presenta en los diferentes programas educativos

profesionales (licenciaturas e ingenierías). En la Facultad de Informática Mazatlán (FIMAZ), este problema es particularmente notorio debido a una serie de razones y factores específicos que pueden influir sutilmente en la decisión de abandonar los estudios por causas académicas, económicas y emocionales, por ejemplo, problemas de rendimiento, falta de interés en la carrera, situación económica, empleo, aspectos psicológicos y sociales, entre otros.

Ante el contexto descrito anteriormente, esta investigación tiene como objetivo principal identificar y calcular el índice de reprobación escolar de las diferentes asignaturas que conforman el programa de Licenciatura en Ingeniería en Sistemas de Información que conforman la cohorte generacional 2020-2024, e identificar las principales causas de deserción escolar vinculadas a la reprobación, durante el ciclo escolar 2023-2024.

Metodología

El presente estudio presenta un nivel descriptivo; asimismo, se empleó un enfoque de investigación cuantitativo, el cual, de acuerdo con García (2022), permite obtener datos numéricos precisos ya que se apoya en la estadística, facilitando la identificación de patrones y tendencias que pueden generalizarse a poblaciones más amplias. Asimismo, Hernández et al. (2023) destacan que dicho enfoque investigativo también se caracteriza por su objetividad y replicabilidad, utilizando métodos estructurados y estandarizados para la recolección y análisis de información, lo que asegura la fiabilidad y validez en sus procesos.

Por otro lado, se emplearon técnicas de investigación documental para la consulta de diversas fuentes de información de primera mano a través del buscador especializado en documentos académicos *Google Scholar*. De igual manera, para la extracción de información estadística de los estudiantes inscritos en la Facultad de Informática Mazatlán (UAS), se consultó la base de datos que concentra el Sistema Automatizado de Control Escolar (SACE), sistema que permite la automatización y gestión de información escolar, tales como la deserción escolar.

Se eligió la cohorte generacional 2020-2024, concentrando una población de estudio de 383 alumnos inscritos formalmente en el programa educativo Licenciatura en Ingeniería en Sistemas de Información (LISI), modalidad escolarizada la cual de acuerdo con el plan de estudios se compone de ocho semestres, y se oferta a través de tres grupos, un grupo por cada

turno y grado escolar. Para el análisis de datos y el cálculo del abandono escolar se realizó partiendo de la siguiente fórmula propuesta por la SEP (2019):

$$Abandono\ total_n = 1 - \left(\frac{matrícula\ total_{n+1} - nuevo\ ingreso\ 1ro.\ n+1 + egresados_n}{matrícula\ total_n} \right) * 100$$

El análisis de datos se llevó a cabo utilizando una hoja de cálculo a través del programa Microsoft Excel 2019, herramienta indispensable debido a su capacidad para manejar grandes volúmenes de datos, realizar análisis complejos y generar visualizaciones efectivas, además permite el diseño de gráficas para exponer de manera más clara los resultados.

Resultados

De acuerdo con los datos extraídos del Sistema Automatizado de Control Escolar (SACE), de la Facultad de Informática Mazatlán (UAS), específicamente en el rubro de reprobación y deserción escolar, ya sea temporal o definitiva, es un fenómeno que ocurre con mayor frecuencia durante los primeros cuatro semestres de la carrera. Esto está relacionado con la no aprobación de asignaturas básicas y la calidad académica de los estudiantes, quienes terminan abandonando sus estudios por diversas razones: no cumplir con la totalidad de los créditos o asignaturas, renunciar por escrito al programa educativo o simplemente abandonar sus estudios, tal como lo establece el artículo 24 del reglamento escolar de la UAS 2023.

En este contexto, se analizaron diversos aspectos académicos, como la trayectoria y el seguimiento académico, la retención escolar y los indicadores de reprobación, con el objetivo de analizar y reducir los índices de reprobación, rezago y deserción. En el programa educativo de la Licenciatura en Ingeniería en Sistemas de Información del ciclo escolar 2023-2024, la Tabla 1 presenta un resumen del análisis basado en los datos recabados del Sistema Automatizado de Control Escolar (SACE) de la Unidad Académica. En cuanto a la retención de la matrícula, se observó una disminución general de 64 alumnos al concluir el ciclo escolar, en comparación con el número que ingresó.

Tabla 1.
Retención del programa de LISI del ciclo escolar 2023-2024

Grado y Grupo	Matricula inicial del ciclo escolar	Matricula al cierre del ciclo escolar
1-1	49	39
1-2	44	26
1-3	58	44
2-1	58	51
2-2	31	27
3-1	57	54
3-2	32	29
4-1	35	33
4-2	17	14
Totales	381	317

Fuente: Elaboración propia

En la figura 1 se muestra la eficiencia terminal de la cohorte generacional 2020-2024, donde se observa que el 40.2% de los alumnos que ingresaron abandonaron sus estudios.

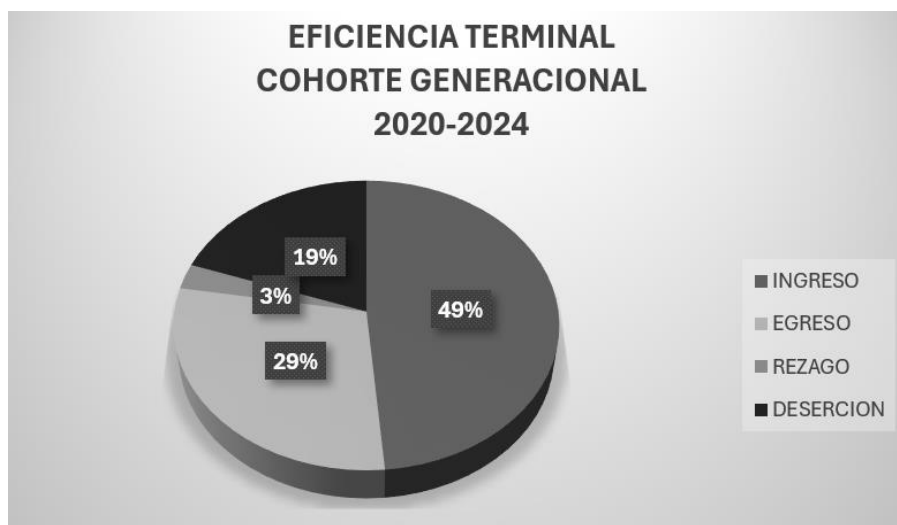


Figura 1. Eficiencia terminal de la cohorte 2020-2024

Fuente: Elaboración propia

Al realizar un análisis en el último ciclo escolar (2023-2024), en la figura 2 se observó que durante dicho ciclo se impartieron diversos cursos, registrando los siguientes porcentajes de reprobación, por ejemplo, en algebra, el porcentaje de reprobación fue del 67%, lo que indica que una gran parte de los estudiantes no logró superar los requisitos académicos establecidos para este curso; en la asignatura de Programación Orientada a Objetos, el porcentaje de reprobación fue del 44%, lo que presentó desafíos significativos para casi la mitad de los estudiantes inscritos.

En Fundamentos de Programación, el porcentaje de reprobación fue del 30%, lo que sugiere que una menor, pero todavía significativa, proporción de estudiantes tuvo dificultades para cumplir con los objetivos del curso. En la materia de Desarrollo Web I, se registró un porcentaje de reprobación del 40%, indicando que dos de cada cinco estudiantes no pudieron alcanzar los estándares académicos necesarios.

En el curso de Física, el porcentaje de reprobación fue del 32.6%, reflejando que aproximadamente un tercio de los estudiantes tuvo dificultades para aprobar esta asignatura. Cálculo Diferencial e Integral tuvo un porcentaje de reprobación del 60%, lo que muestra que más de la mitad de los estudiantes no consiguió los resultados esperados en este curso, indicando un nivel alto de dificultad.

En Diseño e Instalación de Redes, el porcentaje de reprobación fue del 24.4%, siendo el curso con el menor índice de reprobación en comparación con los demás cursos mencionados. Por último, en el curso de Seguridad en Redes, el porcentaje de reprobación fue del 40%, indicando que una cantidad considerable de estudiantes encontró dificultades en esta área, estos datos obtenidos reflejan la variedad de los desafíos que enfrentan los estudiantes en diferentes áreas de estudio dentro de la Facultad de Informática Mazatlán y destacan los cursos que requieren atención especial para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

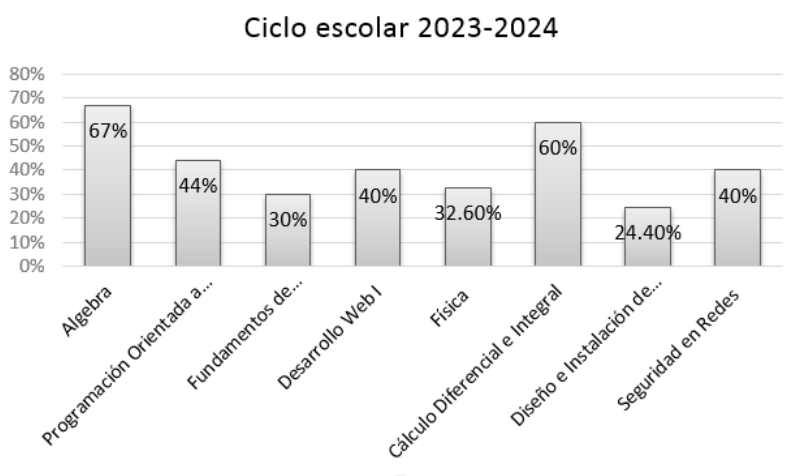


Figura 2. Materias con más índice de Reprobación
Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2 se muestra la situación académica de los estudiantes, durante el ciclo escolar 2023-2024, se distribuyó de la siguiente manera:

Un total de 207 estudiantes se encontraron en situación académica regular, lo que representa el 53% de la matrícula total, estos estudiantes cumplieron con todos los requisitos académicos. En la situación académica de irregular se registraron 156 alumnos, lo que constituye el 41% de la matrícula, y presentan algún tipo de rezago académico, ya sea por haber reprobado alguna asignatura o por no cumplir con ciertos requisitos académicos dentro del periodo establecido.

Por otro lado, hubo 20 estudiantes que se encontraron en condición de repetidores, representando el 6% del censo, donde estos estudiantes tuvieron que repetir uno o más cursos debido a que no lograron aprobarlos en periodos anteriores. El total de la matrícula estudiantil de la Facultad de Informática Mazatlán para este período académico sumó 383 estudiantes, reflejando la distribución completa de la situación académica.

Tabla 2.
Alumnos Regulares, Irregulares, Repetidores

Situación Académica	Número de Estudiantes	% De La Matrícula Que Representa
Regular	207	53%
Irregular	156	41%
Repetidor	20	6%
Gran Total	383	100%

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Los porcentajes de reprobación de las diferentes asignaturas que conforman el programa educativo Licenciatura en Ingeniería en Sistemas de Información ponen en evidencia un problema preocupante de deserción escolar, situación que requiere de estrategias de intervención con el fin de disminuir las cifras. Está demostrado que ejercicios de aprendizaje colaborativo, el uso de asesores disciplinares, programas de asesoría o tutoría, incluso atención psicológica y pláticas motivacionales, tal como lo aseguran (Guerrero et al., 2021), benefician y contribuyen a un óptimo proceso de enseñanza-aprendizaje.

De hecho, se ha observado que la tutoría dentro de la Universidad Autónoma de Sinaloa, tiene un impacto positivo en los estudiantes, así lo confirman López y Meza (2023), por ello, es fundamental proporcionar recursos y programas de tutorías, asesoramiento académico y orientación profesional para ayudar a los estudiantes a superar los desafíos académicos y mantener un progreso constante. La identificación temprana de los

estudiantes en riesgo y la evaluación de cómo la intervención oportuna puede contribuir significativamente a mejorar las tasas de retención.

Por último, es recomendable ampliar los horizontes investigativos del fenómeno de reprobación escolar, identificar las distintas causas que influyen en el abandono de sus estudios, su comprensión integral posibilitará establecer un diagnóstico que le permita a las autoridades educativas diseñar estrategias remediabiles y cursos de acción que disminuyan las cifras señaladas.

Referencias

- Burgos Videla, C., Aliaga Prieto, V., Tesmer Orellana, V., y Pavez Bravo, K. (2022). Causales del abandono estudiantil, dónde, cómo y cuántos: el caso de la Universidad de Atacama. *IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation*, (18), 1–17. <https://doi.org/10.46661/ijeri.4484>
- Castillo-Sánchez, M.; Gamboa-Araya, R., y Hidalgo-Mora, R. (2020). Factores que influyen en la deserción y reprobación de estudiantes de un curso universitario de matemáticas. *Uniciencia*, 34(1), 219-245. <https://dx.doi.org/10.15359/ru.34-1.13>
- Cetina Aguilar, C.V.; Kaul Uc, S.G., y Canto González, G.N. (2020). Causales de los índices de deserción, reprobación y rezago en el programa educativo de ingeniería civil. *Advances in Engineering and Innovation*. 5(10), 63-72. <https://www.progreso.tecnm.mx/revistaAEI/index.php/aei/article/view/49>
- García, A. (2022). El valor del enfoque cuantitativo en la investigación científica. *Revista de Métodos Cuantitativos*, 18, 45-59.
- Guerrero Vázquez, J. A., Hernández Sierra, M. G., González Álvarez, R., Jiménez Aranda, J. S., & Pérez Salas, N. J. (2021). Estrategias efectivas para minimizar índices de reprobación en la carrera de Ingeniería informática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 5511-5525. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.704
- Hernández, L., Martínez, P., & Gómez, R. (2023). Caracterización del enfoque cuantitativo en estudios contemporáneos. *Journal of Quantitative Research*, 21(3), 123-136.
- Lázaro, N., Callejas, Z. y Griol, D. (2020). Factores que inciden en la deserción estudiantil en *Revista Fuentes*, 22(1), 105-126. <https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2020.v22.i1.09>

- López López, H. L., y Meza González, C. E. (2023). El impacto de la tutoría en la formación integral de los estudiantes en la post pandemia por Covid-19. *SIBIUAS Revista De La Dirección General de Bibliotecas*, 2, 10-17. <https://revistas.uas.edu.mx/index.php/SIBIUAS/article/view/244>
- Medina, Clara Inés. (2001). Paradigmas de la investigación sobre lo cuantitativo y lo cualitativo. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, (10), 79-84. Obtenido de URL. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91101010>
- Pereira Santana, A., y Vidal Cortez, M. (2021). Deserción estudiantil en la educación superior: reflexiones sobre la gestión enfocada en la retención o la permanencia. *Revista Educación*. 45(1). <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40602>
- Poveda Velasco, J.C.; Poveda Velasco, I.M., y España Irala, I.A. (2020). Análisis de la deserción estudiantil en una universidad pública de Bolivia. 82(2), 151-172. <https://doi.org/10.35362/rie8223572>
- Programa Institucional de Tutorías UAS. Noviembre 2006 Guía Integral para el Tutor de Educación Superior. Dra. Sandra Castañeda y Lic. Isaac. Ortega (2002).
- Reimers, F. M. y Schleicher, A. (2020). Un marco para guiar una respuesta educativa a la pandemia del 2020 del COVID-19. *Enseña Perú*.
- Reyes Monroy, M. G., Orozco Ramírez, Z. L., Quezada Graciano, B. A., Nolasco Rivera, V. M., & Rueda Rea, P. S. (2023). Identificación de la percepción docente sobre las causas de deserción estudiantil de la Unidad Académica de Salud Integral. *CISA*, 5(6), 22–29. <https://doi.org/10.58299/cisa.v5i6.50>
- Sanhueza Gutiérrez, D., King-Domínguez, A., y Amestica-Rivas, L. (2021). Incidencia de la gestión universitaria en la deserción estudiantil de las universidades públicas en Chile. *IE Revista De Investigación Educativa de la REDIECH*, 12, e1270. https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v12i0.1270
- SEP, Secretaría de Educación Pública (2019). Lineamientos para la formulación de indicadores educativos. Secretaría de Educación Pública de México.
- Valenzuela, J.R. y Flores, M. (2012). *Fundamentos de Investigación Educativa (Vol.2)*. Editorial Digital Tecnológico de Monterrey.

Factores de infraestructura local que influyen en la calidad de vida poblacional y en el desarrollo empresarial: revisión de literatura

Local infrastructure factors influencing population quality of life and business development: literature review

Cárdenas Aguilar Cecilia Carolina
0009-0008-2991-6588
cecacardenasag@ittpic.edu.mx

Vázquez Rueda Leonardo
0000-0002-4666-5839
leovazrue@uas.edu.mx

Flores Estrada Isabel Cristina
0009-0002-8818-618X
isabelcristina27@ms.uas.edu.mx

Resumen:

La infraestructura de una localidad representa la columna vertebral sobre la cual gira la vida de las personas que coexisten en dicho espacio territorial, constituye en la mejora del bienestar poblacional y la economía. El objetivo principal de esta investigación fue identificar en la literatura reciente los factores de la infraestructura que influyen en la calidad de vida poblacional y en el desarrollo empresarial. Se propone responder a la pregunta de investigación: ¿Qué factores de la infraestructura local influyen en la calidad de vida de la población y en el desarrollo empresarial de una determinada región? La presente investigación se enfoca en el objetivo número 9 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación. Se realizó una revisión de literatura con un enfoque cualitativo de carácter exploratorio, se revisaron al menos veinte artículos de fuentes confiables en inglés y español. Se priorizó la selección de artículos de calidad, principalmente publicados en años recientes, para asegurar la pertinencia de los resultados. Se identificaron puntos en común en la literatura revisada, lo que permitió reconocer aquellos aspectos que se consideran clave para el análisis en cuestión, a partir de esta convergencia se decidió que



existen ocho factores clave de la infraestructura que influyen significativamente en la calidad de vida y a su vez, impactan positivamente en el desarrollo empresarial: transporte, servicios básicos/urbanos, telecomunicaciones, sustentabilidad/energía, finanzas/económicas, entretenimiento/deportivo, educación/sociales y servicios de salud que logran representar estos elementos. Se concluyó que los ocho factores influyen significativamente en la calidad de vida poblacional y generan un impacto notable en el desarrollo empresarial. Asimismo, se pudo confirmar la estrecha relación existente entre la calidad de vida y el desarrollo empresarial.

Palabras clave:

Infraestructura, Infraestructura física, Infraestructura social, Calidad de Vida poblacional, Desarrollo empresarial.

