ADMINISTRACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Primera Edición 2025



Erolita Jexenia
Casquete Tamayo
Compiladora

Sociedad Internacional de Ciencias Sociales y Multidisciplinarias

Administración y transformación digital

Primera edición

2025

Erolita Jexenia Casquete Tamayo

Compiladora



Título original: Administración y transformación digital
ISBN: 978-970-96784-1-3 **DOI:** https://doi.org/10.5281/zenodo.18227948
Clasificación DEWEY: Materia: 658 - Gerencia general. **Tipo de Contenido:** Ciencia y tecnología. **Clasificación Thema:** KJMN - Procesos empresariales / gestión de operaciones **Tipo de soporte:** libro digital descargable.
Formato: PDF. **Tamaño: 5** Mb. **Número de páginas:** 111.

Esta obra ha sido dictaminada por pares académicos expertos con el método de doble ciego. Los dictámenes están resguardados en los archivos de la Editorial SICSM. Este libro publica trabajos que incluyen "resultados de investigación", que fueron sometidos a arbitraje doble ciego cumpliendo los requisitos de la convocatoria publicada en el sitio web https://sicsm.org/

Primera edición: 2025
Fecha de aparición: 2025-12-30

D. R. ©2025. **Sociedad Internacional de Ciencias Sociales y Multidisciplinarias (SICSM)**. Escárcega, Campeche, México.
https://sicsm.org/
editorial@sicsm.org

Erolita Jexenia Casquete Tamayo
Compiladora

Registro en el Padrón Nacional de Editores. INDAUTOR
Sello editorial: Sociedad Internacional de Ciencias Sociales y Multidisciplinarias, S.A.S (978-970-96784)

Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas de la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI) de México con el folio: RENIECYT 2500080

Prologo

La administración contemporánea se encuentra en un punto de inflexión. La acelerada transformación digital, los cambios en las dinámicas organizacionales, las nuevas demandas sociales y los retos estructurales de las economías locales obligan a repensar los enfoques tradicionales de gestión y a construir respuestas innovadoras, contextualizadas y socialmente responsables. En este escenario, el libro *Administración y transformación digital* surge como una obra colectiva que articula reflexiones académicas, diagnósticos aplicados y propuestas de intervención orientadas a comprender y mejorar la práctica administrativa en contextos reales, particularmente en América Latina.

Los capítulos que integran esta obra abordan la administración como un campo de acción profundamente vinculado con las personas, las organizaciones y los territorios. Desde el análisis de las capacidades docentes para gestionar dinámicas inclusivas en el nivel medio superior, hasta el estudio del clima organizacional en PYMES del sector salud, los textos coinciden en subrayar la importancia del capital humano, la toma de decisiones informada y el liderazgo ético como pilares para enfrentar los desafíos actuales de la gestión.

Un eje transversal del libro es la transformación digital entendida más allá de la adopción de tecnologías. A lo largo de los capítulos se evidencia que la digitalización implica cambios culturales, organizacionales y estratégicos que requieren capacidades administrativas sólidas, visión de largo plazo y sensibilidad social. El diagnóstico de las capacidades administrativas de las PYMES en Escárcega, así como las propuestas orientadas al consumo y la producción sostenibles, muestran cómo la innovación y la tecnología pueden convertirse en herramientas para fortalecer la competitividad sin perder de vista la sostenibilidad y el bienestar colectivo.

Asimismo, la obra incorpora una mirada crítica y reflexiva sobre el papel de las instituciones educativas y las organizaciones sociales en

los procesos de transformación. El análisis sobre la libertad académica en instituciones de educación superior en América Latina y el Caribe, así como el estudio de la cooperativa de trabajadores del programa Sembrando Vida en la comunidad de Xbonil, evidencian que la administración también cumple una función social estratégica: generar condiciones para la inclusión, la participación y el desarrollo local.

Administración y transformación digital ofrece un panorama diverso y complementario de problemáticas actuales en el campo administrativo, combinando enfoques teóricos con estudios de caso y propuestas prácticas. Su valor radica en la pluralidad de perspectivas y en su anclaje territorial, lo que permite al lector comprender cómo los grandes procesos de cambio global se manifiestan en realidades organizacionales concretas.

Esta obra está dirigida a estudiantes, docentes, investigadores y profesionales de la administración, así como a tomadores de decisiones interesados en fortalecer la gestión organizacional desde una perspectiva innovadora, ética y socialmente comprometida. Con ello, el libro contribuye a la generación de conocimiento aplicado y al debate académico sobre el papel de la administración en el contexto de la transformación digital y los retos del desarrollo sostenible.

Dra. Erolita Jexenia Casquete Tamayo

Compiladora

Contenido

CAPÍTULO 1. EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES DOCENTES PARA GESTIONAR DINÁMICAS INCLUSIVAS EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR
(Bracamontes Del Castillo Raul, Contreras Miranda Alejandro y Corte López Alfonso) . 8

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LAS CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE ESCÁRCEGA (Gómez Lira Emmanuel, Garcia Alejandre Jovanny, Cervantes Sánchez Martha Elena, Sánchez López José Alberto y Ojeda Laines María Guadalupe) 23

CAPÍTULO 3. LA LIBERTAD ACADÉMICA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE.
(Cagua Padilla Xavier Dario, Carrión Cabrera María Soledad, Armas Bejarano Mónica Cecilia, Lucio Ramos Danilo Fernando y Pillajo Muñoz Maria De Lourdes) 36

CAPÍTULO 4. COOPERATIVA PARA LOS TRABAJADORES DE SEMBRANDO VIDA DE LA COMUNIDAD DE XBONIL, CALAKMUL, CAMPECHE
(Gutiérrez Julián Rosalba, Sánchez López José Alberto, Delgado Cih Dulce María de Jesús, Quijano Gutiérrez Sagrario María y Pacheco Farfan Ivette Stephany) 52

CAPÍTULO 5. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DEL CONSUMO Y PRODUCCIÓN SOSTENIBLES DE LAS MIPYMES EN ESCÁRCEGA
(Ramos Baños Jorge Ramón , Gómez Díaz Natalia Stephania , Cambranis Che Dayanni Yoselin , Sánchez López José Alberto y Hernández Ramírez Julieta) 68

CAPÍTULO 6. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES DEL SECTOR SALUD
(Beh Chan Markelia, Huitz Marin Amayrani Rubí, Cervantes Sánchez Martha Elena, Ojeda Laines María Guadalupe y Sánchez López José Alberto)..... 94

CAPÍTULO 1. EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES DOCENTES PARA GESTIONAR DINÁMICAS INCLUSIVAS EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

(Bracamontes Del Castillo Raul, Contreras Miranda Alejandro y Corte López Alfonso)



ADMINISTRACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Primera Edición 2025

SICSM

Sociedad Internacional de Ciencias Sociales y Multidisciplinarias

1 Capítulo

Evaluación de las capacidades docentes para gestionar dinámicas inclusivas en el nivel medio superior

RAUL BRACAMONTES DEL CASTILLO
https://orcid.org/0009-0006-4036-2630

ALEJANDRO CONTRERAS MIRANDA
https://orcid.org/0009-0003-0646-2038

ALFONSO CORTE LÓPEZ
https://orcid.org/0000-0002-3857-7855

UNIVERSIDAD DE SONORA

Resumen

En este estudio se examinan las capacidades que demuestran docentes de bachillerato del área económico-administrativa para gestionar dinámicas inclusivas dentro del aula. Con base en los principios planteados por la Guía para asegurar la inclusión y la equidad en la educación de la Unesco, se analizan 43 testimonios docentes obtenidos mediante un cuestionario en línea aplicado durante el ciclo escolar reciente. El análisis considera elementos como la adaptación de materiales, el acompañamiento académico personalizado, la gestión de grupos heterogéneos y la creación de ambientes participativos. Los resultados muestran que los profesores recurren a distintos recursos pedagógicos para responder a las necesidades de su estudiantado, especialmente en prácticas como la flexibilización de actividades, el seguimiento individual y la coordinación con otros docentes. No obstante, también se identifican limitaciones relacionadas con la falta de formación específica en educación inclusiva, la ausencia de materiales adecuados y la insuficiencia de apoyos institucionales que permitan sostener estas prácticas de manera sistemática. En conjunto, los hallazgos evidencian que, si bien existe una disposición genuina por parte del profesorado para avanzar hacia una enseñanza más inclusiva, la materialización plena de este esfuerzo sigue condicionada por las políticas, recursos y estructuras de apoyo con las que cuentan los centros educativos.

Palabras clave

Inclusión, media superior, docentes.



1. Introducción

La inclusión educativa en el nivel medio superior representa un desafío significativo para el profesorado, pues implica no solo la enseñanza de contenidos académicos sino también la capacidad para atender la diversidad social, cognitiva y emocional de los estudiantes. En este contexto, los docentes se encuentran en la primera línea para garantizar que todas las trayectorias escolares sean accesibles, equitativas y respetuosas con las diferencias individuales. Su papel se vuelve clave: no basta con transmitir conocimientos, sino que deben mediarlos de manera que respondan a necesidades diversas, promoviendo un entorno de convivencia responsable y participativa.

En México, algunos estudios muestran que muchos maestros de bachillerato tienen una conciencia creciente sobre la inclusión, pero a la vez reportan barreras para implementarla plenamente. Por ejemplo, una revisión sistemática reciente identificó deficiencias en la formación docente y la falta de recursos institucionales para sustentar una práctica inclusiva en el bachillerato. (Pacheco-Gómez & Cisneros-Cohernour, 2025). Esto apunta a la necesidad de profundizar en cuáles son las competencias específicas que los docentes requieren para gestionar dinámicas inclusivas y cómo estas se desarrollan dentro del contexto del bachillerato.

Además, las competencias docentes para la inclusión han sido analizadas desde distintos enfoques teóricos. El modelo de Fernández Batanero (2012) identifica que los profesores necesitan habilidades para reconocer la diversidad, adaptar métodos didácticos y asumir liderazgo colaborativo. Asimismo, es importante considerar que la inclusión educativa no es simplemente una cuestión de equidad, sino también un compromiso pedagógico y ético que requiere una visión institucional amplia, donde la coordinación de los docentes con los directivos, tutores y familias es esencial (Orozco, 2020).

Por lo tanto, el presente estudio se propone evaluar las capacidades docentes para gestionar prácticas inclusivas en instituciones de nivel medio superior, enfocándose en cómo los maestros perciben su propia competencia ante la

diversidad, qué estrategias emplean, qué obstáculos enfrentan y hasta qué punto se sienten respaldados por su organización educativa. Esta evaluación no solo permitirá identificar fortalezas y áreas de mejora, sino también contribuir a la construcción de políticas formativas que favorezcan un modelo educativo más inclusivo y sostenible.

Si bien la inclusión educativa es un tema crucial, el análisis puede fortalecerse al explicitar su relación con la transformación digital, un eje central dentro de los debates contemporáneos sobre administración y cambio institucional. En particular, la digitalización representa tanto una oportunidad como un desafío para la construcción de entornos inclusivos.

La integración de recursos digitales accesibles permite apoyar a estudiantes con diferentes estilos de aprendizaje o con discapacidades visuales, auditivas o motrices. Estas tecnologías no solo facilitan el acceso a los contenidos, sino que fortalecen la autonomía del estudiante y permiten prácticas pedagógicas más flexibles (UNESCO, 2023).

A pesar de su potencial, la desigualdad en el acceso a dispositivos, conectividad y alfabetización digital continúa limitando la inclusión educativa, especialmente en comunidades con menores recursos. La brecha digital no se reduce únicamente al acceso tecnológico, sino también a la capacidad para usarla de manera significativa, lo que afecta con mayor intensidad a estudiantes en condiciones de vulnerabilidad (CEPAL, 2021).

Para que la digitalización contribuya efectivamente a la inclusión, es indispensable fortalecer las competencias digitales docentes. Estas competencias incluyen la capacidad para seleccionar herramientas accesibles, diseñar experiencias de aprendizaje en línea inclusivas, gestionar la diversidad en entornos virtuales y aplicar principios de accesibilidad universal. El marco DigCompEdu de la Unión Europea subraya que la competencia digital docente es un pilar para garantizar oportunidades educativas equitativas (Redecker & Punie, 2017).

2. Metodología

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que se buscó obtener información verificable sobre la manera en que los docentes de nivel medio superior comprenden, aplican y valoran las prácticas de inclusión en su labor cotidiana. Se optó por un diseño descriptivo–transversal, de modo que la recopilación de los datos reflejara la situación actual de los participantes sin intervenir en sus procesos de enseñanza ni modificar sus contextos escolares.

La población estuvo conformada por 43 docentes del área económico-administrativa, adscritos a planteles públicos de nivel medio superior. Su participación fue voluntaria y se garantizó el carácter confidencial de las respuestas. Este tamaño de muestra permitió obtener una visión representativa de los modos en que el profesorado enfrenta los retos de la inclusión, especialmente en programas que, por su orientación disciplinar, priorizan competencias técnico-académicas sobre las de carácter socioeducativo.

Para recabar los datos se utilizó un cuestionario estructurado, diseñado para captar tres dimensiones centrales:

Competencias pedagógicas para la atención a la diversidad, que incluyen planificación diferenciada y adaptación de estrategias.

Habilidades de gestión en el aula, relacionadas con el manejo de conductas, la interacción grupal y la prevención de exclusiones.

Percepciones sobre el apoyo institucional, donde se valoran los recursos, cursos de actualización y condiciones de infraestructura que brindan los planteles.

El instrumento utilizado en este estudio se conformó mediante la adaptación de ítems provenientes de diversos marcos nacionales e internacionales sobre educación inclusiva, entre ellos la Guía para asegurar la inclusión y la equidad en la educación de la UNESCO, el Index for Inclusion, así como escalas de competencias docentes propuestas en investigaciones previas (por ejemplo, Fernández Batanero, 2012; 2021). Esta estrategia permitió construir un cuestionario contextualizado al nivel medio superior y ajustado al marco

conceptual del estudio, manteniendo al mismo tiempo la validez de contenido respaldada por fuentes reconocidas. Cada reactivo se valoró mediante una escala Likert de cinco puntos, lo cual facilitó identificar gradientes finos en las percepciones docentes y distinguir entre niveles bajos, medios y altos de competencia profesional.

Antes de aplicar la versión final del cuestionario, se realizó una prueba piloto con un pequeño grupo de profesores externos a la muestra. Esto ayudó a corregir redacciones ambiguas y asegurar la claridad de los planteamientos. Posteriormente, se evaluó la confiabilidad interna mediante el coeficiente alfa de Cronbach, cuyos valores se ubicaron en rangos aceptables para continuar con la medición formal.

La recolección de datos se llevó a cabo a través de un formulario en línea, habilitado durante dos semanas. Esta modalidad permitió que los docentes respondieran sin presión de tiempo y desde el entorno de trabajo que consideraran adecuado. Una vez cerrada la convocatoria, se depuraron los registros para conservar únicamente los casos completos y válidos.

El procesamiento se realizó utilizando estadísticos descriptivos (medias, frecuencias y desviaciones estándar), así como análisis bivariados orientados a explorar posibles asociaciones entre las dimensiones evaluadas. El propósito no fue establecer relaciones causales, sino identificar patrones que ayudaran a comprender cómo interpretan los docentes su papel en la construcción de ambientes inclusivos.

En conjunto, esta metodología permitió generar una lectura precisa de las capacidades actuales del profesorado, al tiempo que ofrece insumos para reflexionar sobre las necesidades de formación continua y los ajustes institucionales que podrían fortalecer la inclusión en el bachillerato.

3. Resultados

El análisis de los datos permitió identificar tendencias claras en la manera en que los docentes del nivel medio superior interpretan y aplican la educación inclusiva dentro de sus cursos del área económico-administrativa. Aunque las

respuestas muestran variaciones entre planteles y trayectorias profesionales, se observan patrones consistentes que permiten caracterizar el nivel de preparación del profesorado en tres dimensiones: competencias pedagógicas, gestión del aula y percepción del apoyo institucional.

Tabla 1. Perfil docente de la muestra (n = 43)

Variable	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Mujer	25	58.1%
	Hombre	18	41.9%
Años de experiencia	1–5 años	9	20.9%
	6–10 años	14	32.5%
	11+ años	20	46.5%
Formación en inclusión (cursos previos)	Sí	17	39.5%
	No	26	60.5%

Fuente: Elaboración propia (2024)

La mayoría de los participantes son docentes con trayectoria amplia y sin formación formal previa en inclusión. Esto sugiere que el trabajo cotidiano con estudiantes diversos depende más de la experiencia acumulada que de programas institucionales de capacitación.

Tabla 2. Nivel de dominio percibido en planificación inclusiva

Ítem	Media	Desv. Est.
Ajusta materiales según necesidades individuales	3.2	0.84
Diseña actividades con distintos niveles de complejidad	3.5	0.74

Ítem	Media	Desv. Est.
Identifica barreras para el aprendizaje antes de planear	3.1	0.88

Fuente: Elaboración propia (2024)

Los promedios muestran un manejo intermedio de la planificación inclusiva. Aunque los docentes reconocen la necesidad de diversificar actividades, aún presentan dificultades para anticipar barreras y adecuar materiales de forma sistemática.

Tabla 3. Estrategias para gestionar aulas diversas

Estrategia	Siempre	A veces	Nunca
Trabajo colaborativo heterogéneo	18	20	5
Instrucciones segmentadas o por etapas	14	22	7
Evaluación diferenciada	9	25	9

Fuente: Elaboración propia (2024)

Las estrategias centradas en la interacción —como equipos heterogéneos— son más utilizadas, mientras que la evaluación diferenciada sigue siendo menos implementada, posiblemente por limitaciones normativas o cargas administrativas.

Tabla 4. Condiciones institucionales percibidas

Condición	Media
Acceso a orientadores o personal de apoyo	2.4
Disponibilidad de recursos pedagógicos accesibles	2.7
Tiempo institucional para coordinar apoyos	2.1

Condición	Media
Sensibilización de la comunidad escolar	3.0

Fuente: Elaboración propia (2024)

Persisten condiciones institucionales débiles para sostener prácticas inclusivas. La mayor carencia se observa en el acompañamiento profesional especializado y en el tiempo asignado para coordinar intervenciones.

Tabla 5. Correlaciones entre dimensiones

Relación	r de Pearson	p
Planificación inclusiva ↔ Gestión del aula diversa	0.61	< .01
Planificación inclusiva ↔ Acompañamiento académico	0.47	< .05
Gestión del aula ↔ Condiciones institucionales	0.29	.07

Fuente: Elaboración propia (2024)

La planificación inclusiva se asocia con una mejor gestión del aula diversa, lo que sugiere que los docentes que anticipan necesidades logran ambientes más accesibles. Las condiciones institucionales apenas muestran relación, lo cual evidencia que muchos esfuerzos se realizan pese a limitaciones externas.

Tabla 6. Comentarios cualitativos representativos

Tema recurrente	Fragmento sintético del testimonio
Falta de acompañamiento	"A veces identifico a un estudiante que requiere apoyo, pero no sé a quién canalizarlo."
Sobrecarga administrativa	"La planeación diferenciada es posible, pero el tiempo para evaluarla es insuficiente."

Tema recurrente	Fragmento sintético del testimonio
Iniciativa personal	"He modificado mis actividades por cuenta propia, aunque no tenga capacitación formal."

Fuente: Elaboración propia (2024)

Los testimonios refuerzan la tendencia cuantitativa: el docente suele actuar por iniciativa propia ante la falta de estructuras formales, y percibe que los procesos inclusivos demandan más tiempo del que la escuela reconoce.

4. Discusión

Los hallazgos obtenidos permiten situar el desempeño docente en un terreno complejo, donde la intención de trabajar bajo principios inclusivos convive con limitaciones estructurales que no dependen del aula. Un primer elemento que llama la atención es el contraste entre la experiencia acumulada de buena parte de los participantes y la escasa capacitación formal que han recibido en temas de inclusión. Aun cuando muchos docentes han permanecido en el sistema educativo por más de una década, la falta de formación específica provoca que cada quien desarrolle sus propias soluciones, generalmente a partir de ensayo y error. Esta situación genera prácticas heterogéneas, algunas muy valiosas, pero sin el acompañamiento institucional necesario para que se consoliden.

En la dimensión pedagógica, los resultados muestran un avance parcial: el profesorado reconoce la importancia de diversificar actividades y ajustar materiales, pero todavía encuentra dificultades para anticipar obstáculos que enfrentan sus estudiantes. Esto sugiere que la inclusión se vive más como respuesta inmediata ante una situación que como parte deliberada de la planificación. Si se revisan las estrategias utilizadas en el aula, se observa que aquellas relacionadas con el trabajo colaborativo han logrado mantenerse, quizá porque requieren menos recursos externos y se apoyan en dinámicas conocidas por el profesorado. En contraste, las formas de evaluación diferenciada siguen siendo poco aplicadas, lo que resulta comprensible si se consideran los requerimientos administrativos y las normas institucionales

que, en muchos planteles, continúan privilegiando modelos de evaluación uniformes.

Otro punto que resalta es la brecha entre la disposición docente y las condiciones que ofrece la escuela. La mayoría de los participantes señala limitaciones en el acceso a personal especializado y en el tiempo destinado a coordinar apoyos, lo cual dificulta dar seguimiento a las necesidades de cada estudiante. Aunque los planteles cuentan con algunos recursos, estos suelen ser insuficientes para sostener protocolos de intervención más amplios. En varios testimonios aparece una constante: las acciones inclusivas avanzan más por iniciativa personal que por lineamientos institucionales. Esto es significativo, pues indica que la inclusión no ha logrado consolidarse como un compromiso estructural del sistema educativo, sino como una práctica que recae en la voluntad de cada docente.

Las correlaciones halladas ayudan a comprender esta dinámica. La relación entre planificar de manera inclusiva y gestionar adecuadamente un grupo diverso refuerza la idea de que la inclusión inicia desde la preparación de la clase. Sin embargo, la débil asociación entre las condiciones institucionales y las estrategias del aula revela que el profesorado opera, en buena medida, sin respaldo suficiente. En este sentido, el esfuerzo cotidiano de los docentes adquiere un mayor valor, pero también evidencia la necesidad urgente de articular programas de capacitación, acompañamiento continuo y políticas que permitan reconocer formalmente estas tareas.

Finalmente, los comentarios cualitativos aportan un ángulo más humano al análisis. Las preocupaciones por la carga de trabajo, la falta de canales claros de atención y la sensación de trabajar “a contracorriente” dan cuenta de un contexto donde la inclusión aparece como aspiración, pero no siempre como práctica sostenida. Aun así, muchos docentes han encontrado formas de adaptarse y apoyar a su alumnado, lo que habla de un compromiso genuino que puede servir como punto de partida para fortalecer la cultura institucional. El desafío, por tanto, no solo consiste en ampliar recursos, sino en crear estructuras que permitan que el trabajo inclusivo deje de depender

exclusivamente del esfuerzo individual y pueda convertirse en una práctica compartida.

5. Conclusiones

El análisis realizado permite entender que la inclusión en el nivel medio superior no depende únicamente de buenas intenciones, sino de un conjunto de capacidades docentes que requieren desarrollarse de manera sostenida. Los resultados ponen en evidencia que, aunque la mayoría del profesorado muestra disposición para atender a estudiantes con distintas necesidades, esa voluntad no siempre se traduce en acciones sistemáticas debido a la ausencia de formación específica y al limitado apoyo institucional. Esta combinación genera prácticas irregulares que, si bien ofrecen soluciones momentáneas, no alcanzan a consolidar una cultura inclusiva de largo alcance.

Uno de los aportes centrales del estudio es demostrar que las estrategias inclusivas no surgen de manera espontánea; requieren planificación, acompañamiento y condiciones que permitan experimentar sin que el docente sienta que trabaja en aislamiento. Tanto la diversificación de actividades como la adaptación de materiales muestran mejores resultados cuando el profesorado cuenta con referentes claros, tiempo para preparar sus clases y acceso a especialistas que orienten el trabajo cotidiano. Esto refuerza la idea de que la inclusión debe ser parte estructural de la vida escolar y no un esfuerzo individual que dependa de la voluntad de cada maestro.

Asimismo, se confirma que la inclusión no puede reducirse a modificaciones puntuales en el aula. La gestión del grupo, el tipo de evaluación aplicado, la coordinación con directivos y el involucramiento de la comunidad escolar forman un ecosistema que influye directamente en la experiencia del estudiante. En este sentido, el estudio visibiliza que las carencias administrativas y la falta de canales institucionales dificultan que los docentes puedan sostener prácticas inclusivas de manera continua. Esta realidad subraya la urgencia de replantear los modelos de apoyo en los planteles, así como de fortalecer las rutas de intervención con personal capacitado y recursos suficientes.

Realizar este estudio resulta especialmente relevante porque aporta evidencia concreta sobre un problema que suele mencionarse de manera abstracta: la distancia entre los discursos oficiales sobre inclusión y las condiciones reales en que trabajan los maestros. Mostrar esta brecha con datos y testimonios permite abrir un espacio para la reflexión y la mejora educativa, además de ofrecer elementos para orientar políticas públicas, programas de capacitación y procesos de evaluación interna. Al identificar los puntos críticos, se generan oportunidades para diseñar estrategias más realistas y ajustadas a la práctica docente.