Abstract:

The infrastructure of a locality represents the backbone on which the lives of the people who coexist in said territorial space revolve, it constitutes the improvement of the population well-being and the economy. The main objective of this research was to identify in recent literatura the infrastructure factors that influence the population's quality of life and business development. It aims to answer the research question: What factors of local infrastructure influence the quality of life of the population and the business development of a certain region? This research focuses on goal number 9 of the Sustainable Development Goals (SDGs): develop resilient infrastructures, promote inclusive and sustainable industrialization, and foster innovation. A literature review was carried out with an exploratory qualitative approach, at least twenty articles from reliable sources in English and Spanish were reviewed. The selection of quality articles, mainly published in recent years, was prioritized to ensure the relevance of the results. Common points were identified in the reviewed literature, which allowed us to recognize those aspects that are considered key for the analysis in question. It was decided that there are eight key infrastructure factors that significantly influence the quality of life and, in turn, they positively impact business development: transportation, basic/urban services, telecommunications, sustainability/energy, finance/economics, entertainment/sports, education/social and health services that manage to represent these elements. It was concluded that the eight factors significantly influence the

population's quality of life and generate a notable impact on business development. Likewise, the close relationship between quality of life and business development could be confirmed.

Key words: Infrastructure, physical infrastructure, social infrastructure, population quality of life, business development.

Introducción

La infraestructura de una localidad representa un factor relevante en la calidad de vida de las personas que coexisten en dicho espacio territorial. Una infraestructura adecuada facilita el acceso a servicios esenciales, mejora la movilidad y conecta a las comunidades, lo que a su vez incrementa la calidad de vida de los ciudadanos.

Adicionalmente, la disponibilidad y calidad de la infraestructura influyen en la capacidad de las empresas para operar eficientemente, expandirse y competir en el mercado. En un entorno globalizado, donde la competitividad es cada vez más intensa, contar con una infraestructura robusta es esencial para atraer inversiones, fomentar la innovación y apoyar el desarrollo económico local (Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. [CESOP], 2023).

Una infraestructura bien desarrollada, que abarca la cantidad de autobuses, la densidad de las tuberías de drenaje y la extensión de las zonas verdes puede mejorar notablemente la comodidad y la eficiencia en los procesos de producción (Zou et al., 2022). Además, los servicios culturales y las amenidades urbanas son esenciales para mejorar la calidad de vida, destacando la importancia de una infraestructura bien desarrollada (Arntz et al., 2023).

El atractivo de una región para la creatividad y la innovación está influenciado por servicios urbanos que facilitan la ubicación, la accesibilidad y la alta densidad de servicios, lo que subraya la complejidad y la interconexión de los factores de infraestructura (Wu et al., 2022).

El presente estudio pretende responder a la pregunta de investigación: ¿Qué factores de la infraestructura local influyen en la calidad de vida de la población y en el desarrollo empresarial de una determinada región?

El objetivo principal del estudio es identificar los factores de la infraestructura que influyen en la calidad de vida poblacional y en el desarrollo empresarial. A través

de un análisis de la revisión de literatura, se pretende categorizar y evaluar estos factores para entender mejor sus roles y efectos diferenciados en la comunidad y el ámbito empresarial.

Además, la presente investigación se centra en el objetivo número 9 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación. Los ODS pretenden ser un instrumento a nivel mundial para erradicar la pobreza y disminuir las desigualdades y vulnerabilidades, bajo el paradigma del desarrollo humano sostenible; este objetivo es parte integral de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada por los Estados Miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en la cumbre mundial para el desarrollo sostenible de 2015, la Agenda 2030 busca erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todas las personas mediante 17 objetivos, 169 metas y una declaración política.

En relación con el significado de infraestructura, queda entendido “...como las estructuras, redes o sistemas físicos y organizativos necesarios para el funcionamiento exitoso de una sociedad y su economía”. (United Nations Development Programme [UNDP], 2010, p.2)

La misma organización menciona que se divide en dos variantes, física y social/económica. Se considera física cuando son tangibles tales como; instituciones públicas, servicios básicos y públicos que una ciudad necesita para funcionar, por otro lado, la infraestructura social y económica incluye servicios como hospitales, jardines, centros comunitarios, bibliotecas e instalaciones de entretenimiento y educativas, usualmente la infraestructura social suele ser intangible.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2016) define a la infraestructura como aquellos componentes que permiten un buen desarrollo y funcionamiento de la economía y la sociedad.

Por otro lado, el CESOP (2023) afirma que la infraestructura no solo aporta ventajas económicas, sino que también genera beneficios sociales al mejorar la calidad de vida de la población mediante la construcción de carreteras, caminos y puentes; sistemas de transporte público; hospitales, escuelas y la provisión de servicios públicos básicos.

La institución citada en el párrafo anterior también expresa que una infraestructura adecuada puede atraer inversión extranjera y mejorar el clima de negocios en una

región o país, ya que las empresas internacionales prefieren invertir en lugares con infraestructura que les permita operar eficientemente y con competitividad; la sociedad depende en gran medida del funcionamiento de diversos componentes y sistemas de infraestructura, y los gobiernos nacionales reconocen su importancia por los efectos positivos en la productividad económica y la posición competitiva global.

La pérdida de elementos clave de infraestructura puede resultar en una disminución significativa en el movimiento y transporte, el comercio, la comunicación a grandes distancias, la generación y transmisión de energía, y la atención médica organizada, entre otros aspectos vitales (UNDP, 2010).

En este sentido, sin una infraestructura adecuada, el crecimiento económico, la calidad de vida y la sostenibilidad a largo plazo pueden verse seriamente comprometidos.

Asimismo, la calidad de vida urbana es un concepto complejo y multifacético con amplias connotaciones, que incluye todos los aspectos de la vida de los residentes y generalmente se evalúa mediante un índice que refleja el desarrollo social y económico integral (Zou et al., 2022). Esta definición subraya que la calidad de vida abarca tanto el bienestar material y físico de las personas como su bienestar social, económico y ambiental, es decir, las inversiones en infraestructura inciden en mejorar la calidad de vida y el desarrollo (UNDP, 2010).

Mamirkulova et al., (2020) expresan que la calidad de vida se refiere al grado de bienestar y felicidad que experimenta una persona o una comunidad en general, además, está funcionalmente relacionada con la satisfacción individual dentro del contexto de valores culturales o posiciones vitales, como metas, expectativas y relaciones personales.

En este contexto, los emprendedores y las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) juegan un papel fundamental en la economía, siendo motores clave de empleo, innovación y desarrollo local. Adame et al., (2017 cit. en Yoza et al., 2021) describen que las microempresas se desarrollan a partir de un proyecto emprendedor por parte del dueño, el cual tiene la cualidad de ser al mismo tiempo administrador de su propia empresa. Sin embargo, se considera que el éxito y la sostenibilidad de las MIPYMES están estrechamente ligados a la calidad de la infraestructura disponible.

Para el Banco de México (2018), numerosos estudios han evidenciado una relación positiva y estadísticamente significativa entre la infraestructura y el crecimiento

económico. Se ha señalado que una mayor disponibilidad de infraestructura contribuye a elevar la productividad total de los factores y a impulsar el crecimiento económico.

El presente estudio se estructura en tres secciones principales. La primera sección constituye la introducción, en la cual se examina la importancia de la infraestructura y su relación con las variables de calidad de vida y desarrollo empresarial. Asimismo, se describe la relevancia de la infraestructura en el contexto actual y se expone el propósito del estudio, respondiendo a la pregunta de investigación y delineando el objetivo principal. Posteriormente, se revisan los fundamentos teóricos necesarios para el análisis de las variables.

En la segunda sección, se describe el enfoque metodológico empleado para la revisión de la literatura, además de mencionar la importancia y pasos para realizar la revisión de literatura, según diversos autores. Este enfoque incluye la selección de artículos de calidad, principalmente recientes y publicados en la actualidad, provenientes de fuentes confiables y revistas científicas. Se realizó una revisión exhaustiva de al menos veinte artículos, detallando sus hallazgos.

Finalmente, la tercera sección se enfoca en la discusión de los resultados obtenidos, contextualizándolos en el marco de la investigación y apoyándose en la revisión de literatura realizada, elaborando una conclusión a partir de la discusión, así mismo mencionando las futuras líneas de investigación y sus limitaciones.

Metodología

El proceso de análisis y la metodología incluyó una revisión de la literatura; la revisión de la literatura, según (Hernández-Sampieri, 2006, p.61) representa "...un proceso fundamental para enmarcar un problema de investigación y elaborar el marco teórico de un estudio. Este proceso implica detectar, consultar y obtener referencias y materiales que sean relevantes para el propósito del estudio, de donde se debe extraer y recopilar la información necesaria y pertinente". Asimismo, se presentan los puntos más importantes a considerar para la elaboración de la revisión de literatura: a) Identificación y consulta de referencias; b) Elección de palabras clave; c) Selección de referencias pertinentes; d) Redacción del marco teórico.

Por otro lado, Pautasso (2013) sugiere pasos de su criterio para estructurar una revisión de literatura y se mencionan los que difieren de Hernández-Sampieri (2006): a) Tomar notas mientras lees; b) Mantén la revisión enfocada, pero hazla de interés general; c) Encuentra una estructura lógica; d) Mantente actualizado, pero no olvides estudios antiguos.

El proceso de realizar una revisión bibliográfica es esencial en la investigación. Aunque puede ser vista como su principal función, la revisión de la literatura también es una herramienta crucial para informar y desarrollar la práctica e incitar a la discusión en el ámbito académico; el objetivo de la revisión de la literatura es utilizar críticas y estudios previos de manera organizada, precisa y analítica (Guirao, 2015).

Creswell (2009) define la revisión de la literatura en un artículo de revista como una versión resumida de la que se presenta en una disertación o tesis de maestría, además considera que proporciona un marco de referencias para establecer la importancia de la investigación y un punto de referencia para aplicar una comparación con otros hallazgos, y recomienda seguir los siguientes siete pasos:

1. Identificar palabras clave.
2. Buscar en el catálogo de la biblioteca.
3. Localizar informes de investigación.
4. Revisar y duplicar artículos centrales.
5. Diseñar un mapa de literatura.
6. Redactar resúmenes de artículos.
7. Organizar y estructurar la revisión de literatura.

Para efectos de este documento, se aplicó la siguiente metodología: se revisaron los artículos y posteriormente se seleccionaron publicaciones provenientes de fuentes confiables y reconocidas en el campo de estudio. Algunas de las fuentes consultadas incluyeron Google Académico, Redalyc, Scielo y Dialnet, entre otras.

La revisión se centró en estudios que abordan directamente la relación entre infraestructura, calidad de vida y desarrollo empresarial, asegurando la relevancia temática para el objetivo de la investigación. Además, se priorizó la búsqueda utilizando palabras clave como “infraestructura”, “infraestructura física”, “infraestructura social”, “calidad de vida”, “desarrollo empresarial”, “MIPYMES” e “indicadores de calidad de vida”. Para esta revisión de literatura, se incluyeron artículos en los idiomas español e inglés, lo

que permitió abarcar una amplia gama de fuentes académicas y asegurar una visión completa del tema de estudio.

La información recopilada se ordenó en forma de citas y referencias, presentadas en tablas relevantes y comparativas, con el fin de identificar las variables y factores que impactan en la calidad de vida. Se realizó una síntesis detallada de los hallazgos de al menos veinte artículos, identificando patrones, tendencias y discrepancias en los resultados reportados por los estudios seleccionados.

Este enfoque metodológico, de tipo cualitativo con carácter exploratorio, asegura una revisión exhaustiva y crítica de la literatura disponible, proporcionando una base sólida para el análisis y discusión de los resultados en el contexto de la investigación. Se establecieron criterios específicos de inclusión y exclusión, tales como la pertinencia temática, el año de publicación y la calidad de la fuente, excluyendo aquellos artículos que no cumplieran con estos criterios. Se priorizó la selección de artículos de calidad, principalmente publicados en años recientes, para asegurar la pertinencia de los resultados.

Resultados y discusión

En esta sección se discutirán los resultados obtenidos en el contexto de la investigación, fundamentándolos con la revisión de literatura realizada. Este análisis permitirá contextualizar los hallazgos, identificando tanto las coincidencias como las discrepancias con la literatura existente, para ofrecer una perspectiva integral y bien fundamentada sobre el problema de investigación abordado.

Por lo tanto, se identificaron puntos en común en la literatura revisada, lo que permitió reconocer aquellos aspectos que se consideran clave para el análisis en cuestión, a partir de esta convergencia se decidió que existen ocho factores que logran representar estos elementos.

Se elaboraron tablas para presentar la información. La primera tabla se centra en la selección de características para cada factor. En dicha tabla, se determinaron las características comunes de ocho factores, basándose en la opinión de los autores.

Así, se explican las características que comprenden cada factor y se definen de la siguiente manera:

Tabla 1

Selección de características para cada factor

	Transporte	Servicios básicos	Telecomunicaciones	Sustentabilidad	Finanzas	Entretenimiento	Educación	Servicios de salud
<i>Autor</i>								
Buhr, 2003	Transporte	Alcantarillado, eliminación de basura, purificación de aire, edificios y viviendas	Telecomunicaciones, servicios informáticos, personal con conocimiento de tecnología	Suministro y energía, agua			Educación	Hospitales, edificios de servicios médicos, No. Médicos
UNDP, 2010	Carretera, aéreo, marítimo, ferroviario	Agua (tratamiento, distribución) y saneamiento	Teléfono, internet y radio	Energía (minas y extracción, refinерías, generación, transporte, transmisión) Parques y jardines	Comercio (finanzas, banca, puertos) y gobernanza	Instalaciones comerciales y de entretenimiento	Centros comunitarios, bibliotecas, edificios educativos	Salud (clínicas, hospitales) y salud pública
Antonyuk et al., 2015					Número de puntos de venta mayoristas y minoristas;	Dotación de instalaciones deportivas, instalaciones por cada	No. De instituciones de preescolar, secundarias, educación profesional y superior, fondos de bibliotecas	Número de instituciones de atención ambulatoria Número de camas de hospital,

Banco de México, 2020	Longitud de carreteras, longitud de vías férreas, puertos y aeropuertos	Drenaje, Agua, Electricidad	Celulares, telefonía fija, computadora, televisión, radio, usuarios de internet, usuarios computadora	Consumo de energía, gas LP y gasolineras	Cajeros, bancos, crédito y crédito industrial	Alumnos por profesor, densidad escolar	Camas de hospitales, médicos y quirófanos
Escobar y Sámano, 2018			Comunicaciones fijas, móviles e internet				
Picornell, 2017 citado en Pérez y Osal, 2019	Medios de transporte						
Wu et al., 2022					Lugares para actividades recreativas que promueven la creatividad		
Granada et al, 2022	Transporte y medios de transporte, sistema vial, intersecciones con semáforo, preferencias en la circulación de ciclistas, semáforos						

Jonek-Kowalska, 2022	transporte	Seguridad, refugios, planificación urbana, aguas residuales, servicios de agua y saneamiento	Telecomunicaciones e innovaciones	Energía, ambiente, responder a los peligros	Finanzas, economía, administración	Recreación	Educación	Salud
Zou et al., 2022	Autobuses	Tuberías de drenaje		Cobertura verde				
Arntz et al., 2023	Red vial y ciclista, transporte público.			Calidad del aire, espacios verdes urbanos y proximidad a áreas recreativas		Conciertos, museos y teatros, bares, restaurantes y cafeterías, eventos y clubes deportivos	Disponibilidad de guarderías, calidad escolar y parques infantiles urbanos.	

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión de literatura

La segunda tabla indica la clasificación de los factores de la infraestructura según la concentración de la información de la tabla anterior basada en la opinión repetitiva de los autores.

Tabla 2
Factores de la infraestructura

	Transporte	Servicios básicos/urbanos	Telecomunicaciones	Sustentabilidad/energía	Finanzas/ Económicas	Entretenimiento/Deportivo	Educación/ Sociales	Servicios de salud
Autores								
Buhr (2003)	X	X	X	X			X	X
UNDP (2010)	X	X	X	X	X	X	X	X
Antonyuk et al., (2015)					X	X	X	X
Banco de México (2018)	X	X	X	X	X		X	X
Escobar y Sámano (2018)			X					
Picornell, 2017 (citado en Pérez y Osal, 2019)	X							
Wu et al. (2022)						X		
Granada et al. (2022)	X							
Jonek-Kowalska (2022)	X	X	X	X	X	X	X	X
Zou et al. (2022)	X	X		X				
Arntz et al. (2023)	X			X		X	X	

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión de literatura

Al examinar los factores de infraestructura identificados en la literatura, se manifiesta un consenso significativo entre los autores sobre la relevancia de ocho elementos críticos para la calidad de vida y el desarrollo empresarial, especialmente en el contexto de las empresas pequeñas. A continuación, se analizan cada uno de los factores:

- **Transporte**

La importancia del transporte destaca un papel fundamental en la infraestructura e impacta en el desarrollo empresarial por el uso y aplicación de la cadena de suministro y la distribución de productos. Picornell, 2017, citado en (Pérez y Osal, 2019) menciona que la

movilidad urbana es clave para el desarrollo social y económico de una ciudad, además va enlazada con medios de transporte.

Un sistema de transporte eficiente no solo facilita el movimiento de mercancías, sino que también minimiza costos logísticos y mejora la competitividad en el mercado. Por su parte, Granada et al., (2002) mencionan que las carreteras influyen significativamente en los costos logísticos debido a su impacto en la accesibilidad del territorio, el tiempo de tránsito y los gastos de operación y mantenimiento de los vehículos, así como en las posibles variaciones en el transporte de mercancías. La actividad empresarial también enfrenta limitaciones y afectaciones debido a la mala calidad de la infraestructura y los costos logísticos asociados.

La falta de infraestructura de transporte adecuada puede representar un obstáculo significativo para las MIPYDES, limitando su capacidad para acceder a mercados más amplios y restringiendo su crecimiento. En este sentido, las políticas que fomentan la inversión en infraestructura de transporte son cruciales para potenciar el desarrollo económico regional y nacional.

Para Gatica et al., (2022) es crucial señalar que el fomento de una buena calidad de vida durante la vejez implica un papel significativo del Estado, el mercado y la sociedad, quienes deben proporcionar entornos más inclusivos para este grupo.

Un sistema de transporte eficiente y accesible es fundamental para mejorar la calidad de vida al facilitar el acceso a servicios esenciales, un transporte bien gestionado también contribuye a la seguridad y la salud pública al reducir el riesgo de accidentes, disminuir la contaminación y fomentar el uso de modos de transporte activos. Asimismo, un sistema de transporte robusto impulsa el desarrollo económico al facilitar el acceso a mercados y oportunidades laborales, beneficiando el bienestar general de la población.

• **Servicios Básicos**

La disponibilidad de servicios básicos como agua, electricidad y saneamiento es esencial para el funcionamiento eficiente de las empresas. Estos servicios garantizan un entorno operativo estable y predecible, lo cual es fundamental para la planificación y la ejecución de actividades empresariales. Un suministro ininterrumpido y de calidad de estos recursos es indispensable para evitar interrupciones en la producción y, por ende, en la generación de ingresos. La falta

de acceso a servicios básicos puede desincentivar la inversión y limitar las oportunidades de crecimiento empresarial.

Para Zou et al. (2022) los aspectos sociales y culturales, junto con la infraestructura, como el número de autobuses, la densidad de las tuberías de drenaje y el nivel de cobertura de áreas verdes, pueden proporcionar una mayor comodidad en los procesos de producción.

Por otro lado, Marmot (2016) enfatiza que el acceso a servicios básicos es fundamental para mitigar las desigualdades sociales y asegurar que todos los ciudadanos tengan la oportunidad de participar plenamente en la vida social y económica.

La disponibilidad de servicios básicos como agua potable, electricidad y saneamiento no solo mejora las condiciones de vida diarias al proporcionar seguridad, confort y salud, sino que también actúa como un motor fundamental para el crecimiento económico, la infraestructura básica no solo mejora la calidad de vida de los ciudadanos, sino que también sienta las bases para un desarrollo económico sostenible y equilibrado, beneficiando a toda la localidad.

Hussaini et al., (2023) relacionan que un acceso adecuado a las instalaciones urbanas aumenta la satisfacción de satisfacer las necesidades básicas y, por lo tanto, mejora la calidad de vida y la estabilidad de la comunidad.

• **Telecomunicaciones**

Aunque no todos los autores coinciden en el mismo grado de énfasis sobre este factor, la creciente digitalización de la economía subraya la importancia de una infraestructura de telecomunicaciones. Para Escobar y Sámano (2018, p.767) “...las telecomunicaciones son servicios que se prestan con infraestructura que tiene carácter multifactorial”. A su vez, señalan que la infraestructura de telecomunicaciones abarca todas las instalaciones, estructuras y equipos necesarios para ofrecer diversos servicios, incluyendo comunicaciones fijas y móviles, tanto de voz como de datos.

Por eso se considera que telecomunicaciones eficientes facilitan la comunicación interna y externa, mejorando la coordinación entre proveedores, empleados y clientes. Además, permiten a las MIPYPER aprovechar herramientas digitales para optimizar procesos, realizar marketing y expandir su alcance comercial. La mejora de la infraestructura de telecomunicaciones es, por lo tanto, un factor que puede contribuir significativamente a

la innovación y a la competitividad de las pequeñas empresas en el mercado global.

La medición de la infraestructura de telecomunicaciones es relevante por su impacto en el desempeño económico y, por lo tanto, en el empleo y el nivel de vida de la población (Hanafi et al., 2009; Shahiduzzaman y Alam, 2011 y 2014; Pradhan et al., 2009; Dutta, 2001 cit. en Escobar y Sámano, 2018).

- **Sustentabilidad y Energía**

La infraestructura sostenible y sustentable es crucial para el desarrollo a largo plazo, ya que promueve un uso eficiente y responsable de los recursos naturales, minimizando el impacto ambiental y preservando el entorno para futuras generaciones.

La consideración de la sustentabilidad y el acceso a fuentes de energía renovables por parte de autores como Banco de México (2018) y Jonek-Kowalska (2022) refleja una tendencia creciente hacia prácticas empresariales responsables. La adopción de estrategias sostenibles no solo responde a la presión de los consumidores y regulaciones ambientales, sino que también puede generar eficiencias operativas y reducir costos a largo plazo.

Zou et al. (2022) afirman que las compañías prefieren establecerse en ciudades de buen clima, donde exista una infraestructura ideal y menores restricciones ambientales. Asimismo, para Arntz et al., (2023) la ecología urbana se refiere al estado del entorno natural en las áreas urbanas, abarcando aspectos como la pureza del aire, la disponibilidad de espacios verdes y la cercanía a zonas naturales para el esparcimiento.

La integración de la sustentabilidad en las estrategias corporativas permite a las empresas operar de manera más eficiente, reducir costos operativos a largo plazo y cumplir con las normativas ambientales. En términos de calidad de vida, la adopción de prácticas sostenibles contribuye a la creación de entornos más saludables y agradables.

- **Finanzas y Economía:**

La infraestructura financiera es fundamental para el desarrollo económico y social, ya que facilita el acceso al capital para empresas y emprendedores, promoviendo la expansión y la innovación, especialmente en las MIPYMES. Además, permite la realización de transacciones comerciales de manera segura y eficiente, incentivando el ahorro y la inversión a través de diversos instrumentos financieros.

El financiamiento se revela como un componente crítico para la viabilidad de las empresas, según la mayoría de los autores analizados. El acceso a capital es

fundamental para que estas empresas puedan invertir en tecnología, formación y expansión. Sin embargo, muchas MIPYPER enfrentan barreras significativas para acceder a financiamiento, lo que puede restringir su crecimiento (Oyarvide, 2013). Las políticas que fomentan la inclusión financiera y la creación de mecanismos de crédito adaptados a las necesidades son esenciales para facilitar su desarrollo y sostenibilidad.

Aranibar-Ramos et al., (2023) demuestran que la educación financiera provee información y genera que los emprendedores tomen decisiones financieras informadas y así identifiquen oportunidades de financiamiento externo, también, se demuestra que la educación financiera es fundamental para fomentar la capacidad de emprender y desarrollar habilidades financieras necesarias para el éxito empresarial; a su vez, es una herramienta importante para el intraemprendimiento.

- **Entretenimiento**

La relación entre la infraestructura de entretenimiento y el desarrollo empresarial es profundamente interconectada, ya que ambos aspectos se influyen mutuamente para crear entornos urbanos prósperos y sostenibles que fomentan la calidad de vida. Una alta calidad de vida, caracterizada por un buen acceso a comodidades urbanas y servicios culturales, contribuye a atraer y retener talento, lo cual es fundamental para el desarrollo empresarial. Según Wu et al. (2022, p.3), las comodidades urbanas, que incluyen elementos residenciales, factores de localización industrial y espacios para actividades creativas, fomentan un ambiente propicio para la innovación y la creatividad.

Asimismo, Arntz et al. (2023) destacan que la oferta y variedad de servicios culturales locales, como conciertos, teatros, museos, eventos deportivos, restaurantes y bares, enriquecen la vida urbana y atraen tanto a residentes como a visitantes, creando un ambiente vibrante y dinámico. Esto, a su vez, puede mejorar la calidad de vida al proporcionar una amplia gama de opciones de entretenimiento y cultura.

Por otro lado, Jonek-Kowalska (2022) subraya que los deportes, la recreación y el turismo también juegan un papel importante en la calidad de vida urbana, ya que ofrecen oportunidades para el ocio y la salud, contribuyendo a un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. La integración de estos elementos en el entorno urbano no solo mejora la satisfacción de los residentes, sino que también favorece el desarrollo empresarial al crear ciudades más atractivas para inversiones y talento.

- **Educación**

La infraestructura educativa es vital para el desarrollo integral de una sociedad, ya que proporciona el entorno físico adecuado para el aprendizaje y la formación de individuos competentes y capacitados. La inversión en infraestructura educativa mejora las habilidades y competencias de la fuerza laboral, lo cual es crítico en un entorno empresarial cada vez más exigente. Además, la educación no solo mejora las perspectivas económicas de las personas, sino que también tiene un impacto positivo en su salud, bienestar, participación social y cohesión comunitaria. Todos estos factores juntos contribuyen a una mayor calidad de vida. En este sentido, Martínez-Iñiguez et al., (2019) comentan que se muestra calidad educativa cuando existen un impacto en la resolución de los problemas prioritarios de los ciudadanos, la comunidad y el ambiente en una escuela, organización, región o país.

El papel de la disponibilidad de guarderías en la elección de ubicación de personas con un alto nivel educativo quedó demostrado en Arntz (2010), un lugar se considera familiar si tiene mejor disponibilidad de guarderías, escuelas locales de alta calidad y más parques infantiles.

- **Servicios de Salud**

La infraestructura de salud es esencial para garantizar el bienestar y la calidad de vida de la población, ya que proporciona los espacios y recursos necesarios para la atención médica eficiente y oportuna. Jonek-Kowalska (2022) afirma que algunos de los determinantes importantes de la calidad de vida, enumeran la salud, la seguridad y el saneamiento, la educación pública, la participación pública, la cultura y el uso sostenible de los recursos naturales.

López et al., 2020 consideran que la calidad de vida relacionada con la salud está relacionada con el bienestar. Los dominios que componen el bienestar son los mismos que componen la calidad de vida, donde, de manera general, calidad de vida se refiere al conjunto de condiciones que contribuyen a hacer agradable y valiosa la vida o al grado de felicidad o satisfacción disfrutado por un individuo, especialmente en relación con la salud y sus dominios.

Asimismo, el acceso a servicios de salud adecuados contribuye a una fuerza laboral más saludable y motivada, reduciendo el ausentismo y promoviendo un ambiente laboral

positivo. Estas inversiones no solo benefician a los empleados, sino que también se traducen en mejores resultados empresariales.

Conclusiones

La infraestructura se refiere al conjunto de instalaciones y servicios básicos que son necesarios para el funcionamiento de una sociedad y su economía, se puede dividir en dos variantes, se considera física cuando son tangibles tales como; instituciones públicas, servicios básicos y públicos que una ciudad necesita para funcionar, por otro lado, la infraestructura social y económica incluye servicios como hospitales, jardines, centros comunitarios, bibliotecas e instalaciones de entretenimiento y educativas, usualmente la infraestructura social suele ser intangible. Una infraestructura adecuada facilita las actividades cotidianas, mejora la eficiencia de las empresas, contribuye al bienestar general de la población que se considera calidad de vida.

La calidad de vida es un concepto amplio que abarca diversos aspectos del bienestar individual y colectivo. Una alta calidad de vida implica que las personas puedan satisfacer sus necesidades básicas, disfrutar de buena salud, acceder a una educación de calidad y vivir en un entorno seguro y limpio, entre otros aspectos.

El desarrollo empresarial se refiere al crecimiento y la mejora continua de las empresas. Esto incluye la expansión de la capacidad de producción, la innovación en productos y servicios, la mejora de la eficiencia operativa, el aumento de la competitividad y la sostenibilidad financiera. Según Adame et al., (2017, cit. en Yoza Calderón et al., 2021) describen que las microempresas se desarrollan a partir de un proyecto emprendedor por parte del dueño, el cual tiene la cualidad de ser al mismo tiempo administrador de su propia empresa. Esta investigación se enfocó en encontrar los factores que ayudan a las MIPYPER a comprender la importancia de la calidad de vida en su desarrollo.

Una buena infraestructura se refleja en un buen desarrollo empresarial por varias razones. Primero, una mejor infraestructura está asociada con una mayor calidad de vida, que incluye mejores condiciones de salud; los trabajadores saludables son más productivos, tienen menos ausentismo y pueden contribuir de manera más efectiva a los objetivos de la empresa.

Además, una infraestructura de calidad incluye acceso a una educación de calidad, lo que significa que los empleados estarán mejor preparados y tendrán habilidades más avanzadas. Esto aumenta la eficiencia y la innovación dentro de la empresa. Empleados que disfrutan de una buena infraestructura tienden a estar más motivados y satisfechos con su trabajo, lo que puede reducir la rotación de personal y mejorar el ambiente laboral, favoreciendo el desarrollo empresarial.

Empresas ubicadas en áreas con una buena infraestructura tienen una ventaja competitiva para atraer y retener talento; profesionales altamente calificados prefieren vivir y trabajar en lugares donde pueden disfrutar de una alta calidad de vida, directamente relacionada con una infraestructura robusta. Una infraestructura eficiente (transporte, comunicaciones, salud, etc.) facilita las operaciones empresariales, reduce costos y mejora la logística y la distribución.

Un entorno con buena infraestructura fomenta la creatividad y la innovación; empleados que no están preocupados por problemas básicos de supervivencia pueden dedicar más tiempo y energía a la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Existen ocho factores clave de la infraestructura que influyen significativamente en la calidad de vida y, a su vez, impactan positivamente en el desarrollo empresarial: transporte, servicios básicos/urbanos, telecomunicaciones, sustentabilidad/energía, finanzas/económicas, entretenimiento/deportivo, educación/sociales y servicios de salud. Cada uno de estos elementos contribuye de manera integral a mejorar la infraestructura y la calidad de vida de la población, favoreciendo a su vez la operación de las empresas.

En conclusión, se deben considerar los ocho factores para invertir en mejorar la infraestructura que influye en la calidad de vida para promover el crecimiento y el éxito de las empresas. No obstante, la investigación enfrentó limitaciones relacionadas con la accesibilidad gratuita a algunas fuentes de información, lo que pudo restringir el alcance y la profundidad del análisis; se sugieren futuras líneas de investigación: impacto de la infraestructura digital en el comercio electrónico para MIPYPER; infraestructura para el entretenimiento cultural y deportivo y su influencia en la innovación empresarial; acceso a créditos y su relación con la innovación en pequeñas empresas; influencia de la salud mental y bienestar para empleados de MIPYPER.

Referencias

- Antonyuk, V. S., Danilova, I. V., Mitelman, S. A., y Bulikeyeva, A. Z. (2015). Regional social infrastructure management in the system of tools used for improving the quality of life in the Ural Federal district. *R-Economy*, 3, 405–417. <https://doi.org/10.15826/recon.2015.3.003>
- Aranibar-Ramos, E. R., Ríos-Vera, K. J., y Zanabria-Cabrera, L. C. (2023). Educación financiera desde un enfoque cuantitativo y revisión sistemática de literatura: aproximaciones recientes y tendencias. *Quipukamayoc*, 31(65), 85–98. <https://doi.org/10.15381/quipu.v31i65.25005>
- Arntz, M., Brüß, E., y Lipowski, C. (2023). Do preferences for urban amenities differ by skill? *Journal of Economic Geography*, 23(3), 541–576. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbac025>
- Banco de México. (2000-2015). Infraestructura y Desarrollo Económico Regional: Extracto del reporte sobre las Económicas Regionales Julio- Septiembre 2018. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/reportes-sobre-las-economias-regionales/recuadros/%7BAB5AEE22-754D-5BBC-4144-CE0C1FEA2839%7D.pdf>
- Buhr, Walter (2003): ¿Qué es infraestructura?, Contribuciones al debate económico, núm. 107-03, Universidad de Siegen, Facultad III, Economía, Informática Comercial y Derecho Comercial, Siegen
- Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. (2023). Avances y pendientes: Infraestructura en México. <https://portalhcd.diputados.gob.mx/PortalWeb/Micrositios/445ef2b8-c4cd-40ac-8aaf-ee84feb206ec.pdf>
- Creswell, J. W. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Escobar B.R., y Sámano C.Y.M. (2018). Disponibilidad regional de la infraestructura de telecomunicaciones. Un análisis multivariado. *El Trimestre Económico*, 85(340), 765–799. <https://doi.org/10.20430/ete.v85i340.537>
- Fernández-López, Juan Antonio, Fernández-Fidalgo, María, y Cieza, Alarcos. (2010). Los conceptos de calidad de vida, salud y bienestar analizados desde la

perspectiva de la Clasificación Internacional del Funcionamiento (CIF). *Revista Española de Salud Pública*, 84(2), 169-184. Recuperado en 19 de julio de 2024, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272010000200005&lng=es&tlng=es

- Gatica, K.A., Zavala R.M., y Arias D.K. (2022). Movilidad urbana y oportunidades de mejora para la calidad de vida en personas mayores. *Rumbos TS. Un espacio crítico para la reflexión en Ciencias Sociales*, 28, 29–59. <https://doi.org/10.51188/rrts.num28.633>
- Granada, I., Rendón, J. R., Dewez, R., Rodríguez Porcel, M., Peña, M., Saraceno, P., y Ortiz, P. (2022). *Infraestructura vial y MiPyMEs: un estudio de accesibilidad y nodos logísticos*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0004602>
- Guirao Goris, S. J. A. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene*, 9(2), 0–0. <https://doi.org/10.4321/s1988-348x2015000200002>
- Hernández-Sampieri, R. (2006). *Metodología de La Investigación*. McGraw-Hill Companies.
- Hussaini, F., Farhadi, E., Pourahmad, A., y Tondelli, S. (2023). Spatial justice in relation to the urban amenities distribution in Austin, Texas. *Spatial Information Research*, 31(1), 113–124. <https://doi.org/10.1007/s41324-022-00484-z>
- Jonek-Kowalska, I. (2022). Housing infrastructure as a determinant of quality of life in selected Polish Smart Cities. *Smart Cities*, 5(3), 924–946. <https://doi.org/10.3390/smartcities5030046>
- Mamirkulova, G., Mi, J., Abbas, J., Mahmood, S., Mubeen, R., y Ziapour, A. (2020). New Silk Road infrastructure opportunities in developing tourism environment for residents better quality of life. *Global Ecology and Conservation*, 24(e01194), e01194. <https://doi.org/10.1016/j.gecco.2020.e01194>
- Marmot, M. (2016). *The health gap: The challenge of an unequal world*. Bloomsbury Publishing PLC.
- Martínez-Iñiguez, J. E., Tobón, S., López-Ramírez, E., y Manzanilla-Granados, H. M. (2020). Calidad educativa: Un estudio documental desde una perspectiva socioformativa. <https://doi.org/10.17151/rlee.2020.16.1.11>
- OCDE, Marco de la OCDE para la gobernanza de las infraestructuras, 2016, en <https://www.oecd.org/gov/budgeting/hacia-infraestructuras-exitosas.pdf>