En conjunto, el trabajo confirma que la inclusión no se construye únicamente desde los lineamientos institucionales, ni tampoco exclusivamente desde el aula. Se trata de un proceso compartido en el que la formación docente, el acompañamiento técnico, la estructura escolar y el compromiso profesional deben converger. Fortalecer estas dimensiones permitirá avanzar hacia un sistema educativo más justo, donde todos los estudiantes tengan condiciones reales para aprender y donde los docentes cuenten con las herramientas necesarias para acompañar ese proceso.

Referencias

Aguilera, A., Barradas, U. D., Alcocer, M. H., & Fierro, N. G. (2024). Gestión y Formación Docente de Educación Básica en la Inclusión de Estudiantes con Capacidades Diferentes. Revista Docentes 2.0, 17(2), 42–50. https://doi.org/10.37843/rted.v17i2.524

CEPAL. (2021). La brecha digital en América Latina y el Caribe: retos y oportunidades. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://www.cepal.org/es/publicaciones/46616-la-brecha-digital-america-latina-caribe-retos-oportunidades

Cruz, I. (2020). Educación inclusiva en el nivel medio-superior: análisis desde la perspectiva de directores. Sinéctica, (54), e978. https://doi.org/10.31391/S2007-7033(2020)0054-008

Fernández, J. M. (2012). Capacidades y competencias docentes para la inclusión del alumnado en la educación superior. Revista de la Educación Superior, 41(2), 9–24. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60425033001

Fernández, J. M. (2021). Competencias docentes y educación inclusiva. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 23(3). https://redie.uabc.mx/redie/article/view/445

Pacheco, A., & Cisneros, E. J. (2025). Docentes e inclusión educativa en la educación media superior: hallazgos de una revisión sistemática (2015-2025). Revista Panamericana de Pedagogía, 41. https://doi.org/10.21555/rpp.3476

Redecker, C., & Punie, Y. (2017). European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. Joint Research Centre. https://doi.org/10.2760/159770

UNESCO. (2023). Tecnologías digitales para la educación inclusiva. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386421

Ficha curricular del/de la autor(a)

Raul Bracamontes Del Castillo

Raúl Bracamontes Del Castillo es Maestro de Asignatura en la Universidad de Sonora, adscrito al Departamento de Contabilidad dentro de la División de Ciencias Económicas y Administrativas. Cuenta con formación de posgrado culminada en 2022 y ha impartido asignaturas como Sistemas de Costeo, Contabilidad Administrativa, Contabilidad III y Principios Básicos de Mercadotecnia, participando en la academia de "Contabilidad Superior – Gestión contable y empresarial". Su trabajo académico se vincula con el estudio de competencias profesionales en estudiantes universitarios, lo que se refleja en su participación como coautor en investigaciones orientadas al análisis de competencias genéricas y formación administrativa dentro del contexto educativo. Aunque su perfil institucional no registra una amplia

producción publicada, ha contribuido a trabajos presentados en congresos y ha mantenido participación en proyectos académicos relacionados con educación, currículo y desarrollo de competencias en programas de ingeniería y ciencias económicas-administrativas.

Alejandro Contreras Miranda

Es Maestro de Asignatura en el Departamento de Administración, campus Hermosillo, Universidad de Sonora. Tiene grado de Maestría (UNISON, 2010) según su perfil. En 2025 imparte asignaturas como Administración, Administración y Análisis Financiero, Cadena de Abastecimientos, Calidad de Vida en el Trabajo, Taller de Proyectos de Inversión.

Alfonso Corte López

Es Maestro de Tiempo Completo en el Departamento de Administración, campus Hermosillo, Universidad de Sonora. Tiene una Maestría en Administración (Universidad de Sonora, 2006) y un Doctorado en Administración Educativa (Instituto Pedagógico de Posgrado de Sonora A.C., 2017). Tiene experiencia docente de muchos años, en licenciatura y posgrado; ha impartido cursos de administración, finanzas, mercadotecnia internacional, calidad organizacional, etc. Ha dirigido numerosas tesis de licenciatura, maestría y doctorado; fue presidente de academias de administración y mercadotecnia, y ha participado en organizaciones profesionales como la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas en Administración (ANFECA).

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LAS CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE ESCÁRCEGA

(Gómez Lira Emmanuel, Garcia Alejandre Jovanny, Cervantes Sánchez Martha Elena, Sánchez López José Alberto y Ojeda Laines María Guadalupe)



Capítulo 2

Diagnostico de las Capacidades Administrativas de las Pymes en la ciudad de Escárcega



GÓMEZ LIRA EMMANUEL
https://orcid.org/0009-0008-8806-8611

GARCIA ALEJANDRE JOVANNY
https://orcid.org/0000-0003-0319-3939

CERVANTES SÁNCHEZ MARTHA ELENA
https://orcid.org/0000-0002-2302-8909

SÁNCHEZ LÓPEZ JOSÉ ALBERTO
https://orcid.org/0000-0003-0309-4041

OJEDA LAINES MARÍA GUADALUPE
https://orcid.org/0009-0001-7635-9277

Tecnológico Nacional de México/ ITS de Escárcega

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo diagnosticar el nivel de capacidades administrativas de las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Escárcega, Campeche. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo-cualitativo, mediante un estudio de campo apoyado en la revisión documental. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario estructurado de quince preguntas de opción múltiple, organizado en cinco dimensiones administrativas: planeación y organización, finanzas, mercadotecnia, operaciones e inventarios, y gestión de recursos humanos. Los principales hallazgos evidencian que las empresas presentan avances en el control financiero básico y en la gestión operativa; sin embargo, se identifican debilidades importantes en la planeación estratégica, la elaboración sistemática de presupuestos, la aplicación constante de estrategias de mercadotecnia y la capacitación del personal. Asimismo, se observa que muchas prácticas administrativas se realizan de manera empírica y con escasa formalización. Los resultados confirman la necesidad de implementar un programa de formación administrativa adaptado al contexto local, que permita fortalecer las competencias empresariales de las micro, pequeñas y medianas empresas, favoreciendo su sostenibilidad, competitividad y contribución al desarrollo económico de Escárcega, Campeche.

Palabras clave

MIPYMES, capacidades administrativas, formación empresarial, competitividad, desarrollo local.

1. Introducción

Una micro, pequeña o mediana empresa (MIPYME) es una unidad económica de diversas actividades productivas, comerciales o de servicios y cuya clasificación depende del número de personas que emplea y de los ingresos generados anualmente. Para Rodríguez (2023), para la división de las categorías de empresas "se emplea una división por número de empleados, donde las microempresas tienen hasta 10 empleados, las pequeñas entre 11 y 50 empleados, las medianas entre 51 y 250 empleados, y las grandes más de 250 empleados".

Estas empresas suelen operar con estructuras organizacionales simples, donde la toma de decisiones se concentra enteramente en el propietario o en un pequeño grupo directivo. Esto, aunque otorga flexibilidad y rapidez de respuesta, implica algunas limitaciones, debido a la ausencia de áreas especializadas en finanzas, mercadotecnia, recursos humanos o administración en general. Otra característica a destacar es la dependencia recurrente de recursos propios, limitando su financiamiento, lo cual condiciona su capacidad de expansión y modernización. En México, la Secretaría de Economía establece criterios específicos.

Las microempresas son aquellas que cuentan con hasta 10 trabajadores; las pequeñas empresas emplean de 11 a 50 personas en el sector comercio y servicios, y hasta 100 en el sector industrial; mientras que las medianas empresas pueden tener de 51 a 250 trabajadores, dependiendo de la rama de actividad. Además del número de empleados, se considera también el nivel de ventas anuales como un indicador para su clasificación. Según datos del INEGI (2024), México cuenta con 4.7 millones de MIPYMES, lo que representa el 99.8 % de los negocios del país, aportando más de la mitad del Producto Interno Bruto (PIB) y concentrando el 58.6% del empleo formal, lo que las convierte en un motor clave para el desarrollo económico y social. Sin embargo, a pesar de su relevancia, las MIPYMES enfrentan desafíos estructurales que limitan su consolidación y crecimiento, particularmente en el ámbito de la gestión administrativa. Muchas de ellas carecen de formación técnica en áreas clave como finanzas, mercadotecnia, control de inventarios o

gestión de recursos humanos, lo cual repercute en su productividad y sostenibilidad.

En México, las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen la base del tejido productivo y son consideradas un pilar fundamental de la economía nacional, como lo indica González Chávez (2021), señalando que "Las MIPYMES, desde principios del siglo XXI, desempeñan un papel estratégico y prioritario en la reactivación y consolidación del crecimiento económico competitivo de México".

De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2024) y la Secretaria de Economía (2024), México cuenta con 4.7 millones de MIPYMES, lo que representa el 99.8 % de los negocios del país, aportando más de la mitad del Producto Interno Bruto (PIB) y concentrando el 58.6% del empleo formal, lo que las convierte en un motor clave para el desarrollo económico y social. Su importancia radica no solo en su número, sino también en su capacidad de generar desarrollo, ya que aportan aproximadamente entre el 52 % y el 55 % del Producto Interno Bruto (PIB) y concentran más del 70 % del empleo formal en México.

La mayor parte de estas empresas son microempresas, que representan alrededor del 95 % del total, seguidas por las pequeñas con un 4 % y las medianas con menos del 1 %. Esta distribución refleja la relevancia de los negocios de menor escala en la dinámica económica nacional, pues contribuyen de manera directa a la generación de ingresos, al sostenimiento de millones de familias y al impulso del consumo interno. Además, las PYMES desempeñan un papel clave en la vitalidad de las economías locales, ya que fomentan la circulación de recursos dentro de las comunidades y generan oportunidades de empleo en regiones donde las grandes empresas no siempre tienen presencia.

A pesar de su contribución, las PYMES enfrentan importantes desafíos que limitan su crecimiento y consolidación, entre ellos el difícil acceso al financiamiento formal, la falta de capacitación en temas administrativos, la baja adopción de tecnologías digitales y la informalidad en sus operaciones.

Estas limitaciones restringen su competitividad y su capacidad para enfrentar un entorno económico cada vez más dinámico y globalizado.

No obstante, su peso en la economía mexicana es innegable. El fortalecimiento de las PYMES no solo es una necesidad estratégica para el desarrollo del país, sino también una condición indispensable para asegurar la estabilidad social, promover la innovación y mejorar la distribución de la riqueza. En este sentido, la implementación de políticas públicas, programas de formación y estrategias de apoyo adaptadas a su contexto se vuelve esencial para que estas empresas puedan superar sus limitaciones, aprovechar su potencial y continuar siendo el motor que sostiene el crecimiento económico de México.

Para Cardoza, Fornes, Farber, Gonzalez, y Ruiz, (2016), este conocimiento limitado sobre las PYME latinoamericanas y sus necesidades específicas, junto con una escasa disponibilidad de recursos financieros y humanos en la región, han dado lugar a políticas públicas mal diseñadas, marcos regulatorios débiles y un bajo desarrollo de capacidades a nivel de empresa para superar las barreras a su expansión

Potter (2013) señala que “el gobierno mexicano, tanto a nivel federal como estatal, ha ampliado y perfeccionado considerablemente los instrumentos de política pública destinados a estimular la innovación y el aprendizaje en las PYMES. Sin embargo, aún existe margen de mejora. Sin duda, es necesario aumentar la escala de intervención para que las PYMES mexicanas se conviertan en verdaderos motores del desarrollo económico regional y nacional. El aprendizaje y la innovación también podrían tener un papel más importante en las iniciativas políticas generales en favor de las pequeñas empresas”.

Entre los principales retos que enfrentan las MIPYMES se encuentran el desconocimiento de prácticas financieras básicas, la falta de planificación estratégica, una gestión ineficiente de inventarios y recursos humanos, así como una escasa presencia en el mercado. Según datos del ASEM (2024), el 19.4% de las MiPymes fracasa por la falta de conocimiento del mercado, mientras que el 20% lo hace por falta de conocimiento administrativo y mal

manejo del mismo. Estas carencias no siempre se deben a la falta de iniciativa empresarial, sino a la limitada formación en áreas administrativas clave. Muchos emprendedores y pequeños empresarios inician sus negocios sin contar con herramientas formales de gestión, lo que deriva en errores operativos, toma de decisiones poco informada y baja rentabilidad. En este contexto, se hace evidente la necesidad de diseñar e implementar un programa de formación empresarial básica que atienda estas deficiencias y se adapte al contexto y recursos de las MIPYMES locales. Este tipo de intervención no solo fortalecería sus capacidades de gestión, sino que contribuiría a mejorar su competitividad y sostenibilidad en un entorno económico cada vez más exigente. Ante este panorama, la presente investigación busca identificar las deficiencias administrativas de las MIPYMES de la ciudad de Escárcega, Campeche, con el fin de diseñar un programa de formación empresarial básica que les permita fortalecer sus capacidades de gestión, alineándose con los principios de competitividad y desarrollo sostenible promovidos por la Agenda 2030.