- Oyarvide Ramírez, Harold Paúl, Nazareno Véliz, Ingrid Tania, Roldán Ruenes, Amilcar, y Ferrales Arias, Yusmelys. (2016). Emprendimiento como factor del desarrollo turístico rural sostenible. *Retos de la Dirección*, 10(1), 71-93. Recuperado en 19 de julio de 2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552016000100006&lng=es&tlng=es
- Pautasso, M. (2013). Ten simple rules for writing a literature review. *PLoS Computational Biology*, 9(7), e1003149. <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1003149>
- Pérez, R., y Osal, W. (2019). Impacto de los sistemas de transporte público latinoamericanos en la movilidad urbana y en el ambiente. *Publicaciones en Ciencias y Tecnología*, 13(2), pp. 38-53. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14346.70083>
- United Nations Development Programme (UNDP) United Nations Office for Disaster Risk Reduction International Recovery Platform. (2010, noviembre 26). *Guidance note on recovery: infrastructure*. Preventionweb.net. <https://www.preventionweb.net/publication/guidance-note-recovery-infrastructure>
- Wu, Y., Wei, Y. D., Li, H., y Liu, M. (2022). Amenity, firm agglomeration, and local creativity of producer services in Shanghai. *Cities (London, England)*, 120(103421), 103421. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103421>
- Yoza Calderón, X. N., Villafuerte Soledispa, R. A., y Parrales Poveda, M. L. (2021). Crecimiento empresarial: estrategia de desarrollo del mercado en el sector MIPYMES. *Revista Publicando*, 8(31), 82–95. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2236>
- Zou, W., Li, J., y Shu, Z. (2022). Urban quality of life and production amenity in Chinese cities. *Sustainability*, 14(4), 2434. <https://doi.org/10.3390/su14042434>

Habilidades directivas que impactan en el desempeño organizacional de pequeñas empresas: revisión de literatura

Managerial skills impacting organizational performance in small firms: literature review

Ramírez Flores Citlalli Ali

0009-0005-3215-7699

cialramirezfl@ittepic.edu.mx

Dr. Vázquez Rueda Leonardo

0000-0002-4666-5839

leovazrue@uas.edu.mx

Dr. Estrada Eslava Edgar

0000-0001-8563-5870

edgareslava@uas.edu.mx

Resumen

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) son cruciales para el crecimiento económico global y la generación de empleo. No obstante, enfrentan desafíos significativos que amenazan su supervivencia como la necesidad de líderes capaces de gestionar recursos y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. El propósito de este estudio es identificar en la literatura las habilidades directivas que impactan en el desempeño organizacional de las pequeñas empresas. Este análisis contribuye al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8 de la ONU, ya que busca promover un crecimiento económico inclusivo y sostenible mediante una gestión más efectiva en las PyMEs y el fomento de la creación de empleos de calidad. Se utilizó un enfoque cualitativo y exploratorio basado en una revisión de literatura. Se priorizaron artículos de investigación, complementados con libros, seleccionados de estudios publicados entre 2019 y 2024. La búsqueda se realizó en bases de datos académicas como Google Scholar, Redalyc y Dialnet, empleando términos clave como "habilidades directivas", "desempeño organizacional", "pequeñas empresas" y "liderazgo". Mediante matrices de coincidencia, se identificaron las habilidades directivas principales para el éxito de las PyMEs. La revisión de literatura indica que el liderazgo y la comunicación efectiva son esenciales para el desempeño organizacional en pequeñas empresas. Además,



competencias como la gestión, el pensamiento estratégico y la resolución de problemas también son frecuentemente mencionadas. Este estudio proporciona a los líderes la oportunidad de identificar y adquirir información sobre las principales habilidades directivas, lo que les permite mejorar su capacidad de adaptación y respuesta estratégica en un entorno empresarial dinámico. Estas habilidades fortalecen el desempeño organizacional y favorecen la sostenibilidad a largo plazo de las empresas.

Palabras clave

Habilidades directivas; desempeño organizacional; PyMEs; liderazgo empresarial; éxito empresarial; sostenibilidad.

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are vital for global economic growth and job creation. However, they face significant challenges threatening their survival, such as high failure rates and the need for leaders capable of managing resources and adapting rapidly to market changes. This study aims to identify in the literature the managerial skills impacting the organizational performance of small businesses. By doing so, it contributes to Sustainable Development Goal 8, promoting inclusive and sustainable economic growth through more effective management in SMEs and encouraging quality job creation. A qualitative and exploratory approach was employed through a literature review. Research articles (80% of sources) were prioritized and complemented with books (20%), selected from studies published between 2019 and 2024. Searches were conducted in academic databases such as Google Scholar, Redalyc, and Dialnet, using keywords like "managerial skills," "organizational performance," "small businesses," and "leadership". Through matching matrices, key managerial skills essential for SME success were identified. The literature review indicates that leadership and effective communication are crucial for organizational performance in small businesses. Additionally, competencies such as management, strategic thinking, and problem-solving are frequently mentioned. This study provides leaders with insights into key managerial skills that can enhance their adaptability and strategic response in a dynamic business environment, benefiting their companies' performance and sustainability.

Keywords

Management skills; organizational performance; SMEs; business leadership; business success; sustainability.

Introducción

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) representan un eje fundamental para el crecimiento económico y la generación de empleo a nivel mundial. Estas empresas desempeñan un papel crucial en la diversificación de mercados, la innovación tecnológica y la adaptación a las necesidades cambiantes de los consumidores (Coke, 2023). Según el Banco Mundial (2021), las PyMEs constituyen alrededor del 90% de las empresas a nivel global y contribuyen a más del 50% del empleo total. Su importancia en el desarrollo económico se refleja en su capacidad para fomentar la competencia, crear nuevos puestos de trabajo y reducir la pobreza (International Labour Office, 2021).

Sin embargo, las empresas pequeñas enfrentan desafíos considerables que ponen en riesgo su sostenibilidad a largo plazo. Entre los principales retos se encuentran las altas tasas de fracaso empresarial, la intensa competencia en mercados globalizados, la necesidad de gestionar recursos de manera eficiente y la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y regulatorios (González, Arce y Peñate, et al., 2022). Se estima que entre el 70% y el 80% de las PyMEs fracasan en los primeros cinco años de operación, debido a factores como la falta de recursos financieros, la gestión ineficaz y la dificultad para adaptarse a los cambios del mercado (Duarte y Aguilar, 2022). Además, estas empresas enfrentan una competencia creciente tanto a nivel nacional como internacional, facilitada por la globalización. Este fenómeno repercute en la entrada de nuevas empresas al mercado, intensificando la competencia en términos de precios, productos y servicios (Banco Mundial, 2021).

Con recursos limitados, es fundamental gestionar los activos de manera eficiente para optimizar el rendimiento, lo que implica tomar decisiones acertadas sobre inversiones, gastos y asignación de recursos humanos (Paredes et al., 2021). Asimismo, el entorno empresarial está en constante cambio, impulsado por avances tecnológicos y nuevas regulaciones, lo que exige a las PyMEs adaptarse rápidamente para mantener su competitividad (Chatterjee et al., 2022).

En este contexto, la identificación y desarrollo de habilidades directivas son fundamentales para el éxito y la viabilidad de las PyMEs. La figura del líder empresarial emerge como un elemento central para el éxito de estas empresas, requiriendo un conjunto específico de habilidades directivas que les permitan navegar por un entorno empresarial complejo y dinámico, donde la capacidad de tomar decisiones informadas, motivar al personal y conducir a la organización hacia el logro de sus metas son cruciales (Coello et al., 2021; Ibarra et al., 2023).

La problemática central que aborda este estudio se enfoca en solventar el escaso conocimiento existente sobre las habilidades directivas necesarias para el éxito de las PyMEs, a través de una revisión sistemática y actualizada de la literatura. La pregunta de investigación que se plantea es: ¿Cuáles son las habilidades directivas clave que impactan en el desempeño organizacional de las pequeñas empresas? El objetivo consiste en identificar en la literatura las habilidades directivas que impactan en el desempeño organizacional de las pequeñas empresas.

Los antecedentes teóricos sobre habilidades directivas y su impacto en el desempeño organizacional de las pequeñas empresas presentan un creciente interés por identificar las habilidades que más contribuyen al éxito de estas empresas. La investigación ha destacado varias para estas entidades.

1. Liderazgo

Liderar una PyME implica inspirar, motivar y guiar a los empleados hacia metas comunes. Crear un entorno colaborativo que fomente la innovación, la creatividad y empodere a los empleados para la toma de decisiones es esencial. Las empresas cuyos líderes poseen habilidades de liderazgo obtienen mejores resultados financieros y mayor satisfacción entre los empleados (Drucker, 2007; Goleman, 2013). La comunicación clara, la capacidad de escuchar y aceptar retroalimentación son cruciales para mejorar la coordinación, colaboración y compromiso del equipo (Canós y González, 2020; González et al., 2022). Los líderes deben tomar decisiones estratégicas y operativas bajo presión, evaluando opciones y sus consecuencias para permitir el crecimiento y la supervivencia (Amias, 2024; Paredes et al., 2022).

2. Gestión del talento humano

La capacidad de atraer, desarrollar y retener talento es crucial para las PyMEs, que compiten con grandes corporaciones por recursos humanos (Chiavenato, 2000; Drucker, 1999). Promover la diversidad y la inclusión fortalece la cultura organizacional e impulsa la creatividad e innovación entre los empleados (Goleman, 2013; Whetten y Cameron, 2019).

3. Enfoque estratégico

Los líderes deben tener una visión clara del futuro de la empresa y desarrollar una estrategia competitiva para alcanzar objetivos a largo plazo (Drucker, 1999). Adaptar estas estrategias a un entorno empresarial dinámico es crucial para mantener la competitividad.

4. Innovación y creatividad

Fomentar un entorno que estimule la innovación y creatividad es esencial para sobresalir en mercados competitivos (Drucker, 1999; Goleman, 2013). Desarrollar productos y servicios innovadores que satisfagan las necesidades del mercado es fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad (Goleman, 2022; Whetten y Cameron, 2019).

5. Responsabilidad social y ambiental

Las PyMEs deben adoptar prácticas sostenibles que beneficien a la comunidad y al medio ambiente, contribuyendo al desarrollo social y al bienestar ambiental (Peña et al., 2022). Esto incluye la creación de empleo local, el apoyo a la educación y la implementación de políticas que minimicen el impacto ambiental (Duarte y Aguilar, 2022; González et al., 2022).

Los resultados de esta investigación proporcionan información para líderes empresariales, quienes podrán utilizarla para definir las habilidades directivas que impulsan el crecimiento y la sostenibilidad de las PyMEs en diversos entornos económicos. En las siguientes secciones del documento se detallará el enfoque metodológico empleado para la revisión de la literatura, incluyendo los criterios utilizados para la selección de artículos, las bases de datos consultadas y los métodos de análisis aplicados. En la sección de resultados, se expondrán las habilidades directivas identificadas. Esta información proporcionará el fundamento para la discusión. Finalmente, se presentarán las conclusiones del estudio.

Metodología

El estudio adoptó un enfoque cualitativo con carácter exploratorio, utilizando la revisión de literatura como metodología principal. Esta elección responde a la necesidad de identificar y analizar las habilidades directivas que impactan en el desempeño organizacional de pequeñas empresas, un tema que requiere un acercamiento para comprender sus distintas dimensiones y perspectivas (Booth et al., 2021; Arnau y Sala, 2020).

El enfoque cualitativo, según Creswell y Creswell (2022, p. 19), "permite comprender los fenómenos sociales y culturales desde la perspectiva de los participantes". Esta característica busca indagar en las experiencias, percepciones y significados que los actores sociales otorgan al fenómeno en cuestión.

Por su parte, el carácter exploratorio de la investigación se justifica por el objetivo de generar conocimiento nuevo sobre un tema poco estudiado (Guirao, 2015). Este tipo de estudios permite familiarizarse con el fenómeno, identificar áreas de interés para investigaciones posteriores y sentar las bases para el desarrollo de hipótesis y teorías (Creswell y Creswell, 2022; Morse et al., 2009).

La revisión de literatura no es un paso dentro de la metodología, sino una metodología en sí misma, esencial para el desarrollo de investigaciones cualitativas (Booth et al., 2021). Esta postura coincide con la de autores como Hart (2018, p. 12), quien destaca que la revisión de literatura "es un proceso sistemático que permite identificar, evaluar y sintetizar investigaciones relacionadas con el tema de estudio".

Proporciona una visión del estado actual del conocimiento sobre el tema, lo que ayuda a delimitar el problema y enfocar el estudio (Saunders et al., 2023). Identifica vacíos en la literatura que pueden ser abordados por la investigación, contribuyendo a la generación de nuevo conocimiento (Merriam, 2014). Además, establece el marco teórico necesario para el desarrollo del estudio (Garrard, 2010) y facilita la identificación de referentes teóricos para el análisis de datos (Smith, 2024). También orienta en la selección de metodologías de investigación adecuadas (Yin, 2014).

A continuación, se detalla el proceso seguido, respaldado por la literatura relevante en el campo. Para llevar a cabo la revisión de literatura, se definieron criterios de inclusión y exclusión. Morse et al. (2009) destacan que establecer criterios claros permite seleccionar estudios pertinentes y actuales, lo cual es esencial para mantener la validez de la revisión. En este estudio, se priorizó el uso de artículos de investigación, que constituyen el 80% de las fuentes seleccionadas, mientras que el 20% restante está compuesto por libros, publicados entre 2019 y 2024. Este enfoque garantiza que la literatura revisada esté actualizada y sea relevante para el contexto de investigación.

La búsqueda de fuentes se realizó en bases de datos académicas, como Google Scholar, Redalyc y Dialnet. Arnau y Sala (2020) subrayan la importancia de una búsqueda sistemática y bien planificada para identificar estudios relevantes y completos. Se emplearon términos clave como “habilidades directivas”, “desempeño organizacional”, “pequeñas empresas” y “liderazgo”, lo que permitió enfocar la búsqueda en literatura directamente relacionada con los objetivos del estudio. La revisión inicial de títulos y resúmenes permitió una primera filtración de los estudios. Booth et al. (2021) señalan que esta etapa es fundamental para evaluar la pertinencia y calidad de los estudios, permitiendo una selección preliminar. Solo se incluyeron aquellos estudios cuyos resúmenes demostraron incluir componentes como antecedentes, objetivos, metodología, resultados y conclusiones. Los estudios que pasaron la primera filtración fueron leídos en su totalidad. Yin (2014) enfatiza la importancia de evaluar la metodología y los resultados de cada estudio para garantizar su calidad y validez. En esta etapa, se revisaron aspectos como la metodología empleada, la validez de los resultados y la aplicabilidad al contexto de las pequeñas empresas.

La información extraída de los estudios seleccionados se organizó en tablas para facilitar su análisis. Según Garrard (2010), la creación de tablas y matrices es una práctica para sistematizar los datos y facilitar la comparación entre estudios. Las tablas incluyeron información sobre los autores, el año de publicación y las habilidades directivas identificadas. Esta organización permitió identificar patrones comunes y presentar los resultados de manera clara y estructurada.

Finalmente, la discusión se centró en las habilidades directivas clave, identificadas a partir de la literatura revisada. Hart (2018) argumenta que la discusión debe situar los hallazgos en el contexto de la literatura existente, ofreciendo una interpretación crítica y recomendaciones prácticas. En este estudio, se proporcionó una guía para los líderes empresariales basada en las habilidades directivas que demostraron tener un impacto significativo en el desempeño organizacional de las pequeñas empresas.

Resultados

Esta investigación identificó las habilidades directivas que impactan el desempeño organizacional de las pequeñas empresas mediante una revisión de literatura y matrices de coincidencia. Se analizaron obras de autores destacados en el campo, como Chiavenato, Drucker, Goleman, Whetten y Cameron. Los resultados, presentados en la Tabla 1, destacan las habilidades más mencionadas, y el Figura 1 facilita su identificación.

Tabla 1
Habilidades directivas identificadas en libros de autores destacados

Habilidad directiva	Chiavenato	Drucker	Goleman	Whetten y Cameron	Autores coincidentes
Liderazgo	x	x	x	x	Chiavenato, Drucker, Goleman, Whetten y Cameron
Comunicación efectiva	x	x	x	x	Chiavenato, Drucker, Goleman, Whetten y Cameron
Inteligencia emocional		x	x		Goleman, Drucker
Pensamiento estratégico	x	x		x	Chiavenato, Drucker, Whetten y Cameron
Adaptabilidad y agilidad		x		x	Drucker, Whetten y Cameron
Toma de decisiones	x	x		x	Chiavenato, Drucker, Whetten y Cameron
Resolución de problemas y pensamiento crítico	x	x		x	Chiavenato, Drucker, Whetten y Cameron

Gestión del tiempo	x	x	x	Chiavenato, Drucker, Whetten y Cameron
Delegación y empoderamiento	x	x	x	Chiavenato, Drucker, Whetten y Cameron
Creatividad e innovación	x	x	x	Chiavenato, Drucker, Whetten y Cameron

Nota. Elaboración propia basada en la revisión de literatura.

Autores coincidentes frente a Habilidad directiva

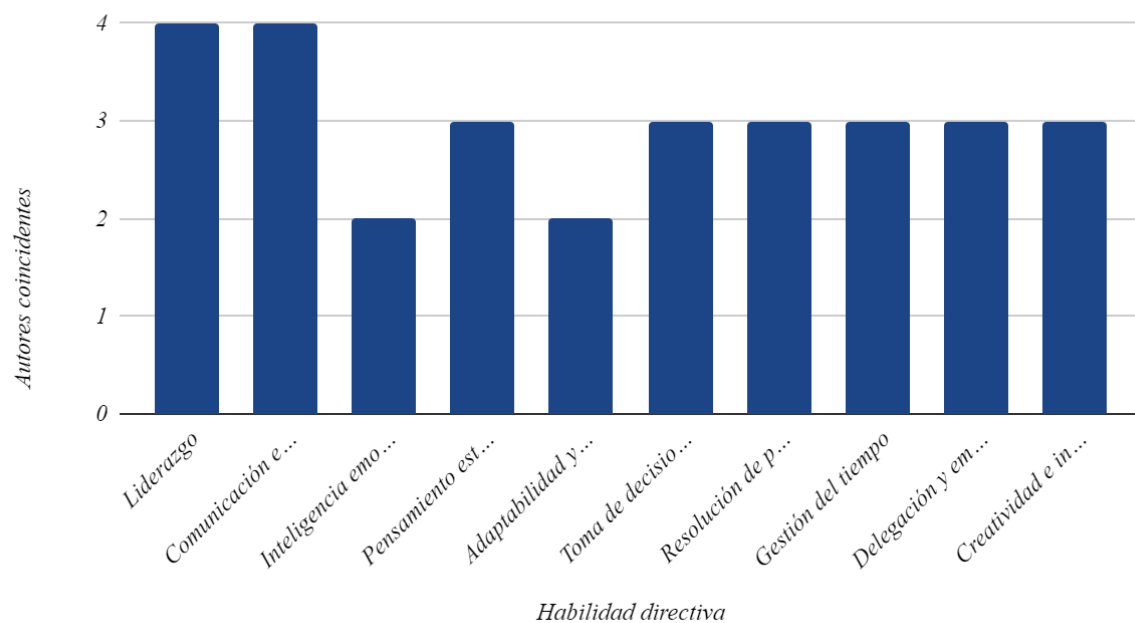


Figura 1. Frecuencia de habilidades directivas en libros de autores destacados.

Nota. Elaboración propia con datos de la Tabla 1.

La segunda matriz de coincidencia, basada en la revisión de artículos científicos, presenta las habilidades directivas clave y el número de autores que las mencionan.

Tabla 2
Habilidades directivas identificadas en artículos científicos.

Habilidad Directiva	Cantidad de Autores que la mencionan	Autores
Liderazgo	15	Aguilar (2023), Amias (2024), Canós y González (2020), Coello et al. (2021), Delsi et al. (2023), Duarte y Aguilar (2022), González et al. (2022), Hernández y Ríos (2023), Ibarra et al. (2023), Jiménez et al. (2020), Luján (2019), Moreno y Pérez (2019), Paredes et al. (2021), Penagos y Hernández (2023)
Comunicación	14	Aguilar (2023), Amias (2024), Canós y González (2020), Coello et al. (2021), Delsi et al. (2023), Duarte y Aguilar (2022), González et al. (2022), Hernández y Ríos (2023), Ibarra et al. (2023), Jiménez et al. (2020), Luján (2019), Moreno y Pérez (2019), Penagos y Hernández (2023)
Gestión	10	Aguilar (2023), Amias (2024), Canós y González (2020), Coello et al. (2021), Delsi et al. (2023), Duarte y Aguilar (2022), González et al. (2022), Ibarra et al. (2023), Luján (2019), Penagos y Hernández (2023)
Habilidades interpersonales	8	Aguilar (2023), Amias (2024), Canós y González (2020), Coello et al. (2021), Duarte y Aguilar (2022), González et al. (2022), Luján (2019), Moreno y Pérez (2019)
Ética y responsabilidad social	7	Aguilar (2023), Canós y González (2020), Coello et al. (2021), González et al. (2022), Jiménez et al. (2020), Luján (2019), Penagos y Hernández (2023)
Trabajo en equipo y colaboración	6	Coello et al. (2021), Delsi et al. (2023), Duarte y Aguilar (2022), Luján (2019), Moreno y Pérez (2019), Paredes et al. (2021)
Sostenibilidad y responsabilidad ambiental	5	Canós y González (2020), Coello et al. (2021), Jiménez et al. (2020), Luján (2019), Penagos y Hernández (2023)
Innovación y creatividad	4	Canós y González (2020), Duarte y Aguilar (2022), Jiménez et al. (2020), Luján (2019)
Inteligencia emocional	4	Aguilar (2023), Duarte y Aguilar (2022), González et al. (2022), Luján (2019)
Toma de decisiones estratégicas	3	Aguilar (2023), Amias (2024), Canós y González (2020)
Pensamiento crítico y creativo	3	Aguilar (2023), Amias (2024), Canós y González (2020)

Nota. Elaboración propia basada en la revisión de literatura.

Cantidad de Autores que la mencionan frente a Habilidad Directiva Clave

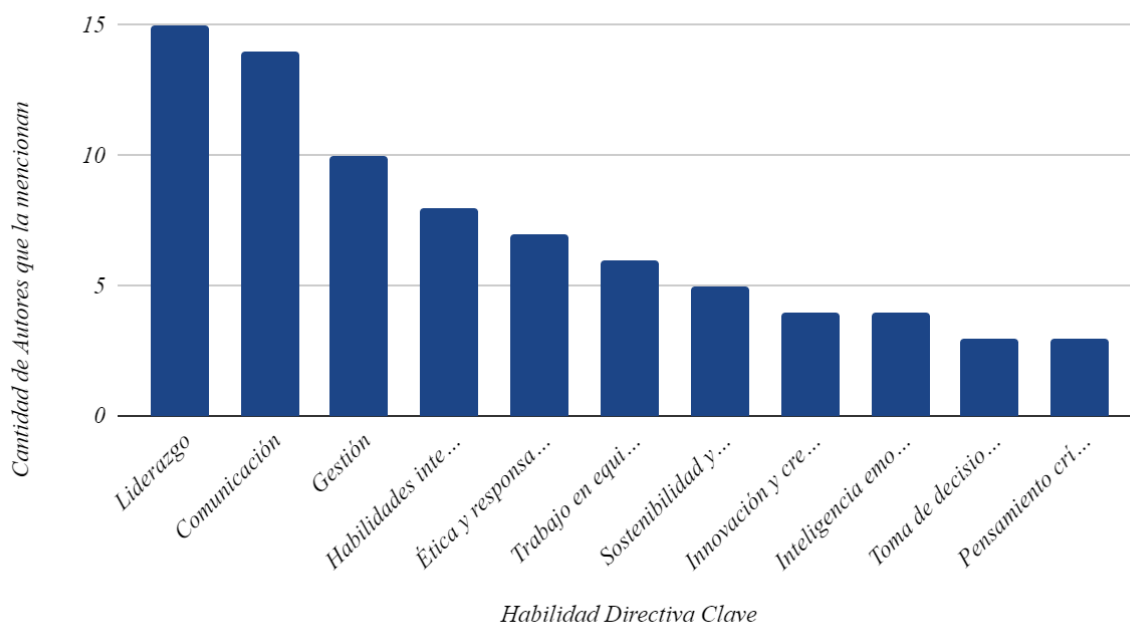


Figura 2. Frecuencia de habilidades directivas en artículos científicos.
Nota. Elaboración propia con datos de la Tabla 2.

Discusión

Los resultados destacan las habilidades directivas clave identificadas en la literatura revisada y su impacto en el desempeño organizacional. La comparación entre artículos científicos y libros muestra diferentes enfoques: los primeros presentan tendencias y hallazgos recientes, mientras que los segundos se basan en principios consolidados.

El liderazgo se identifica como una habilidad crucial en ambos conjuntos de datos. En los libros, es la más mencionada por cuatro autores (4) y en los artículos científicos, por quince (15). La comunicación efectiva, la segunda habilidad más frecuente en ambos conjuntos, es mencionada por cuatro autores (4) en los libros y por catorce (14) en los artículos científicos. Esto resalta la importancia de una comunicación clara y persuasiva para coordinar actividades y gestionar relaciones.

La gestión, aunque menos destacada en los libros, es significativa en los artículos científicos con diez menciones (10). En los libros, se encuentran habilidades relacionadas, como pensamiento estratégico y toma de decisiones, esenciales para administrar recursos y planificar futuros desafíos.

Las habilidades interpersonales, junto con ética y responsabilidad social, aparecen en los artículos científicos con menciones de ocho (8) y siete (7) autores, respectivamente. Su menor frecuencia en los libros indica una evolución hacia una visión más completa de la gestión efectiva, que incluye la dimensión ética y relacional del liderazgo.

La innovación y la creatividad son mencionadas por cuatro (4) autores en artículos científicos y tres (3) en libros. Estas habilidades son clave para mantener un entorno competitivo. La inteligencia emocional, también reconocida en ambos conjuntos de datos, se menciona con menor frecuencia en los artículos científicos (4 autores), pero es fundamental para gestionar emociones y fomentar un ambiente de trabajo positivo.

Finalmente, habilidades como adaptabilidad, agilidad y gestión del tiempo, presentes en los libros revisados, reflejan la necesidad de flexibilidad y eficiencia. Aunque menos frecuentes en los artículos científicos, su inclusión subraya su valor para enfrentar desafíos y optimizar recursos.

Conclusiones

La revisión de literatura ha identificado habilidades directivas clave para el desempeño organizacional en pequeñas empresas. El liderazgo y la comunicación efectiva se destacan como esenciales, mientras que competencias como la gestión, el pensamiento estratégico y la resolución de problemas también son frecuentemente mencionadas. Las diferencias en la frecuencia de mención entre artículos científicos y libros reflejan sus enfoques: los artículos, basados en investigaciones recientes, presentan una visión actualizada que resalta las últimas tendencias y hallazgos en el campo, mientras que los libros proporcionan una base teórica fundamentada en principios consolidados. Este estudio ofrece a los líderes la oportunidad de identificar y adquirir información sobre estas habilidades, permitiéndoles fortalecer su capacidad de adaptación y respuesta estratégica en un entorno empresarial dinámico, lo que contribuye al desempeño organizacional y a la sostenibilidad a largo plazo de sus empresas.

No obstante, el estudio presenta limitaciones. La selección de fuentes se restringió a ediciones en el caso de libros y publicaciones para el caso de artículos, entre 2019 y 2024, lo que pudo haber excluido otras fuentes relevantes anteriores. El uso de bases de datos específicas podría haber reducido la inclusión de otras fuentes académicas y profesionales, limitando la amplitud de la revisión. Además, el enfoque cualitativo del estudio impide la generalización de los resultados y los estudios revisados podrían reflejar sesgos de publicación o enfoques no aplicables a todas las pequeñas empresas. Estas limitaciones subrayan la necesidad de futuras investigaciones que integren una gama más amplia de fuentes y métodos para una comprensión más completa de las habilidades directivas que impactan en el desempeño organizacional de las pequeñas empresas.

Referencias

- Aguilar, R.O. (2023). Micro y pequeñas empresas familiares y no familiares en Latinoamérica: Diferencias en su cultura financiera. *Análisis económico*, 38(97), 149–161. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2022v38n97/aguilar>
- Amias, R.P. (2024). Habilidades directivas del gestor municipal en la participación ciudadana con los representantes de la sociedad civil de Yarinacocha, 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 6207–6223. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9962
- Arnau, S.L. y Sala, R.J. (2020). *La revisión de la literatura científica: pautas, procedimientos y criterios de calidad*. <https://www.mdx.cat/handle/10503/69666?locale-attribute=es>
- Banco Mundial. (2021, enero 29). Los emprendedores y las pequeñas empresas impulsan el crecimiento económico y crean empleos. World Bank; Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs>
- Booth, A., Sutton, A., Clowes, M., y James, M.M. (2021). *Systematic approaches to a successful literature review* (3a ed.). SAGE Publications.
- Canós, D.L., y González, M.Y. (2020). Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. *Proceedings INNODOCT/20. International Conference on Innovation, Documentation and Education*.

- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., y Chaudhuri, S. (2022). The impact of dynamic capability on business sustainability of organizations. *FIIB Business Review*, 11(4), 455–467. <https://doi.org/10.1177/23197145221107432>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5a ed.). McGraw-Hill Companies.
- Coello, S.J., Jiménez M.M. y Huilcapi M.N. (2021). Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2868>
- Coke, H.P. (2023). *Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas son esenciales para un futuro inclusivo y sostenible | Naciones Unidas*. <https://www.un.org/es/cr/C3%B3nica-onu/las-microempresas-y-las-peque%C3%B1as-y-medias-empresas-son-esenciales-para-un-futuro>
- Corbin, J.M., y Strauss, A.C. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4a ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J.W., y Creswell, J.D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6a ed.). SAGE Publications.
- Delsi, A.I., Munguía, M.M., Quezada F.M. y Ruiz C.G. (2023). Estudio de las habilidades directivas del sector hotelero en el municipio de Orizaba, Veracruz, México. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 6081–6093. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4904
- Drucker, P.F. (1999). *La gerencia de empresas*. Sudamericana.
- Drucker, P.F. (2007). *La Gerencia Efectiva*. Debolsillo.
- Duarte, G.O. y Aguilar, R.O. (2022). Habilidades directivas y su impacto en los ámbitos de venta de la micro y pequeña empresa: Managerial skills and its impact on micro and small enterprises' sales scope. *Revista Relayn - Micro y Pequeñas empresas en Latinoamérica*, 6(3), 111–123. <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.3.655>
- Garrard, J. (2010). *Health sciences literature review made easy: The matrix method* (3a ed.). Jones and Bartlett.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo: El Poder de la Inteligencia Emocional* (C. Mayor, Trad.). Ediciones B.

- Goleman, D. (2022). *El cerebro y la inteligencia emocional / The Brain and Emotional Intelligence: New Insights*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- González, G.R., Arce, R.J. y Peñate, S.Y. (2022). Fracaso empresarial asociado a las habilidades del empresario. Caso enfocado en PYMES de la ciudad de Guayaquil – Ecuador. *Portal de la Ciencia*, 3(2), 134–144. <https://doi.org/10.51247/pdlc.v3i2.318>
- Guirao, G.S. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene*, 9(2), 0–0. <https://doi.org/10.4321/s1988-348x2015000200002>
- Hart, C. (2018). *Doing a literature review: Releasing the research imagination* (2a ed.). SAGE Publications.
- Hernández, J.L. y Ríos, Z.A.(2023). Habilidades directivas: diseño instrumental y modelo para educación primaria en Durango, México. *Sinéctica Revista Electrónica de Educación*, 61. [https://doi.org/10.31391/s2007-7033\(2023\)0061-011](https://doi.org/10.31391/s2007-7033(2023)0061-011)
- Ibarra, M.L., Campechano, E.E., Díaz, de C.I. y Paredes, Z.D. (2023). Habilidades directivas como factor determinante en la competitividad de empresas mexicanas. *Revista venezolana de gerencia*, 28(Especial 9), 360–376. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.23>
- Ibarra, M.L., Olivas, V.E., Casas, M.E. y Paredes, Z.D. (2020). Desarrollo de Habilidades Directivas en la Gestión de las Empresas Socialmente Responsables (ESR) del Estado de Sonora. *Revista Relayn - Micro y Pequeñas empresas en Latinoamérica*, 4(2), 51–62. <https://doi.org/10.46990/relayn.2020.4.2.103>
- International Labour Office. (2021). *World employment and social outlook: Trends 2021*. International Labour Office.
- Jiménez, L.A., Gómez, A.D., Rendón, O.J. y Peláez, A.S. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *RHS-Revista Humanismo y Sociedad*, 8(1), 81–98. <https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06>
- Luján, J.G. (2019). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *UCV - SCIENTIA*, 10(1). <https://doi.org/10.18050/revucv-scientia.v10n1a2>
- Merriam, S.B. (2014). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (2a ed.). Jossey-Bass.

- Moreno, F.Z. y Pérez, O.G. (2019). Model of relationship of transformational leadership and university management. *Dyna*, 86(210), 9–16. <https://doi.org/10.15446/dyna.v86n210.78035>
- Morse, J.M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., y Spiers, J. (2009). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*.
- Paredes, Z.D., Cervantes, H.G., y Cruz, V.M. (2023). Las habilidades directivas de coaching, comunicación, trabajo en equipo y su relación con la competitividad de las PyMEs de Benito Juárez, Sonora México. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, 38. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi38.522>
- Paredes, Z.D., Ibarra, M.L., Carrillo, C.E. y Casas, M.E. (2022). Capítulo 85. Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Benito Juárez, Sonora, México. En *Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Latinoamérica. Tomo II* (pp. 405–419). iQuatro Editores.
- Paredes, Z.D., Ibarra, M.L. y Moreno, F.Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa*, 50–1, 1–23. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Paredes, Z.D., Simon, L.F., Ibarra, M.L. y Buenrostro, A.H. (2023). Diseño de un Instrumento para Medir las Habilidades Directivas y la Sustentabilidad en las Empresas Mexicanas. *European scientific journal*, 19(37), 50. <https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n37p50>
- Penagos, G.F. y Hernández, C.O. (2023). Managerial skills and organizational performance: Competitive advantage. *Mercados y negocios*, 48, 75–94. <https://doi.org/10.32870/myn.vi48.7688>
- Peña, A.N., Posada V.R. y Aguilar R.O. (2022). Capítulo 1. Método y resultados generales del estudio de la capacitación y el desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Latinoamérica. En *Capacitación y desarrollo de habilidades de los directores de las mypes de Latinoamérica* (pp. 22–30). iQuatro Editores.
- Sampieri, R.H., Collado, C.F., Lucio, P.B., Valencia, S.M., y Torres, C.P. (2014). *Metodología de la investigación*.

- Saunders, M.N., Lewis, P. y Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9a ed.). Pearson Education.
- Smith, J.A. (Ed.). (2024). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (4a ed.). SAGE Publications.
- Torres, B.E., Silva, A.B., García, R.G., Montoya, H.G., y Ramos, A.L. (2002). *Habilidades directivas*.
- Whetten, D. (2004). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (6a ed.). Pearson Educacion.
- Whetten, D.A., y Cameron, K.S. (2019). *Developing management skills* (10a ed.). Pearson.
- Yin, R.K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5a ed.). SAGE Publications.
- Yin, R.K. (2015). *Qualitative research from start to finish, second edition* (2a ed.). Guilford Publications.

Diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa del sector metalmecánico de la ciudad de Durango, Dgo.

Diagnosis of the organizational culture in a company of the metal-mechanic sector in the city of Durango, Dgo.

Zaira Esther Muñoz Cabrales

0009-0005-7137-6528

zaira.munoz@ujed.mx

Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero

0000-0002-6322-6133

igomez@ujed.mx

Resumen

El objetivo de la presente investigación radica en; diagnosticar la cultura dominante de la empresa del sector metalmecánico utilizando el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) desarrollado por Cameron y Quinn, y mostrar las discrepancias entre la cultura preferida y la actual, así como determinar cuál cultura se presenta con mayor preponderancia en la empresa estudiada, para lo cual se plantearon tres hipótesis al respecto. Se aplicó el OCAI a una muestra de 212 de un total de 255 empleados de diferentes niveles jerárquicos y departamentos, después del análisis de los diagramas de radar y las tablas con la información correspondiente, se encontró que la cultura dominante de la organización es tipo mercado, no hay discrepancias significativas en las tipologías mostradas y la cultura que se presenta con mayor preponderancia en la empresa es la de mercado seguida por la jerárquica. Este estudio contribuye a la comprensión de las dinámicas culturales en el sector metalmecánico y proporciona elementos para la gestión del cambio cultural en entornos industriales.

Palabras clave: Diagnóstico organizacional, Cultura organizacional, OCAI

Abstract

The objective of the present research is to diagnose the dominant culture of a company in the metalworking sector using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)



developed by Cameron and Quinn, and to highlight the discrepancies between the preferred and the current culture, as well as to determine which culture prevails in the studied company. Three hypotheses were formulated for this purpose. The OCAI was applied to a sample of 212 out of a total of 255 employees from different hierarchical levels and departments. After analyzing the radar charts and the corresponding data tables, it was found that the dominant culture of the organization is market-oriented, there are no significant discrepancies in the typologies shown, and the most predominant culture in the company is the market culture, followed by the hierarchical one. This study contributes to understanding cultural dynamics in the metalworking sector and provides insights for managing cultural change in industrial environments.