2. Metodología

La investigación se desarrolló mediante una metodología de enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas con el propósito de obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado. El objetivo de estudio está orientado a generar el conocimiento fundamental sobre las habilidades administrativas que inciden en el desempeño y desarrollo de una MiPyme. Para ello, se recurrió tanto a la revisión documental como a la recopilación directa de información en campo. En primera instancia, se llevó a cabo una investigación documental, la cual permitió analizar teorías, modelos o estudios previos relacionados con la gestión administrativa y el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas. Esta fase aportó el marco conceptual y las bases teóricas necesarias para sustentar el diseño metodológico y contextualizar los resultados obtenidos. Desde esta perspectiva cualitativa, se integraron definiciones, antecedentes y enfoques que orientaron la construcción del instrumento de medición y los criterios analíticos del trabajo.

Posteriormente, se realizó una investigación de campo, correspondiente a la fase cuantitativa del estudio, que implicó la aplicación de encuestas estructuradas a la población objetivo con el fin de recolectar datos medibles que permitieran identificar el grado de conocimientos y habilidades administrativas presentes en las pymes. El instrumento empleado fue diseñado con base en el modelo de Molina (2017), donde contempla dimensiones como planeación, dirección, gestión del Conocimiento, entre otras características relevantes para la determinación del grado de habilidades adquiridas. La información obtenida se procesó estadísticamente y se representó mediante gráficas y tablas para facilitar su interpretación.

Para la medición de las variables se utilizó una escala tipo Likert, la cual permitió evaluar el grado de acuerdo o frecuencia con que los participantes perciben y aplican determinadas prácticas administrativas. Este tipo de escala es ampliamente utilizada en investigaciones sociales y organizacionales debido a su capacidad para cuantificar actitudes, percepciones y niveles de competencia de manera sistemática y confiable. Las respuestas se estructuraron en niveles ordinales, facilitando el análisis estadístico y la interpretación de los resultados.

Complementariamente, y como parte del componente cualitativo, se realizaron entrevistas semiestructuradas con actores clave. Estas permitieron profundizar en aspectos no cuantificables y corroborar la información obtenida en las encuestas, enriqueciendo así el análisis global del estudio. Las entrevistas ofrecieron perspectivas más detalladas sobre las percepciones, experiencias y necesidades de las pymes, lo cual amplió la comprensión del contexto organizacional.

El diseño de investigación adoptado fue no experimental y de tipo descriptivo, ya que no se manipularon variables, sino que se observó la realidad tal como se presenta en su contexto natural. En conjunto, la metodología utilizada proporciona una visión amplia y fundamentada del fenómeno analizado, combinando el rigor cuantitativo con la profundidad interpretativa del enfoque cualitativo para generar conocimiento significativo y útil para el sector objeto de estudio.

3. Resultados

Con base a las necesidades de la investigación se estableció el uso de un instrumento de diagnóstico en forma de cuestionario que permita determinar el grado de conocimientos administrativos que posee una MiPyme. El instrumento aplicado se construyó a partir de las principales áreas funcionales de la administración que Robbins y Coulter (2016) reconocen como indispensables en el desempeño organizacional. Estas áreas incluyen la planeación estratégica, que orienta la toma de decisiones; las finanzas y el control administrativo, que permiten supervisar el uso de recursos; la mercadotecnia, encargada de generar valor y fortalecer la relación con los clientes; las operaciones, que aseguran la eficiencia en los procesos internos; y la gestión del personal, responsable del desarrollo y desempeño del capital humano. Cada una de estas dimensiones constituye un eje fundamental para diagnosticar las capacidades actuales de las MIPYMES, ya que ofrecen una visión integral sobre sus fortalezas y áreas de mejora. De esta manera, el instrumento permite evaluar de forma sistemática el nivel de conocimiento administrativo de los negocios, facilitando el diseño de un programa de formación pertinente para fortalecer su competitividad en el contexto local.

En relación con la primera dimensión, correspondiente a la planeación y organización, los resultados muestran que el 43 % de las MIPYMES encuestadas establece siempre objetivos claros en periodos definidos, lo que evidencia un nivel aceptable de orientación estratégica. De manera similar, otro 43 % indicó que realiza esta práctica de forma ocasional, mientras que el 14.3 % señaló que rara vez establece objetivos formales, lo cual refleja áreas de oportunidad en la sistematización de la planeación. En cuanto al uso de planes de gestión, se identificó que el 57 % de las empresas los utiliza de manera constante, mientras que el 28 % mencionó que, aunque cuentan con un plan, su uso es limitado, y el 14 % indicó que dicho plan no ha sido actualizado desde su elaboración, lo que podría afectar su pertinencia para la toma de decisiones.

Respecto a la dimensión financiera, los resultados evidencian una práctica generalizada de control económico, ya que el 85 % de las MIPYMES

manifestó llevar un registro estricto de ingresos y egresos, mientras que el 14 % señaló que dicho registro se realiza de manera regular, aunque no sistemática. No obstante, en relación con la elaboración de presupuestos previos a la realización de inversiones, se observa una menor formalización, dado que solo el 42 % indicó que siempre elabora un presupuesto, mientras que el 43 % señaló que lo realiza únicamente en algunas ocasiones, lo cual sugiere una limitada aplicación de herramientas financieras preventivas.

En lo que respecta a la tercera dimensión, mercadotecnia, los resultados indican que el 57 % de las MIPYMES utiliza estrategias de promoción de manera esporádica, lo que refleja una baja prioridad asignada a las actividades de difusión y posicionamiento. A pesar de ello, se identificó que el 42 % de las empresas cuenta con un uso amplio de plataformas digitales, lo que representa una oportunidad para fortalecer estrategias de marketing más estructuradas y constantes.

En relación con la cuarta dimensión, gestión de inventarios y operaciones, se encontró que el 57 % de las MIPYMES mantiene un control completo de sus inventarios, lo cual evidencia una gestión operativa favorable. Asimismo, el 71 % de los encuestados considera que sus procesos operativos internos son muy eficientes.

Finalmente, en la quinta dimensión, recursos humanos, los resultados muestran que el 57 % de las MIPYMES cuenta con puestos definidos dentro de la organización, aunque su aplicación es parcial, mientras que el 43 % señaló que existen funciones claramente establecidas y respetadas. En cuanto a la capacitación del personal, el 43 % indicó que capacita de manera constante a sus colaboradores en áreas relacionadas con su trabajo, mientras que el 28.6 % señaló que la capacitación se realiza solo en algunas ocasiones y otro 28.6 % indicó que ocurre de manera poco frecuente.

4. Discusión

La mercadotecnia desempeña un papel fundamental en la rentabilidad de las PyMEs, al permitirles identificar oportunidades de mercado y generar valor para sus clientes. De acuerdo con Kotler y Keller (2016) , la correcta

aplicación de estrategias de mercadotecnia contribuye al fortalecimiento del posicionamiento competitivo y al mejor desempeño financiero de las empresas. Asimismo, Lambin, Gallucci y Sicurello (2012) sostienen que la mercadotecnia estratégica es un elemento clave para que las PyMEs optimicen sus recursos y aumenten su rentabilidad a través de una mejor orientación al cliente. Mientras que para Haro, Casanova, Arata y Espinoza (2022) las PYMES "necesitan concentrarse más en el cliente y las constantes necesidades del mercado cambiante para adoptar prácticas de marketing eficaces".

5. Conclusiones

Las MIPYMES participantes presentan un desarrollo administrativo desigual, caracterizado por la coexistencia de prácticas básicas consolidadas y debilidades significativas en áreas clave de la gestión empresarial. En términos generales, se observa que los empresarios reconocen la importancia de la administración para el funcionamiento de sus organizaciones; sin embargo, dicha comprensión no siempre se traduce en una aplicación sistemática, estructurada y continua de herramientas administrativas formales.

En lo que respecta a la planeación y organización, una proporción relevante de las MIPYMES establece objetivos y utiliza planes de gestión, lo cual refleja una orientación inicial hacia la planificación. No obstante, la aplicación ocasional de estos instrumentos y la falta de actualización de los planes evidencian una planeación predominantemente operativa y de corto plazo, más enfocada en resolver situaciones inmediatas que en guiar el crecimiento estratégico del negocio. Esta situación limita la capacidad de anticipación y adaptación de las empresas ante un entorno económico cambiante y competitivo.

En la dimensión financiera, los resultados muestran una fortaleza relativa en el registro de ingresos y egresos, práctica que se encuentra ampliamente adoptada por la mayoría de las empresas. Sin embargo, la elaboración de presupuestos previos a la realización de inversiones no se realiza de manera sistemática, lo que sugiere una gestión financiera reactiva y con escaso análisis preventivo. Esta carencia incrementa la probabilidad de decisiones

financieras poco fundamentadas y reduce la eficiencia en el uso de los recursos económicos disponibles.

En relación con la mercadotecnia, se identifica una baja frecuencia en la implementación de estrategias de promoción, a pesar de que una parte importante de las MIPYMES utiliza plataformas digitales. Esta discrepancia indica que, aunque existen canales disponibles para la difusión de productos y servicios, no se cuenta con los conocimientos ni con una planificación adecuada para aprovecharlos de manera estratégica. Como consecuencia, las empresas desaprovechan oportunidades de posicionamiento, fidelización de clientes y expansión de mercado.

Por su parte, la gestión de inventarios y las operaciones internas presentan resultados relativamente favorables, ya que una parte significativa de las MIPYMES mantiene controles adecuados y percibe sus procesos como eficientes. No obstante, esta percepción positiva podría estar influida por la experiencia empírica más que por la aplicación de indicadores formales de desempeño, lo que hace necesario fortalecer la estandarización, el control y la evaluación objetiva de los procesos operativos.

Finalmente, en la gestión de recursos humanos se observa que, si bien existen puestos y funciones definidas en la mayoría de las empresas, su aplicación es parcial y la capacitación del personal se realiza de manera intermitente. Esta situación limita el desarrollo de competencias laborales y el aprovechamiento del capital humano, elemento clave para la mejora del desempeño organizacional y la sostenibilidad empresarial.

En conjunto, los hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer las capacidades administrativas de las MIPYMES mediante un programa de formación empresarial básica, orientado a sistematizar conocimientos y prácticas en áreas fundamentales como la planeación estratégica, la gestión financiera, la mercadotecnia, las operaciones y los recursos humanos. La implementación de este proyecto resulta pertinente y necesaria en el contexto de la ciudad de Escárcega, Campeche, donde las MIPYMES desempeñan un papel central en la actividad económica local y requieren herramientas que les

permitan mejorar su competitividad, permanencia y contribución al desarrollo económico y social

Referencias

ASEM, A. d. (2024). Radiografía del Emprendimiento en México 2024. México.

Cardoza, G., Fornes, G., Farber, V., Gonzalez, R., & Ruiz, J. (2016). Barriers and public policies affecting the international expansion of Latin American SMEs: Evidence from Brazil, Colombia, and Peru. Journal of Business Research, 69.

Economía, S. d. (2024). Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía. Ciudad de México: Gobierno de México.

González Chávez, G. (2021). Importancia de las mipymes en el desarrollo económico de México. Ciudad de México: UNAM.

Haro Salazar, M. E., Casanova Arrata, K. A., & Espinoza Alcivar, D. P. (2022). Marketing y PYMES: La Importancia de las Estrategias en su Planificacion de Marketing. Observatorio de la economía latinoamericana, 20.

INEGI. (2024). Censos Economicos 2024. Ciudad de Mexico.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). Marketing management. Pearson Education.

Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Carlos, S. (2012). Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado. México D.F.: McGraw Hill.

Molina Corral, L. A. (2017). Modelo Estratégico para el desarrollo de Habilidades Administrativas y de Gestión. Chihuahua: Universidad Autonoma de Chihuahua.

Potter, J., Marchese, M., Feldman, M., Kemeny, T., Smith, H., & Pike, A. (2013). The Local Dimension of SME and Entrepreneurship Issues and Policies in Mexico. OCDE Publishing.

Robbins, S., & Coulter, M. (2016). Administración. Mexico: Pearson.

Rodríguez, R. C. (2023). Una radiografífía de las tasas de interés bancarias para las pymes en México. Revista de Economía, 77. doi:https://doi.org/10.33937/reveco.2023.314

Ficha curricular del/de la autor(a)

Emmanuel Gómez Lira es estudiante de la Licenciatura en Administración en el Instituto Tecnológico Superior de Escárcega con intereses académicos enfocados en la gestión administrativa de micro, pequeñas y medianas empresas y en la formación empresarial, representando este articulo su primera publicación científica en el área.