Key words: Organizational Diagnosis, Organizational Culture, OCAI

Introducción

El diagnóstico organizacional es un paso crucial para comprender el estado actual de una organización e identificar áreas de mejora (Lather et al., 2010). Este proceso implica un examen exhaustivo de la estructura, los procesos y la cultura de la organización, proporcionando valiosos conocimientos que pueden guiar la toma de decisiones estratégicas e impulsar el cambio.

A medida que las organizaciones se esfuerzan por mantener una ventaja competitiva en el dinámico entorno empresarial actual, el diagnóstico de la cultura organizacional emerge como un componente crítico de esta evaluación holística. La cultura organizacional abarca las creencias, valores y supuestos compartidos que dan forma a los comportamientos e interacciones dentro de una organización. Al realizar un diagnóstico exhaustivo de la cultura organizacional, los líderes pueden obtener una comprensión profunda de los factores subyacentes que influyen en el rendimiento organizacional e identificar oportunidades para intervenciones específicas.

El diagnóstico de la cultura organizacional es particularmente importante para las grandes empresas, donde las complejidades de escala y diversidad a menudo pueden oscurecer los matices del panorama cultural de la organización (Latta, 2009). Al profundizar en el perfil de la organización, los líderes pueden descubrir el grado en que se valoran y se practican diversos elementos culturales, como la apertura, la confrontación, la

confianza, la autenticidad, la proactividad, la autonomía y la colaboración (Lather et al., 2010).

El diagnóstico de la cultura organizacional es crucial para el éxito y la sostenibilidad de las empresas en el entorno empresarial actual. Schein (2017) argumenta que la cultura organizacional es "un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprendió al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna" (p. 18). Comprender estos patrones es esencial para gestionar eficazmente una organización.

Cameron y Quinn (2011) sostienen que "el diagnóstico cultural es un requisito previo para el cambio y la mejora" (p. 32). Permite a las organizaciones: identificar valores y creencias subyacentes, alinear estrategias con la cultura existente, facilitar procesos de cambio organizacional, mejorar la eficacia y el rendimiento organizacional. Denison (1990) enfatiza que "las organizaciones con culturas fuertes y adaptativas tienen un rendimiento significativamente mejor que las que carecen de tales culturas" (p. 5). El diagnóstico cultural permite a las empresas evaluar su capacidad de adaptación y rendimiento.

Si las empresas no abordan sus problemas culturales, pueden enfrentar consecuencias significativas. Kotter y Heskett (1992) encontraron que "las empresas con culturas que enfatizaban todos los interesados clave (clientes, accionistas y empleados) y el liderazgo a todos los niveles superaron significativamente a las empresas que no lo hacían" (p. 11).

Según Schein (2017), "la cultura es la fuente principal de resistencia al cambio" (p. 322). Sin un diagnóstico adecuado, las iniciativas de cambio pueden fracasar. Hofstede et al. (2010) argumentan que "las diferencias culturales no reconocidas pueden llevar a malentendidos y conflictos" (p. 4), lo que puede afectar negativamente la cohesión y la productividad. Según Groysberg et al. (2018), "una cultura tóxica es la principal razón por la que los empleados dejan sus trabajos" (p. 46). Y una cultura organizacional problemática puede dañar la reputación de la empresa y afectar sus relaciones con clientes y socios (Hatch & Schultz, 2008).

Desde la perspectiva de la cultura organizacional, se pueden trazar líneas de acción que permitan que las empresas continúen siendo competitivas y sostenibles a través del tiempo. La implementación de herramientas como el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn (2011) permite realizar diagnósticos periódicos. Schein (2017) sugiere "alinear la estrategia organizacional con la cultura existente

o trabajar para cambiar la cultura para que se ajuste a la estrategia" (p. 300). La cultura organizacional plantea el desarrollo de líderes que pueden "leer" y moldear la cultura. Según Schein (2017), "el liderazgo y la cultura son dos caras de la misma moneda" (p. 14).

Se pueden además establecer canales de comunicación abiertos y transparentes para fomentar la confianza y el compromiso (Keyton, 2011). Capacitar a los empleados en competencias interculturales para mejorar la colaboración y reducir conflictos (Hofstede et al., 2010) y establecer métricas claras para evaluar el impacto de las iniciativas culturales en el rendimiento organizacional (Denison, 1990).

Este conocimiento puede conducir a una toma de decisiones más informada y a la implementación de estrategias eficaces para fortalecer la cultura organizacional y alinearla con los objetivos empresariales (Calderón-Fuentes & Huamaní-Sayán, 2023) (Cameron & Quinn, 2011) (Lather et al., 2010). Al comprender la cultura organizacional actual, los líderes pueden desarrollar e implementar intervenciones específicas para cultivar elementos culturales que respalden el éxito a largo plazo y la ventaja competitiva de la organización.

El sector metalmecánico es fundamental para el desarrollo económico de una región, debido a su impacto en la creación de empleo, la inversión en infraestructura y la mejora en la competitividad industrial. En el contexto de México y en particular de Durango, Dgo., la permanencia y el crecimiento de las empresas del sector metalmecánico tienen una importancia significativa.

Las empresas de este sector generan una cantidad considerable de empleos directos e indirectos. Este empleo no solo es crucial para la estabilidad económica de las familias involucradas, sino que también contribuye al aumento del poder adquisitivo y, por ende, a una mayor demanda de bienes y servicios en la región, como lo indica González (2020). En cuanto a la infraestructura, las empresas metalmecánicas suelen requerir y fomentan el desarrollo de infraestructura avanzada, como fábricas, talleres y centros de investigación y desarrollo. Esta infraestructura no solo apoya al sector metalmecánico, sino que también puede ser aprovechada por otras industrias, promoviendo así un crecimiento económico más amplio (López & Pérez, 2019).

Sánchez (2021), en su investigación, menciona que las organizaciones del sector metalmecánico impulsan la competitividad industrial de la región al fomentar la innovación y la adopción de nuevas tecnologías. Las empresas que invierten en tecnologías

avanzadas pueden producir productos de mayor calidad y más competitivos en el mercado global, lo que fortalece la economía regional y nacional. La industria metalmecánica suele formar parte de una cadena de valor más amplia, que incluye proveedores de materias primas, empresas de servicios y distribuidores. Esto implica que el crecimiento del sector puede tener efectos multiplicadores en la economía, beneficiando a otras industrias y sectores económicos (Moreno, 2022).

Las empresas del sector metalmecánico pueden contribuir al desarrollo de regiones menos desarrolladas al crear oportunidades de inversión y empleo en áreas que tradicionalmente no han tenido acceso a estas oportunidades, Ramírez & Martínez (2023) indican que esto puede ayudar a reducir las disparidades regionales y promover un desarrollo económico más equilibrado.

La presente investigación se desarrolló en “el Taller de Hule y Maquinaria de Durango, S.A. de C.V.” (HULMAQ), que es una empresa familiar fundada en 1966, con el objetivo de atender las necesidades de la industria forestal en Durango. En aquellos tiempos se carecía de talleres especializados con la experiencia para reparar y reconstruir diversas marcas y equipos. Por ello, HULMAQ se dedicó a adquirir el conocimiento necesario no solo para realizar estas reparaciones, sino también para fabricar maquinaria especializada. Sin embargo, debido a la naturaleza cíclica de este sector, que se ve afectado durante la temporada de lluvias, la empresa decidió diversificarse y comenzar a fabricar otros productos metálicos. Aunque inicialmente no contaban con el equipo adecuado, con mucho esfuerzo adquirieron la maquinaria necesaria, incluyendo tornos revólver, tornos automáticos, troqueladoras, seguetas automáticas y pantógrafos controlados por computadora para el corte de metal.

Hoy en día, HULMAQ sigue actualizando sus equipos y procesos para mantenerse competitiva en el mercado internacional. Con su enfoque en la eficiencia, fabrica piezas y subproductos donde tanto el costo como la calidad son fundamentales, compitiendo con empresas nacionales e internacionales que utilizan tecnología de vanguardia. Con 58 años de experiencia, HULMAQ es una empresa duranguense comprometida con la sociedad, proporcionando empleo a más de 250 empleados y especializándose en la fabricación de maquinaria forestal y partes metálicas para diversas industrias. La permanencia de las organizaciones es una obligación desde los ámbitos empresariales y académicos, por lo que surge el interés de llevar a cabo la presente investigación que tiene como:

Objetivo General; analizar cuál es la cultura organizacional de la empresa HULMAQ, y encontrar qué diferencias existen entre la cultura actual y la deseada.

H.1.: La cultura dominante de la empresa Hulmaq es de tipo clan.

H.2.: Existe una discrepancia significativa entre la cultura actual percibida y la cultura preferida en la organización.

H.3: la cultura clan es la predominante en las seis dimensiones de la empresa Hulmaq.

Fundamento Teórico

El diagnóstico organizacional es un proceso fundamental y exhaustivo para comprender a fondo el estado actual de una empresa y determinar las acciones estratégicas necesarias para mejorar su desempeño global. Este proceso se basa en la recopilación sistemática y el análisis minucioso de información relevante, lo que permite identificar tanto las oportunidades como las áreas clave de mejora dentro de la organización, para Vizuite (2023) este enfoque resulta esencial para la gestión efectiva en entornos de incertidumbre y crisis, donde la toma de decisiones bien informadas se vuelve crucial para la supervivencia y el éxito de la empresa.

El diagnóstico no solo contribuye a la identificación de debilidades y fortalezas, sino que permite reconocer los aspectos positivos de la empresa que pueden ser aprovechados como ventaja competitiva, identifica áreas que requieren atención y mejora para optimizar el desempeño, así como proporciona una comprensión profunda del entorno interno y externo, facilitando la identificación de oportunidades y amenazas que pueden impactar el futuro de la empresa. (Torres & Ríos, 2013) (Laredo, 2018) (Robbins & Judge, 2017).

En el panorama empresarial en rápida evolución de hoy, comprender la cultura de una organización se ha vuelto cada vez más crucial para lograr un éxito sostenible (Cameron & Quinn, 2011). Este entendimiento permite a las organizaciones alinear sus prácticas culturales con los objetivos estratégicos, mejorando la participación de los empleados y fomentando la innovación, que son esenciales para prosperar en un entorno competitivo (Craig, 2020). Además, un diagnóstico integral de la cultura organizacional sirve como un paso fundamental para identificar las brechas entre el estado actual y los resultados deseados,

permitiendo a los líderes implementar intervenciones específicas que fomenten un entorno más propicio para el rendimiento y la innovación (Dombrowski et al., 2007).

En este contexto, realizar un diagnóstico exhaustivo no solo ayuda a reconocer las dinámicas culturales existentes, sino que también proporciona información sobre cómo estos elementos influyen en el comportamiento organizacional, fomentando un enfoque proactivo para gestionar el cambio cultural, que es fundamental para la sostenibilidad a largo plazo y los esfuerzos de innovación dentro de la empresa (Cameron & Quinn, 2011). Además, comprender las sutilezas de la cultura organizacional puede empoderar a los líderes para elaborar estrategias personalizadas que aborden desafíos y oportunidades específicos, reforzando la idea de que la cultura es tan medible y gestionable como cualquier otro componente organizacional, apoyando así la innovación y el rendimiento financiero sostenibles (Craig, 2020).

Las organizaciones ahora se dan cuenta de que la alineación cultural no es simplemente un concepto teórico, sino una necesidad práctica para lograr sus objetivos estratégicos, como lo demuestran estudios recientes que destacan los impactos medibles de la cultura en el rendimiento general y en la adaptación a los cambios en el entorno empresarial (Craig, 2020). En este sentido, las metodologías propuestas por Cameron y Quinn ofrecen marcos valiosos para examinar y transformar con precisión la cultura organizacional, permitiendo a los líderes entender las implicaciones de su cultura en las iniciativas estratégicas y, en última instancia, guiar a las organizaciones a través de procesos de cambio exitosos. En particular, su trabajo enfatiza el papel de la cultura como herramienta de comprensión y activo estratégico que puede impulsar la efectividad organizacional, permitiendo a los líderes diagnosticar fortalezas y debilidades culturales y alinearlas con la misión general de la organización para fomentar el crecimiento y la adaptabilidad sostenibles (Craig, 2020).

El Marco de Valores en Competencia, tal como lo discuten Cameron y Quinn, proporciona una base sólida para la evaluación cultural, permitiendo a las organizaciones conocer su cultura actual y visualizar el estado futuro deseado. Este marco facilita un análisis integral de los atributos culturales al categorizarlos en cuatro cuadrantes distintos, permitiendo a las organizaciones identificar áreas de mejora y oportunidades para la

transformación cultural que resuenen con sus objetivos estratégicos (Lăcătuș, 2013).

Utilizando este enfoque estructurado, las organizaciones pueden priorizar eficazmente las intervenciones que mejoren la alineación cultural, asegurando que sus prácticas internas respalden los objetivos generales de innovación y mejora del rendimiento, una necesidad en el entorno de mercado acelerado de hoy (Craig, 2020) (Campbell et al., 2013). Además de apoyar la alineación estratégica, un diagnóstico cultural exhaustivo puede revelar problemas subyacentes que pueden estar obstaculizando la efectividad organizacional, como la falta de comunicación, la falta de cohesión o la resistencia al cambio, proporcionando así una hoja de ruta para que los líderes naveguen estos desafíos y creen un entorno más propicio para el éxito sostenido.

Además, un creciente cuerpo de investigación ha destacado los beneficios tangibles que las organizaciones pueden obtener de un diagnóstico cultural integral. Una ventaja significativa es la identificación de factores que pueden mejorar la satisfacción y retención de los empleados, que son cruciales para mantener una ventaja competitiva y asegurar la continuidad organizacional, ya que las organizaciones con culturas fuertes reportan tasas de rotación más bajas y niveles más altos de participación de los empleados (Cameron & Quinn, 2011).

Los conocimientos obtenidos de los diagnósticos culturales pueden empoderar a las organizaciones para cultivar un entorno de trabajo positivo que no solo atraiga a los mejores talentos, sino que también fomente la lealtad y el compromiso entre los empleados existentes, mejorando en última instancia la productividad y los indicadores de rendimiento en alineación con los objetivos estratégicos (Hooijberg & Petrock, 1993) (Campbell et al., 2013). Un análisis profundo de la cultura organizacional permite a las empresas moldear activamente su entorno laboral, impulsando iniciativas que se alineen tanto con los valores de los empleados como con los objetivos corporativos, lo que, como han demostrado estudios recientes, influye significativamente en el éxito y la sostenibilidad general de la organización en el contexto empresarial moderno (Lăcătuș, 2013).

Además de los beneficios de la mejora en la retención y participación de los empleados, un diagnóstico robusto de la cultura organizacional también puede revelar oportunidades para la innovación y la adaptación. Al evaluar los elementos culturales que fomentan la creatividad y la colaboración, las organizaciones pueden crear un

entorno que sea propicio para el pensamiento innovador y la resolución de problemas, mejorando así su capacidad para responder de manera efectiva a los cambios del mercado y las necesidades de los clientes (Campbell & Sandino, 2019). Esta evaluación cultural proactiva no solo ayuda a identificar el potencial existente, sino que también empodera a los líderes para aprovechar estratégicamente su cultura organizacional como un catalizador para la innovación, permitiéndoles navegar los desafíos de manera más hábil y lograr ventajas competitivas en un mercado en constante evolución (Jha, 2020) (Danyali, 2014).

Este uso estratégico del marco de diagnóstico cultural fomenta una mentalidad en la que los empleados se sienten empoderados para contribuir con sus ideas y soluciones, llevando a una organización más ágil que está mejor equipada para enfrentar tanto los desafíos internos como externos. Además, a medida que las organizaciones crecen, mantener una cultura cohesiva se vuelve cada vez más desafiante, haciendo que el diagnóstico cultural sea vital para la coherencia y alineación en toda la empresa. Para asegurar que la organización atraiga y retenga talento que se alinee con sus valores fundamentales, los líderes deben articular claramente su propósito y alinear las prácticas culturales con los resultados deseados, fomentando un fuerte sentido de identidad y pertenencia dentro de la fuerza laboral, lo cual es esencial para mantener no solo la participación de los empleados, sino también la efectividad organizacional general.

El Modelo de Valores en Competencia (MVC) de Cameron y Quinn es un marco teórico ampliamente utilizado para el diagnóstico y cambio de la cultura organizacional. Desarrollado originalmente por Quinn y Rohrbaugh (1983), el modelo fue posteriormente refinado y popularizado por Cameron y Quinn (2011) como una herramienta práctica para evaluar y transformar la cultura organizacional.

El MVC se basa en dos dimensiones principales:

- Flexibilidad y Discreción vs. Estabilidad y Control
- Orientación Interna e Integración vs. Orientación Externa y Diferenciación

Estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno representando un tipo distinto de cultura organizacional:

- Cultura de Clan (Flexibilidad y Orientación Interna): Enfatiza la colaboración, el trabajo en equipo y el compromiso de los empleados. Se caracteriza por un ambiente familiar, mentores como líderes y lealtad (Cameron & Quinn, 2011).

- Cultura Adhocrática (Flexibilidad y Orientación Externa): Valora la innovación, la adaptabilidad y la creatividad. Los líderes son visionarios e innovadores, y la organización se enfoca en el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos (Cameron & Quinn, 2011).
- Cultura de Mercado (Estabilidad y Orientación Externa): Se centra en los resultados, la competitividad y la productividad. Los líderes son directivos exigentes y la organización se orienta hacia el logro de objetivos y la posición en el mercado (Cameron & Quinn, 2011).
- Cultura Jerárquica (Estabilidad y Orientación Interna): valora la eficiencia, la formalización y la previsibilidad. Los líderes son coordinadores y organizadores, y la organización se enfoca en la estabilidad y el funcionamiento sin problemas (Cameron & Quinn, 2011).

El Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) desarrollado por Cameron y Quinn (2011) operacionaliza este modelo, permitiendo a las organizaciones diagnosticar su perfil cultural actual y preferido.

Numerosos estudios han utilizado el MVC y el OCAI en diversos contextos organizacionales. Por ejemplo, Büschgens et al. (2013) realizaron un meta-análisis de 43 estudios que utilizaron el CVF para examinar la relación entre la cultura organizacional y la innovación. Encontraron que las culturas de desarrollo (adhocrática) y de grupo (clan) están más positivamente asociadas con la innovación que las culturas jerárquicas y de mercado.

En el sector de la salud, Helfrich et al. (2007) adaptaron el CVF para evaluar la cultura organizacional en el contexto de la implementación de programas de calidad en hospitales. Sus hallazgos sugieren que el CVF es una herramienta útil para comprender las barreras y facilitadores culturales en la implementación de cambios organizacionales.

En el ámbito educativo, Trivellas y Dargenidou (2009) utilizaron el OCAI para examinar la relación entre la cultura organizacional y la calidad de los servicios en instituciones de educación superior griegas. Encontraron que las culturas de clan y adhocrática estaban más positivamente asociadas con la calidad del servicio, por otro lado Heritage et al. (2014) aplicaron el CVF en el contexto de fusiones y adquisiciones, demostrando su utilidad para comprender las dinámicas culturales en estos procesos complejos de integración organizacional.

Metodología

El diseño metodológico del estudio es del tipo descriptivo con un enfoque cuantitativo y transversal. Se eligió este diseño debido a su capacidad para proporcionar una imagen precisa de la cultura organizacional en un momento específico del tiempo, permitiendo una evaluación comprehensiva de los perfiles culturales actuales y preferidos dentro de la empresa (Hernández et al., 2010).

Para el diagnóstico de la cultura organizacional, se utilizó el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) desarrollado por Cameron y Quinn (2011). El OCAI se basa en el Marco de Valores en Competencia y evalúa seis dimensiones clave de la cultura organizacional: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. El instrumento clasifica la cultura organizacional en cuatro tipos: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía.

El OCAI consta de 24 ítems, cuatro para cada una de las seis dimensiones. Para cada ítem, los participantes distribuyen 100 puntos entre cuatro alternativas, reflejando tanto la situación cultural actual como la preferida. La fiabilidad y validez del OCAI han sido ampliamente establecidas en la literatura, con coeficientes de consistencia interna (alfa de Cronbach) que varían de 0.71 a 0.80 para los diferentes tipos culturales (Cameron y Quinn, 2011). La población objetivo consistió en todos los empleados de la empresa (N =255). Se aplicó a un total de 212 trabajadores, es decir a un 83.13% de la población total.

El cuestionario OCAI se administró en formato escrito. Se estuvieron visitando todas las áreas de la empresa en diferentes turnos para completar los cuestionarios, previo a la visita se proporcionó una explicación detallada del propósito del estudio y las instrucciones para completar el instrumento. Se garantizó el anonimato y la confidencialidad de los participantes. La participación fue completamente voluntaria, y los participantes fueron informados de su derecho a retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencias. Se realizó una prueba piloto donde se realizaron ajustes a las instrucciones para saber si era clara la manera en cómo se debía responder.

El instrumento de Cameron y Quinn (2011) se aplicó en escala ipsativa, que es un tipo de medición utilizado en psicología y otras ciencias del comportamiento que se basa en la comparación entre diferentes opciones o afirmaciones. En este tipo de escala, el

encuestado debe elegir entre varias opciones, lo que refleja una comparación interna de sus propias características, actitudes o preferencias. A diferencia de las escalas normativas, donde cada ítem se evalúa de forma independiente, la escala ipsativa obliga al individuo a tomar decisiones relativas, lo que limita la posibilidad de dar respuestas consistentes en todas las categorías (Bartram, 1996).

Se realizó un análisis en escala ipsativa para calcular las puntuaciones medias de cada tipo de cultura (Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía) tanto para la cultura actual como para la preferida.

Los resultados se presentan en forma de perfiles culturales, utilizando gráficos de radar para visualizar las diferencias entre la cultura actual y la preferida en las seis dimensiones del OCAI.

Es importante señalar algunas limitaciones del estudio; en primer lugar, al ser un diseño transversal, los resultados representan la cultura organizacional en un momento específico y pueden no capturar cambios dinámicos a lo largo del tiempo. Además, aunque el OCAI es un instrumento ampliamente validado, puede no capturar todos los matices culturales específicos de la empresa.

Resultados

En esta sección, se presentan los hallazgos obtenidos tras la aplicación del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) a una muestra de 212 trabajadores de la empresa de un total de 255. La tasa de respuesta fue del 83.13%, lo que proporciona una base sólida para el análisis y la interpretación de los datos, siendo prácticamente un censo. El OCAI, basado en el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2011), permite evaluar la cultura organizacional actual y preferida a través de seis dimensiones clave, categorizándola en cuatro tipos culturales: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía.

Para dar respuesta a la hipótesis 1 que se plantea: La cultura dominante de la empresa es de tipo clan, se hace mediante el apartado del perfil cultural general de la empresa medido en el OCAI, se puede afirmar que la hipótesis planteada inicialmente derivada de la lectura de la literatura consultada, se desecha y se ofrece una visión global de la cultura organizacional actual y preferida, basada en las puntuaciones medias de los cuatro tipos culturales, en este caso y como se observa en la Figura 1 y en la Tabla

1 la cultura actual de la empresa se inclina a un perfil general de mercado, a pesar de que la hipótesis inicial sugería que la cultura dominante de tipo clan, caracterizada por la cohesión, el trabajo en equipo y el enfoque en las relaciones interpersonales, los resultados del instrumento indican una cultura de mercado, en la tipología de Cameron y Quinn se caracteriza por una fuerte orientación hacia los resultados, la competitividad y la productividad. Este tipo de cultura organizacional se enfoca en el logro de objetivos medibles y en mantener una posición sólida en el mercado. La organización se centra en alcanzar metas específicas y medibles. El éxito se define principalmente en términos de participación de mercado, rentabilidad y otros indicadores financieros.

Existe un fuerte énfasis en superar a los competidores y mantener el liderazgo en el mercado. La organización fomenta un espíritu competitivo tanto interna como externamente. Se valora altamente la eficiencia y la productividad. Los empleados son incentivados para trabajar de manera rápida y eficiente, con un enfoque en la maximización de la producción. Los líderes en esta cultura tienden a ser directivos, orientados a objetivos y exigentes. Se espera que sean capaces de tomar decisiones rápidas y efectivas para mantener la ventaja competitiva de la organización.

La gestión se centra en fomentar la competitividad y el logro de objetivos. Los sistemas de recompensas suelen estar vinculados al desempeño y al logro de metas específicas. La estrategia se enfoca en acciones competitivas, la superación de objetivos ambiciosos y la dominación del mercado. Hay un fuerte énfasis en la medición y el monitoreo del desempeño. El éxito se define en términos de participación de mercado, penetración en el mercado y liderazgo competitivo. Los indicadores financieros son clave para medir el éxito organizacional. La empresa tiende a mantener relaciones transaccionales con proveedores, clientes y otros stakeholders, enfocándose en los beneficios mutuos y la eficiencia. Esto se demuestra al ser una empresa que tiene un liderazgo muy marcado en la región. Es líder y referente en el sector metalmeccánico.

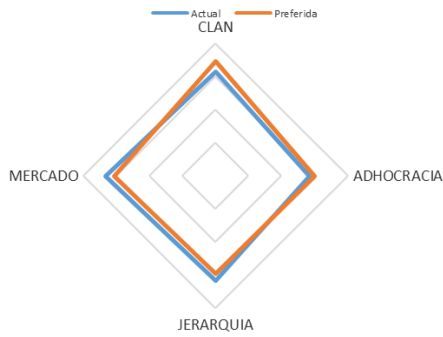


Figura 1. Perfil cultural general de la empresa
Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. Puntuaciones del perfil general cultural de la empresa

	CLAN	ADHOCRACIA	JERARQUÍA	MERCADO
Actual	5244	4727	5282	5534
Preferida	5754	4981	4910	5118

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis por dimensiones, se desglosan los resultados para cada una de las seis dimensiones del OCAI (características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito), permitiendo una comprensión más detallada de las percepciones culturales.

Los datos se presentan mediante gráficos de radar y tablas para facilitar la visualización y comparación de los perfiles culturales actuales y preferidos.

Para la dimensión de las características dominantes, como lo muestran la figura 2 y la tabla 2 con las puntuaciones obtenidas, se puede decir que cuando una empresa muestra altas puntuaciones tanto en la cultura actual como en la preferida con orientación de tipo clan en esta dimensión, indica que existe una fuerte concordancia entre cómo es la empresa actualmente y cómo los miembros desean que sea; además, los valores y características del tipo clan ya están presentes y se desea mantenerlos o reforzarlos.

Los miembros de la organización están contentos con el enfoque de tipo clan y no buscan cambios drásticos. Hay una apreciación general por el ambiente familiar y el enfoque en las personas. Las características de tipo Clan (como la cohesión, lealtad y trabajo en equipo) son vistas como fortalezas clave de la organización y son valoradas tanto en el presente como para el futuro de la empresa.

La cultura de clan está profundamente arraigada en la identidad de la organización y esta cultura ha sido cultivada durante mucho tiempo y es parte integral de la

empresa. Aunque la orientación general es la misma, puede haber aspectos específicos dentro del tipo clan que se deseen mejorar o intensificar.

Puede haber cierta resistencia a cambios que alejen a la organización de este modelo cultural por lo que los líderes deberán ser cautelosos al introducir prácticas que puedan percibirse como contradictorias con la cultura de Clan.

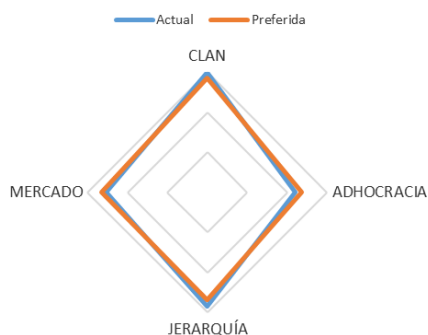


Figura 2 Dimensión: características dominantes
Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Puntuaciones de características dominantes

	CLAN	ADHOCRACIA	JERARQUÍA	MERCADO
Actual	5970	4395	5675	5060
Preferida	5725	5240	4665	4895

Fuente: Elaboración propia

La dimensión de liderazgo en el MVC mide los estilos y enfoques de liderazgo predominantes en la organización; es decir, estima los estilos de liderazgo predominantes, los valores y comportamientos que los líderes ejemplifican, cómo se toman las decisiones y se ejerce la autoridad y qué se considera un liderazgo efectivo en la organización.

Para este caso en particular se muestran en la Figura 3 y Tabla 3 los resultados obtenidos, los cuales se pueden interpretar como sigue: Para la cultura actual, los valores muy cercanos en clan y jerarquía indican una mezcla de estilos de liderazgo. Liderazgo tipo clan: facilitador, mentor, figura paterna/materna, y para el liderazgo tipo jerarquía: coordinador, organizador, administrador eficiente. Esta combinación sugiere que: los líderes actuales equilibran un enfoque personal y de apoyo con una estructura clara y procesos definidos. Puede haber una tensión entre la necesidad de mantener el orden (jerarquía) y fomentar la cohesión y el desarrollo personal (clan). Diferentes situaciones o departamentos pueden requerir distintos estilos de liderazgo y la organización valora tanto la eficiencia como las relaciones interpersonales.

En cuanto a los valores de la cultura preferida, teniendo una puntuación muy diferenciada para clan indica un fuerte deseo de cambio hacia un liderazgo más orientado al clan, sugiriendo lo siguiente: hay una aspiración clara hacia un liderazgo más participativo, centrado en las personas y en el desarrollo del equipo. Los miembros de la organización desean líderes que actúen más como mentores y facilitadores. Existe una preferencia por un ambiente de trabajo más colaborativo y menos jerárquico y se busca un mayor énfasis en la construcción de relaciones y el compromiso del equipo.

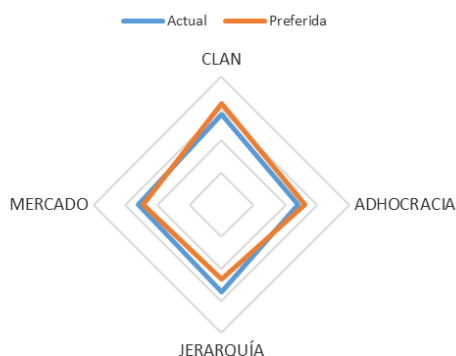


Figura 3 Dimensión liderazgo
Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 Puntuaciones de liderazgo

	CLAN	ADHOCRACIA	JERARQUÍA	MERCADO
Actual	5670	4765	5460	5205
Preferida	6300	5240	4665	4895

Fuente: Elaboración propia

En el modelo de Cameron y Quinn, la dimensión de gestión de los empleados se enfoca en cómo la organización trata, desarrolla y organiza su personal. Mide el estilo de administración del personal, el ambiente de trabajo y relaciones laborales, el enfoque en el desarrollo y bienestar de los empleados, los sistemas de recompensa y evaluación y las políticas y prácticas de recursos humanos.

En este caso en particular, la medición muestra en la Figura 4 y en la Tabla 4 que la empresa se inclina hacia la tipología de jerarquía tanto en la cultura actual como en la preferida, de lo que se puede interpretar lo siguiente: existe una estructura clara: roles y responsabilidades bien definidos y delimitados. Existen políticas formales y procedimientos estandarizados para la gestión del personal. Se le da un énfasis en la seguridad laboral y la previsibilidad. Existe una supervisión cercana y seguimiento del desempeño.

La alineación entre la cultura actual y preferida indica que los miembros de la organización están generalmente satisfechos con el enfoque jerárquico, lo que los lleva a una preferencia por mantener o reforzar las estructuras y procesos existentes. Los empleados y la dirección aprecian un entorno de trabajo predecible y bien estructurado, por lo que hay una preferencia por roles claros y expectativas bien definidas.

La presa prioriza la eficiencia operativa y el cumplimiento de normas en la gestión de personal, se siente cómoda con métodos tradicionales y probados. Aunque se prefiere el modelo jerárquico, podría haber espacio para optimizar los procesos existentes, buscando formas de mantener la estructura mientras se fomenta cierto grado de flexibilidad. Las recompensas y reconocimientos probablemente se basan en el cumplimiento de objetivos predefinidos.

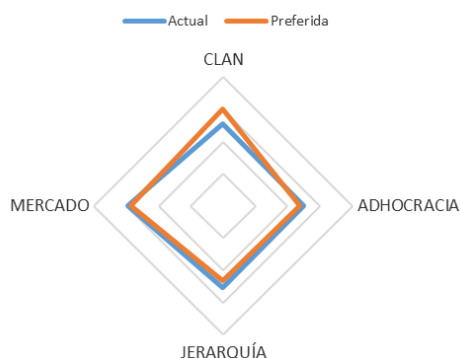


Figura 4 Dimensión de gestión de los empleados
Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 Puntuaciones de gestión de los empleados

	CLAN	ADHOCRACIA	JERARQUÍA	MERCADO
Actual	5100	4755	5095	5915
Preferida	3360	4272	4730	4868

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión de la cohesión organizacional se evalúan los elementos que mantienen unida a la organización. Mide los valores compartidos que unen a los miembros de la organización, los mecanismos que crean un sentido de unidad y propósito común, las normas y expectativas que guían el comportamiento y los elementos que fomentan la lealtad y el compromiso.

En el caso de esta empresa, a la cual se le aplica el diagnóstico de su cultura organizacional (Figura 5 y Tabla 5), se observan valores cercanos en las tipologías de mercado y jerarquía que indican una mezcla de enfoques. En la cohesión tipo mercado se tiene un énfasis en resultados y logro de objetivos, hay una competitividad

interna y externa, se orienta al desempeño y la productividad y se complementa con la cohesión tipo jerarquía que privilegia las reglas y políticas formales con una estructura clara y definida, además de la estabilidad y previsibilidad.

En este punto, la empresa se mantiene unida por una mezcla de presión por resultados y adherencia a normas establecidas, existe un equilibrio entre la búsqueda de eficiencia (jerarquía) y la orientación a objetivos (mercado). La cohesión se basa en el cumplimiento de metas dentro de un marco estructurado y existe cierta tensión entre la necesidad de flexibilidad para el mercado y la rigidez de la jerarquía.

En cuanto a la medición de la cultura preferida, valores cercanos en clan y adhocracia indican un deseo de cambio significativo. La cohesión tipo clan implica lealtad y tradición, confianza y compromiso mutuo, trabajo en equipo y colaboración, mientras que la cohesión tipo adhocracia se mueve en el plano de la innovación y desarrollo, flexibilidad y adaptabilidad, además de emprendimiento y toma de riesgos. El mercado en el que se desempeña la empresa indica un fuerte deseo de moverse hacia una cultura más colaborativa e innovadora con un ambiente de trabajo más flexible y centrado en las personas, se espera que haya una aspiración a fomentar la creatividad y la adaptabilidad.

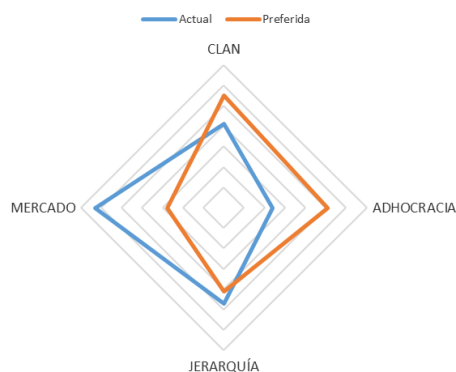


Figura 5 Dimensión de cohesión de los empleados
Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Puntuaciones de cohesión de los empleados

	CLAN	ADHOCRACIA	JERARQUIA	MERCADO
Actual	5220	4880	5340	5660
Preferida	5503	5418	5223	4956

Fuente: Elaboración propia

Avanzando en el análisis de las dimensiones para el caso del énfasis estratégico, evalúa las áreas en las que la organización concentra sus esfuerzos y recursos para lograr sus objetivos a largo plazo. Aquí sé que describen las prioridades organizacionales a largo

plazo, las áreas de enfoque para el crecimiento y desarrollo, los valores que guían la toma de decisiones estratégicas y cómo la organización busca lograr el éxito y la ventaja competitiva en el mercado en el que se desenvuelve.

Después de la aplicación del instrumento se obtuvo lo siguiente en este rubro: en la cultura actual se tiene un fuerte énfasis en el mercado, es decir, la empresa está orientada a resultados y logro de objetivos, busca la competitividad y posicionamiento en el mercado, ser productiva y eficiente, enfocada en el cliente y la ganar cuota en el mercado. La empresa actualmente prioriza el rendimiento y la competitividad externa, tiene un fuerte enfoque en metas medibles y resultados tangibles.