CAPÍTULO 3. LA LIBERTAD ACADÉMICA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE.

(Cagua Padilla Xavier Dario, Carrión Cabrera María Soledad, Armas Bejarano Mónica Cecilia, Lucio Ramos Danilo Fernando y Pillajo Muñoz Maria De Lourdes)



3 Capítulo

La Libertad Académica en Instituciones de Educación Superior en America Latina y el Caribe



CAGUA PADILLA XAVIER DARIO
https://orcid.org/0009-0000-6020-1910
Policía nacional del Ecuador
Universidad bolivariana del ecuador
Guayaquil

CARRIÓN CABRERA MARÍA SOLEDAD
https://orcid.org/0000-0002-8641-2684
Universidad Nacional de Loja – Ecuador

ARMAS BEJARANO MÓNICA CECILIA
https://orcid.org/0009-0000-2799-5480
Unidad Educativa Digna Beatriz Cerda Neto

LUCIO RAMOS DANILO FERNANDO
https://orcid.org/0009-0005-1366-0272
Unidad Educativa Isabel Robalino

PILLAJO MUÑOZ MARIA DE LOURDES
https://orcid.org/0009-0007-2353-8494
Unidad educativa Isabel Robalino

Resumen

Este proyecto de tesis examina los desafíos actuales a la libertad académica en instituciones de educación superior en América Latina y el Caribe, analizando su impacto en la investigación y la enseñanza, así como sus implicaciones para el futuro de la educación superior. A partir de una revisión de marcos regulatorios, casos de estudio y entrevistas con académicos y expertos, se busca identificar barreras, estrategias y buenas prácticas para fortalecer la libertad académica en la región.

Palabras clave

libertad académica, educación superior, investigación, enseñanza, América Latina y el Caribe.

1. Introducción

La libertad académica es un principio fundamental de la educación superior, garantizando la autonomía de docentes e investigadores para desarrollar su labor sin interferencias indebidas. Esta autonomía permite que la educación superior cumpla con su función crítica en la sociedad, fomentando la generación de conocimiento, el pensamiento crítico y el progreso científico. Sin embargo, en América Latina y el Caribe, este derecho enfrenta crecientes desafíos debido a factores políticos, económicos y sociales.

El contexto político de la región ha sido históricamente un factor determinante en la garantía o restricción de la libertad académica. Gobiernos con tendencias autoritarias han intervenido en universidades para limitar el pensamiento crítico y la investigación independiente. Según Altbach (2001), la politización de la educación superior ha generado censura y autocensura en muchos países, afectando la producción académica y la calidad de la enseñanza. A esto se suma la crisis económica en muchas universidades, que dependen en gran medida del financiamiento estatal y se ven vulnerables a presiones externas que condicionan su actividad.

Las restricciones a la libertad académica también se manifiestan en la precarización laboral de docentes e investigadores. Como indica Marginson (2016), la estabilidad laboral es un factor clave para la investigación independiente, y su falta puede llevar a una producción académica restringida por intereses políticos o económicos. Además, el ascenso de tendencias anti-intelectuales y ataques contra académicos en redes sociales también contribuye a un clima de inseguridad y temor a expresar ideas críticas.

Este estudio examina el estado actual de la libertad académica en América Latina y el Caribe, identificando amenazas y explorando mecanismos de protección y fortalecimiento. La investigación busca generar recomendaciones para garantizar que la educación superior siga desempeñando su papel fundamental en la sociedad, promoviendo un ambiente académico libre y seguro.

2. Objetivo

Analizar los desafíos que enfrenta la libertad académica en instituciones de educación superior en América Latina y el Caribe, evaluando su impacto en la investigación y la enseñanza, y proponiendo estrategias para su fortalecimiento.

3. Marco Teórico

El concepto de libertad académica ha sido objeto de múltiples análisis a lo largo del tiempo, abordado desde diferentes perspectivas teóricas que reflejan su complejidad y la diversidad de factores que la condicionan. En términos generales, la libertad académica se vincula con la autonomía universitaria, la posibilidad de investigación sin restricciones ideológicas, la estabilidad laboral del profesorado y la resistencia a procesos de mercantilización del conocimiento. A continuación, se presentan algunas de las principales contribuciones teóricas que han permitido comprender esta noción en profundidad.

Altbach (2001) subraya la importancia de la autonomía universitaria como un elemento central en el desarrollo del pensamiento crítico y la investigación científica. Su estudio enfatiza que las universidades deben gozar de independencia en la gestión de sus programas académicos y en la selección de sus docentes e investigadores para garantizar la producción de conocimiento sin injerencias externas. En un sentido similar, Marginson (2016) analiza la relación entre la estabilidad laboral del profesorado y la libertad de investigación, destacando que en sistemas universitarios con contratos inestables, la producción académica puede verse comprometida por la falta de seguridad y la presión por resultados inmediatos.

Otro aspecto fundamental de la libertad académica es su relación con la internacionalización de la educación superior. De Wit (2020) examina cómo, en contextos de censura y restricciones políticas, la movilidad académica y los intercambios internacionales pueden convertirse en mecanismos de resistencia y apertura al debate crítico. En esta misma línea, Freire (1970) concibe la educación como un acto de liberación, promoviendo la

construcción de una conciencia crítica que permita cuestionar las estructuras de poder y fomentar un aprendizaje dialógico basado en la emancipación del sujeto.

La expansión de la educación superior también plantea desafíos en términos de libertad académica. Trow (2005) estudia las implicaciones de la masificación universitaria y argumenta que, a medida que crece el acceso a la educación superior, las tensiones entre financiamiento, regulación estatal y autonomía institucional se hacen más evidentes. Peters (2017), por su parte, explora la relación entre neoliberalismo y libertad académica en el siglo XXI, señalando que la creciente dependencia de fondos privados y la presión por la rentabilidad afectan la independencia de las investigaciones y limitan las áreas de estudio que no resultan económicamente rentables.

Desde una perspectiva sociológica, Bourdieu (1988) analiza el campo universitario como un espacio de lucha simbólica en el que distintos actores disputan el control de la producción de conocimiento. Su visión pone de manifiesto que la universidad no es un ente neutral, sino un ámbito en el que confluyen intereses políticos y económicos que pueden condicionar la libertad académica. En un sentido similar, Slaughter y Leslie (1997) investigan la comercialización de la educación superior y su impacto en la producción del conocimiento, argumentando que la mercantilización impone restricciones a la investigación crítica y fomenta una visión utilitarista del saber.

Giroux (2014) también cuestiona la mercantilización del conocimiento, señalando que las universidades, al adoptar modelos empresariales, terminan privilegiando la rentabilidad sobre el pensamiento crítico y la justicia social. Aguerrondo (2019), en el contexto latinoamericano, estudia la relación entre calidad educativa y libertad académica, analizando cómo las políticas públicas y las regulaciones pueden fortalecer o debilitar la autonomía de las instituciones universitarias.

Desde una óptica política, Cruz (2018) examina la censura en universidades de América Latina en contextos de crisis democráticas, evidenciando que en ciertos países se han implementado mecanismos de control que restringen la expresión de ideas críticas y el desarrollo de investigaciones sobre temas

políticamente sensibles. Rhoads y Torres (2006) aportan a este debate con su análisis sobre el papel de los movimientos estudiantiles en la defensa de la libertad académica, resaltando la importancia de la participación activa de los estudiantes en la protección de la autonomía universitaria y la denuncia de prácticas autoritarias.

La regulación estatal es otro factor que incide en la libertad académica. Bernasconi (2015) estudia cómo las normativas gubernamentales pueden afectar la autonomía universitaria en América Latina, diferenciando entre modelos en los que el Estado garantiza el acceso a la educación superior sin interferir en la gestión académica y aquellos en los que la regulación impone limitaciones a la independencia institucional. Por otro lado, Apple (2013) explora el rol de la ideología en la configuración del currículo, evidenciando cómo las decisiones sobre los contenidos educativos responden a intereses políticos y económicos que pueden restringir la libertad de enseñanza e investigación.

Finalmente, Habermas (1981) concibe la universidad como un espacio de comunicación racional y debate crítico, donde el conocimiento debe construirse en un marco de deliberación democrática. Su perspectiva enfatiza la importancia del diálogo y la argumentación en la producción de saberes, subrayando que la libertad académica es esencial para el desarrollo de sociedades más reflexivas y participativas.

Este marco teórico permite comprender la libertad académica desde una perspectiva integral, abordando tanto sus desafíos estructurales como sus posibles soluciones. En los siguientes capítulos, se analizarán los impactos de estas problemáticas en la educación superior y se propondrán estrategias para fortalecer la autonomía universitaria, garantizar la estabilidad laboral del profesorado, resistir la mercantilización del conocimiento y fomentar el pensamiento crítico en el ámbito académico.

La libertad académica: Concepto, evolución, marco legal, desafíos y su impacto en la educación superior

La libertad académica es un principio fundamental en el ámbito de la educación superior que garantiza a docentes, investigadores y estudiantes el derecho a expresar ideas, desarrollar conocimiento y compartir información sin interferencias arbitrarias. Este concepto abarca diversas dimensiones esenciales: la enseñanza, la investigación, la libertad de expresión dentro del ámbito académico y la autonomía institucional. Cada una de estas dimensiones contribuye al desarrollo de un entorno universitario dinámico y crítico, donde el pensamiento independiente y la producción de conocimiento puedan florecer sin restricciones indebidas.

La enseñanza libre permite que los docentes elijan sus métodos pedagógicos y enfoques sin imposiciones externas que limiten el contenido o la forma en que se transmiten los conocimientos. La investigación académica, por su parte, debe llevarse a cabo sin presiones políticas o económicas que afecten la elección de temas, las metodologías o la difusión de los resultados. En cuanto a la libertad de expresión, se trata del derecho de los miembros de la comunidad académica a debatir y opinar sobre temas científicos, políticos o sociales sin temor a represalias. Finalmente, la autonomía institucional hace referencia a la capacidad de las universidades para autogestionarse, definir sus propias estructuras organizativas, establecer sus programas de estudio y elegir a sus autoridades sin injerencias externas que puedan comprometer su independencia.

Historia y evolución de la libertad académica en América Latina y el Caribe

El concepto de libertad académica tiene raíces profundas en la historia de la educación superior en América Latina y el Caribe. Su desarrollo ha estado marcado por períodos de avances y retrocesos, influenciados por contextos políticos, sociales y económicos. Durante el período colonial, la enseñanza estaba mayoritariamente controlada por instituciones religiosas, lo que limitaba la posibilidad de cuestionar o innovar en el conocimiento impartido. Con la llegada de las ideas ilustradas y la independencia de los países de la región, comenzó a surgir una mayor demanda de autonomía universitaria y de libertad de pensamiento.

Uno de los hitos fundamentales en la consolidación de la libertad académica en América Latina fue la Reforma Universitaria de Córdoba de 1918, un movimiento estudiantil en Argentina que sentó las bases de la autonomía universitaria en la región. Esta reforma exigía que las universidades fueran independientes del control gubernamental y eclesiástico, promoviendo la participación de estudiantes y docentes en la toma de decisiones académicas y administrativas. Con el tiempo, estos principios se expandieron a otros países, influyendo en las reformas educativas y en la consolidación de modelos universitarios más democráticos y autónomos.

Sin embargo, la historia de la región también ha estado marcada por períodos de represión en los que la libertad académica ha sido vulnerada. Durante las dictaduras militares del siglo XX, numerosos académicos fueron perseguidos, censurados e incluso forzados al exilio. En algunos casos, las universidades fueron intervenidas por los gobiernos, limitando severamente la enseñanza crítica y la producción de conocimiento independiente. A pesar de estos desafíos, la lucha por la libertad académica ha continuado, y en la actualidad sigue siendo un tema central en el debate sobre la calidad y la función social de la educación superior en la región.

Marco legal y regulatorio

El derecho a la libertad académica está respaldado por diversos instrumentos jurídicos a nivel internacional, nacional e institucional. En el ámbito global, tratados como la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948) y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966) reconocen la importancia de la libertad de enseñanza y de la investigación como pilares del desarrollo humano y del progreso social.

A nivel regional, la Convención Americana sobre Derechos Humanos también protege la libertad de pensamiento y expresión, lo que incluye la dimensión académica. Asimismo, organismos como la Unesco han emitido recomendaciones y resoluciones que promueven la protección de la autonomía universitaria y la libertad de cátedra.

En cada país, la legislación nacional regula de manera específica estos derechos, estableciendo el marco dentro del cual operan las instituciones de educación superior. Muchas constituciones latinoamericanas incluyen disposiciones que garantizan la autonomía universitaria y el derecho de los académicos a desarrollar su labor sin interferencias indebidas. Sin embargo, la aplicación efectiva de estas normativas varía en función de las condiciones políticas y sociales de cada país.

Las universidades también establecen sus propias normativas internas que regulan el ejercicio de la libertad académica dentro de sus estructuras. A través de estatutos, códigos de ética y reglamentos internos, se definen los principios que rigen la enseñanza, la investigación y la gobernanza institucional, buscando equilibrar la autonomía con la responsabilidad social y el respeto a los derechos fundamentales.

Factores de riesgo que amenazan la libertad académica

A pesar de los avances normativos, la libertad académica enfrenta múltiples desafíos que pueden limitar su ejercicio. Uno de los factores de riesgo más significativos es la influencia gubernamental en la educación superior. En algunos contextos, los gobiernos ejercen presiones directas sobre las universidades, restringiendo la investigación en ciertos temas considerados políticamente sensibles o imponiendo reformas que afectan la independencia de las instituciones académicas.

El financiamiento es otro factor crítico. En muchos países, la educación superior depende en gran medida de fondos estatales o de inversiones privadas, lo que puede generar condicionamientos sobre las líneas de investigación o los contenidos impartidos en las aulas. La censura, tanto explícita como implícita, también representa una amenaza latente, ya sea a través de la restricción de publicaciones, la limitación de debates o la autocensura por temor a represalias.

Otro problema grave es la violencia contra académicos. En algunos contextos, docentes e investigadores han sido víctimas de persecuciones, amenazas e incluso agresiones físicas debido a sus trabajos o posturas críticas frente a

determinados poderes. Esta situación no solo afecta a los individuos, sino que genera un clima de miedo que puede llevar a la autocensura y al debilitamiento del pensamiento crítico en la academia.

Por último, la precarización laboral en el ámbito universitario representa un riesgo estructural para la libertad académica. La falta de estabilidad laboral, los bajos salarios y la sobrecarga de trabajo dificultan que los docentes e investigadores puedan desarrollar sus actividades con independencia y rigor. En muchos casos, las condiciones de contratación limitan la posibilidad de abordar temáticas sensibles o de participar en debates que puedan generar controversia.

Impacto en la educación superior

La existencia de un entorno donde la libertad académica sea plenamente respetada tiene un impacto directo en la calidad de la educación superior. Un sistema universitario que protege la autonomía de sus docentes e investigadores fomenta una enseñanza más plural, con enfoques diversos y metodologías innovadoras. Esto permite que los estudiantes accedan a una formación más rica y profunda, en la que se promueva el pensamiento crítico y la capacidad de cuestionar dogmas o discursos dominantes.

Desde el punto de vista de la investigación, la libertad académica es clave para la producción de conocimiento innovador y socialmente relevante. Sin la posibilidad de explorar diversas líneas de estudio sin restricciones externas, el avance científico y tecnológico se ve limitado. Además, la existencia de un clima de libertad favorece la colaboración internacional, el intercambio de ideas y la generación de nuevas perspectivas que pueden contribuir al desarrollo de soluciones a los problemas contemporáneos.

Así, la libertad académica es un pilar esencial de la educación superior y un componente clave para el desarrollo social. Protegerla es fundamental para garantizar que las universidades sigan siendo espacios de conocimiento, debate y transformación, contribuyendo así al bienestar de las sociedades y al progreso de la humanidad.

4. Metodología

Se utilizará un enfoque cualitativo con los siguientes métodos:

Análisis documental: Revisión de legislación, informes de organismos internacionales y estudios previos.

Entrevistas semiestructuradas: Con académicos, investigadores y expertos en políticas universitarias.

Estudios de caso: Análisis de universidades con experiencias destacadas en la defensa de la libertad académica.

5. Resultados y discusión

A partir del marco teórico analizado, se identifican diversas barreras que afectan la libertad académica en distintos países de la región, así como estrategias implementadas por universidades y académicos para contrarrestar estas restricciones. Además, se presentan recomendaciones para fortalecer la libertad académica en el futuro.

5.1 Barreras que afectan la libertad académica en América Latina y el Caribe

Intervención estatal y regulaciones restrictivas: En algunos países, los gobiernos imponen medidas que limitan la autonomía universitaria y restringen la producción del conocimiento crítico. Esto se manifiesta en censura, presión política sobre docentes e investigación, y restricciones presupuestarias que afectan la calidad educativa (Bernasconi, 2015).

Precarización laboral del profesorado: La falta de estabilidad laboral, los bajos salarios y la sobrecarga administrativa limitan la capacidad de los académicos para desarrollar investigación independiente y crítica (Slaughter & Leslie, 1997).

Influencia del mercado y neoliberalización de la educación: La presión por financiar las universidades a través de convenios con empresas privadas y el modelo de "capitalismo académico" han llevado a un debilitamiento de la investigación independiente (Peters, 2017).

Violencia y amenazas a académicos: En algunos países, docentes e investigadores enfrentan amenazas, hostigamiento o persecución por abordar temas sensibles como derechos humanos, corrupción y justicia social (Cruz, 2018).

5.2 Estrategias para contrarrestar restricciones a la libertad académica

Redes de colaboración internacional: La vinculación con universidades extranjeras y organismos internacionales permite el acceso a financiamiento, protección y visibilidad a investigadores en contextos represivos (De Wit, 2020). Estas redes no solo facilitan la movilidad académica y la realización de investigaciones conjuntas, sino que también actúan como mecanismos de apoyo ante amenazas a la libertad de investigación. Además, organizaciones como Scholars at Risk o la International Science Council han desarrollado programas para proteger a académicos en riesgo, brindando oportunidades de reubicación y apoyo financiero. La colaboración internacional también amplía la circulación del conocimiento y posibilita la adopción de marcos teóricos y metodológicos innovadores que de otro modo podrían ser inaccesibles en contextos restrictivos.

Movilizaciones y resistencia académica: Profesores y estudiantes han organizado protestas y debates para denunciar restricciones, defender la autonomía universitaria y generar conciencia sobre el valor de la educación crítica (Giroux, 2014). Estas iniciativas incluyen desde huelgas y manifestaciones hasta campañas en redes sociales y la creación de foros de discusión en línea, que permiten la difusión de ideas sin los filtros impuestos por regímenes autoritarios. En algunos casos, la presión ejercida por la comunidad académica ha logrado revertir medidas restrictivas o, al menos, visibilizar las problemáticas a nivel internacional, generando solidaridad y apoyo de otras instituciones. La resistencia académica también se expresa a través de estrategias como la desobediencia intelectual, la producción de conocimiento en el exilio y la formación de redes alternativas de enseñanza y divulgación.

Publicaciones en revistas internacionales: Para eludir la censura, académicos recurren a revistas indexadas fuera de sus países para difundir investigaciones

críticas sin represalias (Altbach, 2001). Este mecanismo no solo garantiza la publicación de trabajos que de otro modo serían suprimidos, sino que también contribuye a la preservación y difusión del pensamiento crítico en entornos hostiles. Sin embargo, este proceso no está exento de desafíos, ya que publicar en revistas internacionales exige el manejo de idiomas extranjeros, el cumplimiento de estándares específicos y, en ocasiones, costos elevados. A pesar de estos obstáculos, la posibilidad de difundir investigaciones en plataformas de acceso abierto ha facilitado la democratización del conocimiento y ha permitido que académicos de contextos represivos continúen participando en el debate global.

Uso de tecnologías digitales: Plataformas virtuales, redes sociales y bases de datos abiertas permiten compartir conocimiento y fortalecer comunidades académicas sin restricciones políticas (Marginson, 2016). Herramientas como los repositorios digitales, los foros académicos y las aplicaciones de mensajería cifrada han sido fundamentales para la comunicación entre investigadores en entornos hostiles. Asimismo, el uso de tecnologías blockchain ha emergido como una alternativa innovadora para garantizar la integridad y permanencia de documentos científicos, protegiéndolos de la censura. Además, las plataformas de educación a distancia han posibilitado la continuidad de la enseñanza y la capacitación en contextos donde las instituciones educativas han sido objeto de represión. El acceso a software de código abierto y la utilización de VPNs también han permitido a académicos evadir restricciones gubernamentales y mantener el flujo de información en espacios virtuales seguros.

5.3 Recomendaciones para fortalecer la libertad académica

Fortalecer la autonomía universitaria mediante reformas legislativas que protejan a las instituciones de interferencias gubernamentales y empresariales (Trow, 2005).

Asegurar financiamiento público suficiente y equitativo para garantizar que la investigación y la enseñanza no dependan de intereses privados (Apple, 2013).

Promover una cultura de libertad de expresión y pensamiento crítico dentro de las universidades, incentivando espacios de discusión pluralista (Habermas, 1981).

Fomentar la cooperación internacional y redes de apoyo que permitan visibilizar amenazas a la libertad académica y generar estrategias de protección colectiva (Rhoads & Torres, 2006).

6. Conclusiones

Este estudio ha evidenciado que la libertad académica en América Latina y el Caribe enfrenta diversos desafíos estructurales y políticos, que van desde restricciones estatales hasta la influencia del mercado en la educación superior. A pesar de estas barreras, existen estrategias que académicos e instituciones han utilizado para resistir y contrarrestar estas restricciones.

Las universidades juegan un papel fundamental en la defensa de la autonomía académica y la promoción de un pensamiento crítico independiente. Para garantizar su protección, es necesario un compromiso activo de la comunidad académica, la sociedad civil y organismos internacionales en la formulación de políticas que resguarden la independencia y pluralidad del conocimiento.

Finalmente, se recomienda continuar investigando sobre la evolución de las políticas de libertad académica en la región y fortalecer los mecanismos de cooperación entre universidades para enfrentar colectivamente los desafíos presentes y futuros en la producción del saber.

7. Referencias

Aguerrondo, I. (2019). Calidad educativa y libertad académica en América Latina. Revista Latinoamericana de Educación, 23(2), 45-60.

Altbach, P. G. (2001). Academic freedom: International realities and challenges. Higher Education, 41(1-2), 205-219.

Apple, M. W. (2013). Can education change society? Routledge.

Barnett, R. (2000). Realizing the university in an age of supercomplexity. McGraw-Hill Education.

Bourdieu, P. (1988). Homo Academicus. Polity Press.

Bernasconi, A. (2015). University autonomy and the state in Latin America: An uneasy relationship. Higher Education Policy, 28(1), 1-20.

Cruz, R. (2018). Censura y autonomía universitaria en América Latina: Un análisis en tiempos de crisis democráticas. Estudios Políticos Latinoamericanos, 35(1), 67-89.

De Wit, H. (2020). Internationalization of higher education: The need for a more ethical and qualitative approach. Journal of International Students, 10(1), i-iv.

Freire, P. (1970). Pedagogía del oprimido. Siglo XXI Editores.

Giroux, H. A. (2014). Neoliberalism's war on higher education. Haymarket Books.

Habermas, J. (1981). Teoría de la acción comunicativa. Taurus.

Marginson, S. (2016). The worldwide trend to high participation higher education: Dynamics of social stratification in inclusive systems. Higher Education, 72, 413-434.

Peters, M. A. (2017). Neoliberalism and higher education: The view from New Zealand. Journal of Educational Policy, 32(1), 95-113.

Rhoads, R. A., & Torres, C. A. (2006). The university, state, and market: The political economy of globalization in the Americas. Stanford University Press.

Slaughter, S., & Leslie, L. L. (1997). Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university. Johns Hopkins University Press.

Trow, M. (2005). Reflections on the transition from elite to mass to universal access: Forms and phases of higher education in modern societies since WWII. International Handbook of Higher Education, 243-280.

CAPÍTULO 4. COOPERATIVA PARA LOS TRABAJADORES DE SEMBRANDO VIDA DE LA COMUNIDAD DE XBONIL, CALAKMUL, CAMPECHE

(Gutiérrez Julián Rosalba, Sánchez López José Alberto, Delgado Cih Dulce María de Jesús, Quijano Gutiérrez Sagrario María y Pacheco Farfan Ivette Stephany)



4 Capítulo

Cooperativa para los trabajadores de sembrando vida de la comunidad de Xbonil, Calakmul, Campeche

Resumen

El presente estudio consistió en diseñar una propuesta de cooperativa para los trabajadores del programa sembrando vida de la comunidad de Xbonil, Calakmul, Campeche. En la primera etapa el diseño metodológico fue cualitativo para estudiar indicadores como trabajo en equipo, habilidades sociales, cooperativismo, empeño, dedicación y esfuerzo en sus diferentes actividades y tareas cotidianas. La problematización estableció prioridades sobre el mejoramiento económico y productivo de los trabajadores de Sembrando Vida, obteniendo así la importancia de diseñar una propuesta de Cooperativa. En la etapa de intervención en la comunidad se consideró las recomendaciones del estándar EC0020 "Formulación del diseño de proyectos de inversión del sector rural". Se realizó el diagnóstico de la situación actual y del entorno del grupo de 21 integrantes del proyecto de inversión rural que, de acuerdo con la entrevista y cuestionario aplicados, así como la observación directa se encontró que son participativos en las actividades cotidianas.