En cuanto a en donde les gustaría estar con respecto a la cultura preferida con resultados cercanos en tipo clan y mercado, siendo más alto en mercado, indica que busca mantener el enfoque en resultados y competitividad, continuar priorizando la eficiencia y la productividad y seguir orientándose al cliente y al mercado. Con la combinación de clan como elemento secundario, se estaría buscando el desarrollo y satisfacción de los empleados mediante el trabajo en equipo y colaboración por medio del compromiso y la lealtad organizacional. Se desea mantener la orientación al mercado como principal impulsor estratégico y se busca un equilibrio entre la competitividad externa y el desarrollo interno.

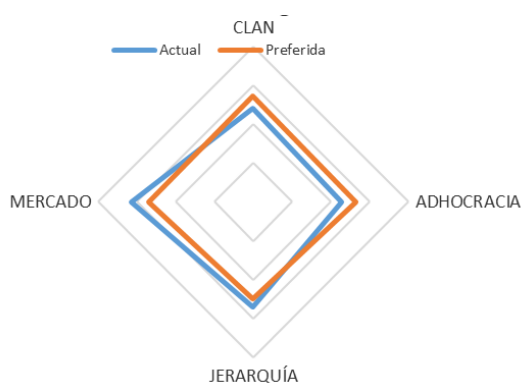


Figura 6 Dimensión énfasis estratégico

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Puntuaciones de énfasis estratégico

	CLAN	ADHOCRACIA	JERARQUÍA	MERCADO
Actual	4845	4530	5425	6270
Preferida	5470	5255	4995	5380

Fuente: Elaboración propia

La dimensión que mide el instrumento del MVC de criterios de éxito, evalúa cómo la organización define y mide su éxito. Esta dimensión es crucial porque influye directamente en cómo se toman decisiones y se evalúa el desempeño. Para esta empresa del sector metal mecánico, en su cultura actual muestra valores muy cercanos en clan, jerarquía, adhocracia y ligeramente más alto en mercado. Indican que existe un cierto grado de desarrollo de recursos humanos, se trabaja en equipo y compromiso y se busca la satisfacción y bienestar de los empleados. Como es líder en su ramo, se privilegia el cumplimiento de plazos y presupuestos y son proclives a la innovación y desarrollo de nuevos productos/servicios.

La interpretación de un valor ligeramente más alto de criterios de éxito en mercado es que la empresa busca una cuota de mercado y penetración, valora el logro de objetivos financieros y busca la satisfacción del cliente y la competitividad. En este momento, la empresa tiene una visión bastante equilibrada del éxito, con un ligero énfasis en los resultados de mercado y se valoran múltiples aspectos del desempeño organizacional, lo que puede llevar a una complejidad en la toma de decisiones.

En cuanto a la cultura preferida con una orientación marcada hacia el tipo clan indica una preferencia por priorizar el desarrollo y la satisfacción de los empleados, valora la cohesión y el espíritu de equipo, además de enfocarse en el compromiso y la lealtad organizacional. Esperan medir el éxito en términos de clima laboral y desarrollo del talento humano.

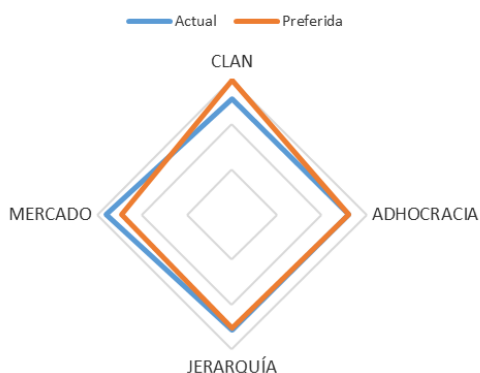


Figura 7 Dimensión criterios de éxito
Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Puntuaciones de criterios de éxito

	CLAN	ADHOCRACIA	JERARQUÍA	MERCADO
Actual	5140	5185	5160	5615
Preferida	5955	5190	5061	4894

Fuente: Elaboración propia

Para responder a la segunda hipótesis que se indica en la introducción de esta investigación se analizan las tablas de las 6 dimensiones que muestra el OCAI H.2. Existe una discrepancia significativa entre la cultura actual percibida y la cultura preferida en la organización se puede concluir que en general, no existen diferencias significativas entre la cultura actual y la preferida en varias dimensiones, lo que indica que la organización se encuentra relativamente alineada con las expectativas de sus miembros. Las áreas donde se perciben diferencias más marcadas, como el liderazgo y cohesión organizacional, sugieren un deseo de cambio hacia un enfoque más humano y colaborativo.

Para dar respuesta a la tercera hipótesis que se plantea en la investigación H.3.: La cultura que se presenta con mayor preponderancia en las seis dimensiones en la empresa es tipo clan. Se realiza la sumatoria de todas las dimensiones dando como resultado que la cultura actual que se presenta con mayor preponderancia en la empresa es la de mercado, seguida con la jerarquía; en contraparte, la cultura preferida es la de mercado, seguida por la adhocracia, aunque con muy poca diferencia a la cultura tipo clan como se muestra en la Tabla 8.

Los resultados obtenidos en esta investigación revelan un escenario cultural más complejo de lo inicialmente hipotetizado. La hipótesis H.3 planteaba que la cultura tipo clan sería predominante en las seis dimensiones de la empresa. Sin embargo, los datos recogidos mediante el OCAI muestran una realidad diferente y multifacética. En la cultura actual, la preponderancia de la cultura de mercado, seguida por la jerárquica, sugiere que la organización está fuertemente orientada hacia los resultados, la competitividad y la eficiencia operativa. Según Cameron y Quinn (2011), las organizaciones con una cultura de mercado dominante tienden a enfocarse en la productividad, los resultados financieros y la posición en el mercado. La presencia secundaria de la cultura jerárquica indica un énfasis en la estructura, los procesos y el control. Este perfil cultural podría explicarse por varios factores: a) Presiones del sector metalmecánico: La industria puede estar experimentando una intensa competencia, lo que lleva a la empresa a priorizar la eficiencia y los resultados. b) Historia organizacional: La empresa puede haber evolucionado desde una estructura más jerárquica hacia un enfoque más orientado al mercado. c) Liderazgo actual: Los líderes de la organización pueden estar impulsando un enfoque centrado en el desempeño y la competitividad.

En cuanto a la cultura preferida, indica que la persistencia de la cultura de mercado como dominante, pero ahora seguida por la adhocracia, revela aspectos interesantes: a) Aceptación del enfoque de mercado: Los empleados parecen haber interiorizado la importancia de la orientación al mercado y los resultados. b) Deseo de innovación: La preferencia por la adhocracia sugiere un anhelo de mayor flexibilidad, creatividad e innovación. c) Cambio en las prioridades: El desplazamiento de la jerarquía por la adhocracia indica un deseo de alejarse de estructuras rígidas hacia un ambiente más dinámico.

Este perfil cultural sugiere una organización que: a) Ha desarrollado una fuerte orientación hacia el mercado y los resultados. b) Mantiene elementos de estructura y control (jerarquía) en su operación actual. c) Aspira a mantener su enfoque en resultados, pero con mayor flexibilidad e innovación. Es importante notar que: a) Pueden existir subculturas dentro de la organización que no se reflejan en el perfil general. b) La cultura de clan, aunque no dominante, tiene una presencia significativa en ciertas dimensiones o departamentos. c) La transición deseada hacia una cultura más adhocrática podría requerir un cambio significativo en las prácticas de liderazgo y gestión.

Tabla 8 Puntuaciones totales de todas las dimensiones

	CLAN	ADHOCRACIA	JERARQUÍA	MERCADO
Actual	42145	38020	42345	45555
Preferida	39033	39159	38799	39624

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La cultura organizacional actual se caracteriza por una fuerte orientación hacia el mercado. Esto significa que la empresa se enfoca en la competitividad, la productividad y el logro de resultados medibles, como la participación en el mercado, la rentabilidad y otros indicadores financieros. Los líderes están orientados a objetivos y suelen tomar decisiones rápidas para asegurar una ventaja competitiva. Los empleados son incentivados para maximizar la producción y trabajar de manera eficiente.

En este respecto, la empresa podría considerar la implementación de programas de bienestar y desarrollo personal que complementen su enfoque en resultados financieros, ayudando a equilibrar la presión competitiva con el bienestar de los empleados.

En cuanto a las preferencias de cambio, se aprecia una cultura de clan en algunas dimensiones, como el liderazgo y la cohesión organizacional. La empresa muestra un deseo de cambio hacia una cultura más colaborativa y orientada a las personas, característica de una cultura de "clan". Esto refleja un interés en mejorar la cohesión, el trabajo en equipo y el liderazgo participativo.

En este sentido, la empresa podría introducir más oportunidades para la colaboración y el desarrollo de habilidades de liderazgo basadas en la mentoría, alineando las prácticas gerenciales con los valores de tipo "clan". Programas de formación en liderazgo que promuevan el desarrollo de competencias emocionales y habilidades interpersonales ayudarían a transformar la cultura hacia una más centrada en el empleado.

El análisis sugiere que no hay grandes discrepancias entre la cultura actual y la preferida, lo que indica una satisfacción general con la dirección en la que se encuentra la organización. Sin embargo, los empleados expresan algunas preferencias por un mayor enfoque en el trabajo en equipo y el apoyo interpersonal, particularmente en la dimensión de liderazgo. Sería valioso profundizar en el análisis de los factores que contribuyen a esta alineación, investigando qué prácticas de gestión actuales son vistas como positivas y cuáles podrían mejorarse. En particular, investigar cómo la estabilidad cultural impacta la innovación y la adaptabilidad en un sector tan competitivo como el metalmecánico.

La evolución de las culturas en HULMAQ refleja una trayectoria compleja y adaptativa. Esta evolución puede ser analizada desde varias perspectivas teóricas y prácticas. Las etapas históricas de evolución cultural en las industrias manufactureras en su fase inicial (con una jerarquía dominante) tienen características de un enfoque en la estandarización, eficiencia y control de procesos seguida por una estructura organizacional rígida y vertical. En su evolución hacia el mercado, se ve impulsada por la globalización y el aumento de la competencia, con un mayor enfoque en la satisfacción del cliente y los resultados financieros, por lo que adopta prácticas de gestión orientadas al rendimiento. Luego se da la transición con elementos adhocráticos, dando respuesta a la necesidad de innovación y adaptabilidad, introduciendo prácticas de gestión más flexibles con el fomento de la creatividad y la toma de riesgos controlados. Se revalorizan aspectos de clan por medio del reconocimiento de la importancia del capital humano, búsqueda de mayor compromiso y lealtad de los empleados y la implementación de prácticas de desarrollo y bienestar del personal.

La industria obliga a estas empresas por diversos factores. La digitalización y la Industria 4.0 demandan mayor adaptabilidad (adhocracia), la automatización requiere habilidades más especializadas y trabajo en equipo (clan). Las presiones competitivas surgidas a través de la competencia global intensifican el enfoque en el mercado. La necesidad de innovación constante fomenta elementos adhocráticos. Nuevas generaciones de trabajadores valoran entornos más colaborativos (clan) y dinámicos (adhocracia). Y un mayor énfasis en la sostenibilidad y el impacto social, fomentando valores de clan.

HULMAQ en su cultura preferida enfrenta el reto de balancear las demandas de mercado con la necesidad de innovación y el bienestar de los empleados. Se requieren líderes capaces de navegar entre diferentes estilos de gestión, adaptándose a las necesidades de cada situación (liderazgo adaptativo). La transición hacia una cultura más balanceada necesita una gestión cuidadosa para evitar conflictos y resistencia. Es necesario fomentar habilidades que apoyen tanto la orientación al mercado como la innovación y la colaboración.

Lawrence y Lorsch, 1967, indican que la evolución cultural refleja la adaptación de la organización a su entorno cambiante a través de la Teoría de la contingencia, mientras que O'Reilly y Tushman (2013) hacen ver que la combinación de culturas permite a la organización explotar eficientemente sus capacidades actuales (mercado) mientras explora nuevas oportunidades (adhocracia).

En una metáfora comparativa, en los seres humanos no existe un temperamento puro; ya se muestran toques de todos los temperamentos, ciertamente existe un dominante que está salpimentado en mayor o menor medida por los otros temperamentos. Así se da en las organizaciones, pues no hay organizaciones que posean una sola cultura, sino que hay una dominante que indudablemente estará aderezada por el resto de las culturas, de manera tal que en cada una de las decisiones que se tome en la organización, dependerá el tipo de cultura que se aplique, por lo que el estudio de la cultura organizacional en las empresas sigue siendo un referente para su permanencia y competitividad en los mercados.

Referencias

Bartram, D. (1996). The relationship between ipsatized and normative measures of personality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 25-39.

- Blanco, E R R., Cobo, Á., Vanti, A A., & Johann, S. (2013). Imágenes Organizacionales en Empresas Brasileñas: detección y análisis con técnicas de minería de datos. *Universidade Federal de Santa Catarina*, 105-120.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781.
- Calderón-Fuentes, E. H., & Huamaní-Sayán, E. (2023). Aspectos relevantes de la cultura organizacional de los docentes en una institución de educación superior tecnológica peruana. *Interfases*, 17(017), 123-145.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.)*. Jossey-Bass.
- Campbell, D., Datar, S. M., & Sandino, T. (2009). Organizational design and control across multiple markets: The case of franchising in the convenience store industry. *The Accounting Review*, 84(6), 1749-1779.
- Campbell, W M., Ratcliffe, M., & Moore, P. (2013). An Exploration of the Impact of Organizational Culture on the Adoption of Green IT.
- Craig, G W. (2020). *Cultural Assessment: Considerations, Approaches, and Implications*. Wiley, 59(5), 26-37
- Danyali, A A. (2014). Relationship between Organizational Culture with Efficiency of Directors in Islamic Azad University Branch of Shahr-E-Qods., 02(01).
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dombrowski, C., Kim, J Y., Desouza, K C., Braganza, A., Papagari, S S., Baloh, P., & Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Wiley*, 14(3), 190-202.
- González, M. (2020). Impacto del sector metalmeccánico en el empleo en México. *Editorial Universitaria*.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52.

- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding. John Wiley & Sons.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
- Helfrich, C. D., Li, Y. F., Mohr, D. C., Meterko, M., & Sales, A. E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, 2(1), 13.
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PloS One*, 9(3), e92879.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. McGraw Hill, Quinta Edición.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hooijberg, R., & Petrock, F. (1993). On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Wiley*, 32(1), 29-50.
- Jha, R. (2020). Culture as a Competitive Advantage at Raychem RPG. SAGE Publishing, 13(2), 133-140.
- Keyton, J. (2011). Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences. Sage Publications.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance. Free Press.
- Lăcătuș, M L. (2013). Organizational Culture in Contemporary University. Elsevier BV, 76, 421-425.
- Laredo, J. (2018). El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización / The organizational climate as an improvement strategy in an organization. 7(13), 114-132.
- Latta, G. (2009), Chapter 3: Maturation of Organizational Development in Higher Education. To Improve the Academy, 27: 32-71.
- Lather, A., Puskas, J., Singh, A. & Gupta, N. (2010). Organisational culture: A study of selected organisations in the manufacturing sector in the NCR. *Agricultural Economics*. 56. 349-358. 10.17221/63/2010-AGRICECON.

- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.
- Leal, S. (2023). La función gerencial: un análisis del liderazgo desde la Consejería Profesional, 4(7).
- López, J., & Pérez, R. (2019). Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico en el sector metalmecánico. *Revista de Economía Regional*, 15(2), 45-62.
- Moreno, A. (2022). La cadena de valor en la industria metalmecánica: Implicaciones económicas para México. Editorial Académica del Norte.
- Mingaleva, Z., Shironina, E., Lobova, E., Olenov, V., Plyusnina, L., & Оборина, А. (2022). Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute*, 14(10), 6289-6289.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Ramírez, E., & Martínez, L. (2023). Desarrollo regional a través de la industria metalmecánica en México. *Revista de Desarrollo Regional y Urbano*, 28(1), 89-105.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Sánchez, F. (2021). Innovación y competitividad en el sector metalmecánico: Un estudio de caso en México. Ediciones Industriales.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Soto, M., Jiménez, S O., & Hernández, C A J. (2020). El liderazgo: una visión desde las teorías organizacionales. *Dirección General de Investigación, Universidad Peruana Unión*, 10(3), 95-112. <https://doi.org/10.17162/au.v10i3.463>
- Torres, F V C., & Ríos, G A C. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Universidad Icesi*, 29(126), 72-76.
- Trivellas, P., & Dargenidou, D. (2009). Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa. *The TQM Journal*, 21(4), 382-399.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.

Vizuete, J M. (2023). La gestión flexible en las organizaciones, en entornos de incertidumbre, 6(11).

Anexo 1.

Instrumento aplicado

EVALUACION DE LA CULTURA EMPRESARIAL			
Instrucciones: Por favor reparta 100 puntos entre las opciones que se muestran a continuación A, B, C y D que se marca para cada una de las preguntas como usted considere que se encuentra la empresa actualmente en la columna actual, y de la misma forma reparta 100 puntos entre las opciones A, B, C y D como le gustaría que fuera la empresa, en la columna de preferida.			
EJEMPLO		Puntaje	
1. Características dominantes		Actual	Preferida
A	La empresa es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	40	10
B	La empresa es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	25	30
C	La empresa está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	25	25
D	La empresa es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.	10	35
TOTAL		100	100
		Puntaje	
1. Características dominantes		Actual	Preferida
A	La empresa es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
B	La empresa es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.		
C	La empresa está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	La empresa es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.		
TOTAL			
		Puntaje	
2. Liderazgo organizacional		Actual	Preferida
A	El liderazgo de la empresa es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la empresa es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la empresa es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.		
D	El liderazgo de la empresa es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
TOTAL			
		Puntaje	
3. Gestión de los empleados		Actual	Preferida
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL			
		Puntaje	
4. Cohesión organizacional		Actual	Preferida
A	Lo que mantiene unido a la empresa es la lealtad y la confianza mutua		
B	Lo que mantiene unido a la empresa son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite		
C	Lo que mantiene unido a la empresa es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son los temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la empresa son las políticas y las reglas. Mantener la empresa en marcha es lo importante.		
TOTAL			
		Puntaje	
5. Énfasis estratégico		Actual	Preferida
A	La empresa enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta. Junto con la apertura y la participación.		
B	La empresa enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La empresa enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
D	La empresa enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
TOTAL			
		Puntaje	
6. Criterios de éxito		Actual	Preferida
A	La empresa define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La empresa define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
C	La empresa define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
D	La empresa define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
TOTAL			



Universidad Autónoma de Sinaloa

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS DE MAZATLAN