Como segundo punto, se observó que, de acuerdo con el trabajo en equipo, al cooperativismo, y a su desempeño han hecho la creación de valor en sus productos y servicios lo cual ha sumado al ingreso a mercados con mayor importancia a los que tradicionalmente se tenía. El diseño de una propuesta de cooperativa si influye significativamente en el mejoramiento económico y productivo de los trabajadores del programa Sembrando Vida en la comunidad de Xbonil y tiene un impacto positivo en la realización de actividades cotidianas y productivas de los trabajadores.



Palabras clave

Cooperativa, Propuesta, Sembrando Vida.

Gutiérrez Julián Rosalba
https://orcid.org/0009-0002-1995-8107

Sánchez López José Alberto
https://orcid.org/0000-0003-0309-4041

Quijano Gutiérrez Sagrario María
https://orcid.org/0000-0003-0360-8006

Delgado Cih Dulce María de Jesús
https://orcid.org/0000-0002-3360-4834

Pacheco Farfan Ivette Stephany
https://orcid.org/0000-0001-5405-0335

Tecnológico Nacional de México/ ITS de Escárcega

1. Introducción

La familia siempre ha tenido la facultad de ser autónoma, sus miembros son cooperativos, rigiendo sus propias reglas y normas, de lo contrario lo más seguro es que reciba un castigo. Este es el ejemplo más sencillo de cómo se organiza una sociedad cooperativa. El cual demuestra que no es necesario explotar al hombre para vivir mejor; sino vivir en armonía y asumiendo sus responsabilidades cada miembro de la familia.

El hombre ha tratado de organizarse a lo largo de la historia, inventó herramientas para realizar las tareas más fáciles, y lo más importante, enseñó a su semejante la elaboración de las tareas ya aprendidas; logrando cooperar con otros, a utilizar los medios de producción y recursos naturales que fueron transformando considerablemente para satisfacer las necesidades de la sociedad y hacerla propias.

Las sociedades cooperativas representan un tema que ha sido estudiado durante muchos años. La primera sociedad cooperativa (SC) moderna apareció en el año 1844 con la sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale en Inglaterra, y en México el cooperativismo se instauró en 1927 con la expedición de la Primera Ley General de Sociedades Cooperativas y desde entonces, diferentes autores han realizado estudios y aportaciones a la comunidad científica que aborda este tema.

Por ejemplo, en investigaciones realizadas a nivel internacional se encontró a Massera, (2020) quien busco explorar las consecuencias que el actual contexto de globalización y concentración posee para las cooperativas agrícolas, en términos de su organización interna, los vínculos que establecen con sus asociados, y las estrategias que llevan adelante a fin de adaptarse al cambio, para este estudio la metodología que se utilizó fueron dos casos de estudios. En esta investigación se encontró que se reconoce en el análisis que ambas experiencias son atravesadas por la tensión entre el logro de la eficiencia en tanto empresas operadas colectivamente, y el fomento de la participación, democracia y solidaridad en tanto cooperativas, mostrando –con ciertos matices– una mayor valoración del primer objetivo.

También se encontró a Cortez et al (2022) quien busco exponer el enfoque del uso de la agricultura multifuncional como herramienta de análisis y evaluación de políticas agrarias donde se determinó el impacto que está teniendo el programa Sembrando Vida en el desarrollo socioeconómico de sus beneficiarios y en el uso y manejo de los recursos naturales. Para ello se utilizó una metodología mixta basada en tres estrategias: análisis documental de políticas públicas, análisis de frecuencias y análisis basado en evidencias. Los resultados mostraron un impacto negativo en el desarrollo socioeconómico de los beneficiarios, debido a que el apoyo económico es insuficiente para cumplir con las tareas del programa y con la satisfacción de sus necesidades básicas. En el uso y manejo de los recursos naturales, el impacto es negativo, ya que el programa promueve la deforestación.

El programa Sembrando Vida consiste en la distribución de un apoyo mensual directo de $6,250 pesos a las personas que cumplan con una serie de requisitos, incluyendo el compromiso, firmado por escrito, de no realizar actividades productivas o comerciales ilícitas. Este es un programa implementado por el gobierno de México desde el sexenio de López Obrador y continúa con el gobierno actual.

La comunidad de Xbonil está situada a 82.4 kilómetros de Xpujil, que es la localidad más poblada del municipio de Calakmul, en dirección Oeste. En Xbonil el 27% de la población de más de 12 años esta soltera y el 27% de las viviendas dispone de conexión a Internet. En 2006, se delimitó y asignó tierras del Ejido Xbonil mediante una asamblea general de ejidatarios. Antes del programa Sembrando Vida, la población sufría una crisis económica severa, y gran parte de los ejidatarios tenían que migrar a zonas urbanas donde había “mejores condiciones de calidad de vida”. Actualmente sus condiciones económicas han mejorado gracias a programas sociales como Sembrando Vida. Sin embargo, después de 6 años de implementación de este programa, es necesario generar acciones que ayuden a no solo sembrar y mantener las plantaciones sino a la fase de comercialización.

Con el diseño de esta propuesta de Cooperativa se busca el mejoramiento del bienestar social, Solidario, económico y productivo de las y los sembradores

de la comunidad de Xbonil Calakmul Campeche, ya que ha sido una de las comunidades con muchas carencias que no se han atendido de manera adecuada. Se pretende también con este diseño de propuesta de cooperativa estar en constante capacitación para la administración adecuada de sus recursos económicos y productivos, así como el trabajo en equipo, desarrollar diferentes habilidades sociales y cooperativismo entre los miembros del grupo.

El diseño de la propuesta de una cooperativa busca mejorar las condiciones económicas y sociales por medio de la acción conjunta orientada al bien de todos los asociados antes que a intereses sólo individuales. Es decir, el objetivo principal de las cooperativas es satisfacer una necesidad humana de tipo económica, cultural o social a través de una empresa cuya propiedad es colectiva y que se gestiona en forma democrática. Las cooperativas son entidades organizadas solidariamente para prestar servicios a sus miembros.

Los estudios sociales, económicos o administrativos pueden no tener hipótesis estadística, más bien se presenta en forma de pregunta de investigación, por lo tanto, en este estudio se pretende responder ¿Cómo diseñar una propuesta de cooperativa que contribuya al mejoramiento económico y productivo de los trabajadores del programa Sembrando Vida en la comunidad de Xbonil, Calakmul, Campeche?

El objetivo de este estudio es diseñar una propuesta de cooperativa que contribuya al mejoramiento económico y productivo de los trabajadores del programa Sembrando Vida en la comunidad de Xbonil, Calakmul, Campeche. Para lograr este objetivo, es necesario diagnosticar la situación actual de las actividades productivas, sociales y organizativas de los trabajadores del programa Sembrando Vida en la comunidad de Xbonil, analizar el impacto potencial de una cooperativa en la organización del trabajo y en las condiciones económicas de los beneficiarios del programa en Xbonil y por último identificar estrategias de intervención viables para el diseño e implementación de una propuesta de cooperativa adecuada al contexto local de Xbonil.

Marco Conceptual

Es muy vasta la literatura que analiza el concepto de sociedad cooperativa. Aquí se presenta algunos de los más reconocidos. Marcuellos & Nachar (2013) definen la sociedad cooperativa como "una estructura de propiedad y control organizacional, una manera de plantear una organización en lo que respecta a solucionar los problemas de coordinación y motivación a los cuales se enfrenta un grupo de personas con objetivos en común". Se habla de la importancia del control organizacional para solucionar los problemas a los cuales se enfrentan un grupo de personas con objetivo común.

Existen varios tipos de cooperativas que a lo largo de la historia han logrado ser eficientes y contribuir al desarrollo social de las comunidades. Uno de ellos son las especializadas de producción. Jhofre (2014, p. 52) menciona que estas son "un programa de trabajo comunitario dirigidas al desarrollo ético, filosófico, técnico, económico y social de los cooperativistas con el firme propósito de consolidar en cada uno de ellos los principios y valores del verdadero espíritu del cooperativismo".

Por otro lado, también es importante recordar que las cooperativas son un tipo de empresa, pero que pasan primero por una fase de emprendimiento. En el contexto de esta investigación, y considerando el enfoque de la economía social y solidaria (ESS), es importante el concepto de emprendimiento sustentable o sostenible. Rojas et al., (2024) afirma que "el emprendimiento sostenible se define como un enfoque empresarial en el que las organizaciones adoptan prácticas comerciales sostenibles para lograr eficiencia y competitividad, equilibrando sus impactos ambientales, económicos y sociales". Se destaca la importancia del enfoque empresarial donde se adoptan ciertas prácticas comerciales para lograr la competitividad.

2. Metodología

El enfoque es cualitativo, ya que se estudia la calidad de las actividades, de las tareas realizadas, habilidades sociales, cooperativismo, esfuerzo, desempeño y dedicación. También es de tipo descriptivo ya que en la primera parte se busca diagnosticar y describir la situación problemática de la población. Pero también se considera propositivo que tiene como finalidad generar herramientas para la práctica profesional en las organizaciones como

son, estrategias, modelos, técnicas, procedimientos sistemas, entre otros (en este caso es una propuesta que incluye un modelo de cooperativa). También se utilizó como base metodológica el estándar del CONOCER (2014) "Formulación del diseño de proyectos de inversión del sector rural EC0020" ya que esta norma contribuye en gran medida a la etapa de intervención en las comunidades rurales y es adecuada para proyectos con un enfoque en economía social y solidaria.

La muestra es No probabilística. Por lo anterior se eligió a la población de Xbonil, en particular a el grupo "Las Hormigas" (que se compone de 21 integrantes), del programa Sembrando Vida.

En la fase de diagnóstico se utilizó un "cuestionario" con 10 preguntas cerradas, en la escala de Likert sobre los temas principales: trabajo en equipo, habilidades sociales, cooperativismo, esfuerzo, dedicación y desempeño. Para completar el diagnóstico se implementó entrevistas a profundidad sobre las actividades y tareas cotidianas que llevan a cabo, además se complementó con observación directa durante las actividades realizadas en el "vivero comunitario".

3. Resultados

En este trabajo de investigación se logró diseñar una propuesta de Cooperativa para el mejoramiento económico y productivo de los trabajadores de Sembrando Vida de la comunidad de Xbonil, Calakmul, Campeche.

En esta sección se presenta el detalle de los resultados obtenidos en el proceso y al final del trabajo de investigación.

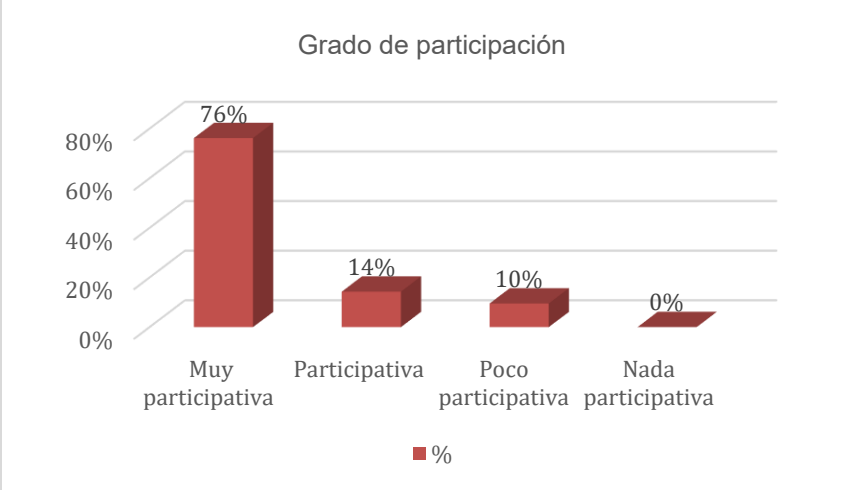
Los resultados indican que el Grupo "Las hormigas" ha contribuido significativamente al desarrollo sustentable de la comunidad rural de Xbonil, Calakmul, Campeche, por medio de su trabajo en equipo y de su desempeño en las tareas del programa, se ha sembrado árboles frutales, así como árboles para la conservación del oxígeno entre otros. Por lo cual este grupo social presenta un cambio de paradigma entre el trabajo individual de antes y el trabajo en equipo de ahora, pasando a un modelo donde la generación de

riqueza busca el bienestar de los propios integrantes y sus familias, así como de la comunidad y comunidades vecinas.

Análisis de cooperativismo y trabajo en equipo

En las sociedades cooperativas, desde el enfoque de la ESS, se promueve el cooperativismo y trabajo en equipo. Este es uno de los pilares de dicho enfoque. En el grupo estudiado, se encontró que el grado de participación es muy elevado, es decir el 76% de la población es "muy participativa" (como se muestra en la Figura 1), por ejemplo, en actividades comunes relacionadas con el proceso productivo que realizan como la siembra, el establecimiento de vivero, la cosecha, etc.

Figura 1.
Grado de Participación de los miembros del grupo.



Nota. Elaboración propia.

El siguiente factor es uno de los principales desde el enfoque de la ESS ya que el cooperativismo entre los integrantes del grupo, teniendo como resultado que el 90% es "muy participativo" en las tareas y actividades cotidianas como son los procesos para llevar a cabo la siembra y cosecha de sus productos frutales.

Tenemos otro factor que son las actividades Sociales ya que es uno de los objetivos de la ESS y de acuerdo con la población estudiada tenemos como

resultado que el 90% son “muy participativos” en actividades sociales (como se muestra en la Figura 2) que son interacciones y encuentros entre ellos ya que fomentan la conexión, la comunicación y el desarrollo de relaciones.

Tabla 1.
Grado de actividades sociales.

Respuestas	Frecuencias	%
Muy participativa	19	90%
Participativa	1	5%
Poco participativa	1	5%
Nada participativa	0	0%
Total	21	100%

Nota. Elaboración propia.

Como se observó en la tabla el grupo “Sembrando Vida” de la comunidad de Xbonil tienen un alto nivel de la participación de acuerdo con sus diferentes actividades sociales teniendo una respuesta favorable para llevar a cabo la consolidación de la sociedad cooperativa.

Influencia de una Sociedad cooperativa en el desarrollo social de las comunidades

A través de la investigación documental se describen los siguientes casos

Caso 1 “El Sembradío”

La cooperativa “El sembradío” una sociedad de comercialización buscó analizar la contribución concreta del sistema cooperativo al proceso de desarrollo rural y específicamente de desarrollo económico local y regional, estudiando el caso y la experiencia de la cooperativa agrícola en el municipio de Escárcega Campeche Para ello se utilizó información secundaria de fuentes nacionales y provinciales en torno a la producción de miel en Campeche e información primaria mediante la confección de un cuestionario para un grupo

focal de informantes clave que fueron los que fundaron y crearon la estructura actual de la cooperativa. Los resultados mostraron el caso de la Cooperativa "El Sembradío" a lo largo de las últimas décadas esta región ha sido uno de los territorios con los más bajos niveles de desarrollo en la República Mexicana es indispensable cultivar el germen cooperativista en zonas rurales donde las políticas neoliberales y la globalización no han entrado con tanta fuerza como en las ciudades Rebolledo Gilchrist (2021). Esta organización contribuyó al proceso de desarrollo rural y específicamente de desarrollo económico local y regional en el municipio de Escárcega Campeche. La Cooperativa "El Sembradío" es un muy buen ejemplo de una alternativa de desarrollo social y comunitario viable.

Caso 2. "Grupo Ixtlán"

En el caso de grupo Ixtlán (Vázquez-Maguirre & Portales, 2014). Los resultados indican que Grupo Ixtlán ha contribuido significativamente al desarrollo sustentable de la comunidad rural donde opera, por medio de la distribución de la riqueza entre sus grupos de interés y la comunidad en general, ya sea a través de la contratación de sus servicios o bien por el incremento de la oferta de créditos con bajas tasas de interés. Es así como la empresa social presenta un cambio de paradigma en la lógica del mercado, pasando de uno donde la generación de riqueza busca el bienestar de los accionistas y en algunos casos de sus colaboradores, por uno donde el elemento central es la distribución de la riqueza como forma de generación de un entorno de negocios sostenible y orientado a la mejora de las condiciones de vida de sus habitantes.

En conclusión, se espera que la Cooperativa para los trabajadores de Sembrando Vida de la comunidad de Xbonil ayude a satisfacer necesidades, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicio.

Propuesta de Sociedad Cooperativa

El grupo "Las Hormigas", de Xbonil, reúne las características de cooperativismo suficientes para poder consolidarse de manera formal como

sociedad cooperativa. Es por esto, que después del diagnóstico realizado, se propone la creación formal de la sociedad. Este modelo de negocio de "Las Hormigas" Sociedad Cooperativa es la forma en que la empresa se crea, entrega y captura valor. Una forma resumida y gráfica de presentar el modelo de negocios es mediante el conocido Modelo Canvas (como se muestra en la Figura 3). Este diagrama define cómo la Sociedad Cooperativa genera ingresos, atrae clientes y se diferencia de la competencia. En esencia, es el plan o estructura que guía las operaciones y estrategias de la empresa para lograr los objetivos.

Figura 2.
Modelo de negocio.



Nota. Elaboración propia

4. Discusión

En la presente Tesis se investigó las sociedades cooperativas en específico las cooperativas agrícolas rurales para llevar a cabo el diseño de una cooperativa para los trabajadores del programa sembrando vida de la comunidad de Xbonil, Calakmul, Campeche, lo cual se tomó una muestra del grupo de 21 integrantes para la aplicación de la entrevista y cuestionarios. Con base en esto se plantearon las hipótesis en las que se desarrolla esta investigación. En

virtud de que el trabajo de investigación se realizó, solo en la localidad de Xbonil, no existe información de otros grupos, por lo tanto, los resultados no son comparables.

Los resultados encontrados en la presente investigación muestran total equivalencia con los principales conceptos de los términos relacionados con la Economía Social y Solidaria, por ejemplo, se logró identificar y analizar patrones de comportamiento de los miembros del grupo los cuales muestran elementos como cooperativismo, trabajo en equipo, habilidades sociales y búsqueda del bien común, lo cual es equivalente a los principios de la ESS. En el estudio realizado no se identificaron "excepciones" ya que los datos giran en torno a la media en cada una de las preguntas realizadas. Esto demuestra cohesión en las respuestas lo cual apoya el análisis de los elementos del cooperativismo.

Se encontró similitud entre los resultados de esta tesis (propuesta de sociedad cooperativa) con otros estudios que proponen la sociedad cooperativa como medio para mejorar el desarrollo social como es grupo Ixtlán (Vázquez-Maguirre & Portales, 2014) y la propuesta del Sembradío, la cual busca el cooperativismo pero con mucho énfasis en el desarrollo económico de la región (Rebolledo Gilchrist, 2021).

Como posible tema para futuras investigaciones y desarrollos, se sugiere, en primer lugar, llevar a cabo la puesta en marcha de la sociedad cooperativa. Entre los temas de estudio, se sugiere ampliar la población, no solo a grupos de producción agrícola sino a colectivo de actividades diferentes, que inciden en el desarrollo social de la comunidad, por ejemplo: ganaderos, apicultores, artesanos, etc. También se debe tener como prioridad continuar con el estudio en las comunidades rurales, ya que la mayoría de los estudios atienden poblaciones mas urbanizadas. Por último, no debe olvidarse el análisis de grupos específicos que participan en la economía social y solidaria, tales como el caso de las mujeres, las cuales, aunque han sido estudiadas, no deja de ser un tema innovador y de tendencia actual.

De acuerdo con los resultados encontrados en esta investigación se podría decir que la cooperativa si influye de manera positiva en el mejoramiento

productivo y económico de los trabajadores, así como en sus actividades a realizar, mejora la realización y el cumplimiento de las tareas, mejora el trabajo en equipo y el cooperativismo entre los miembros. Las limitaciones que tuvo esta investigación fueron el poco tiempo disponible, los recursos económicos, y el poco tiempo que tienen los trabajadores para la aplicación de los instrumentos, así como para asistir a las pláticas.

5. Conclusiones

Este trabajo ofrece evidencias sobre el diseño de una Sociedad Cooperativa con los trabajadores del programa Sembrando Vida de la comunidad de Xbonil, Calakmul, Campeche con un enfoque de ESS, ya que brinda una gran variedad de bienes y servicios, dentro de los que se destacan: otorgar acompañamiento técnico, fomentar la autosuficiencia alimentaria, promover la agricultura, incluir a la mujer en los programas para el campo, promover la organización social y generar empleos. El objetivo de esta tesis era crear un diseño de cooperativa para el mejoramiento productivo y económico de los trabajadores de Sembrando Vida de la comunidad de Xbonil. Se uso el enfoque cualitativo, ya que en este enfoque se estudia la calidad de las actividades, y de las tareas realizadas, el estudio fue de tipo descriptivo, ya que es el mejor método de recolección de información que demuestra las relaciones y describe el mundo tal cual es. Las herramientas para el acopio de la información fueron entrevista y cuestionario, también se consideró que fue un estudio de tipo propositivo que tuvo como finalidad generar herramientas para la práctica profesional. El diseño fue no experimental, también se utilizó como base metodológica el estándar del CONOCER (2014) "Formulación del diseño de proyectos de inversión del sector rural EC0020" ya que esta norma contribuye en gran medida a la etapa de intervención en las comunidades rurales y es adecuada para proyectos con un enfoque en economía social y solidaria. La investigación se llevó a cabo en la comunidad de Xbonil, Calakmul, Campeche con los trabajadores de sembrando Vida durante el periodo febrero de 2024 – junio de 2025. La muestra es no probabilística ya que se trata de un estudio con enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y propositivo y uno de los productos es un estudio de caso. Por lo anterior se eligió al grupo "Las Hormigas", del programa Sembrando Vida de

21 integrantes, compuesto de 12 hombres y 9 mujeres, de entre 30 a 70 años. La hipótesis principal fue aceptada, ya que el diseño de una propuesta de cooperativa si influye significativamente en el mejoramiento económico y productivo de los trabajadores del programa Sembrando Vida en la comunidad de Xbonil, Calakmul, Campeche y el diseño de una cooperativa tiene un impacto positivo en la realización de actividades cotidianas y productivas de los trabajadores de Sembrando Vida en Xbonil, mejora la organización y el cumplimiento de las tareas de los trabajadores, y si existen estrategias de intervención viables que pueden aplicarse para diseñar una cooperativa adecuada al contexto del programa Sembrando Vida de la comunidad de Xbonil.

Referencias

Cortez Egremy, J. G., Baca del Moral, J., Uribe Gómez, M., Gómez Hernández, T., & Valdés Velarde, E. (2022). La multifuncionalidad de la agricultura como herramienta de análisis de políticas agrarias: el caso del programa Sembrando Vida en Chahuites, Oaxaca. Acta Universitaria, 32, 1–18. https://doi.org/10.15174/AU.2022.3339

Jhofre, H. M. (2014). Carrera De Derecho Titulo : Las Cooperativas especializadas de producción como una alternativa de desarrollo, ante la globalización neoliberal y su influencia en nuestro pais. Tesis, 1, 117. https://dspace.unl.edu.ec/items/92c9e303-bc9f-45c0-a259-a4e1e82f8c05

Marcuellos, C., & Nachar, P. (2013). La Sociedad Cooperativa: Motivación y coordinación. Un análisis desde las teorías Económicas de la empresa y la economía social. Revesco, 110, 192–222. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36725679002

Massera, M. L., Cuatrín Sperati, E., & Locher, M. V. (2020). cooperativismo agrícola en el contexto de globalización. Un estudio exploratorio en el sur de Francia. Eutopía. Revista de Desarrollo Económico Territorial, 18, 95–116. https://doi.org/10.17141/EUTOPIA.18.2020.4666)

Rebolledo Gilchrist, F. (2021). Cooperativa "El Sembradío", una sociedad de comercialización, producción y acopio de miel en la ciudad de Escárcega, Campeche, México. Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales, 36. https://doi.org/10.46589/RDIASF.VI36.413

Vázquez-Maguirre, M., & Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. Artículo, 37, 284. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762014000200010

Rojas, I. S., Coronado García, M. A., Flores Jiménez, E., & Moreno Montijo, J. M. (2024). Intencionalidad hacia el emprendimiento sostenible: actitudes, normas subjetivas y control comportamental percibido. RIDE. Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo, 15(29). https://doi.org/10.23913/RIDE.V15I29.2104

Ficha curricular del/de la autor(a)

Datos Personales:

Rosalba Gutiérrez Julián de nacionalidad mexicana, rossy_guty@hotmail.com, con Teléfono 9842549263 de Tulum Quintana Roo.

Formación:

Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, Licenciada en Administración y estudiando la Maestría en Economía Social y Solidaria

Habilidades y Especialidades:

Habilidades de investigación en temas de economía social, este proyecto se hace con la finalidad de aportar un poco del conocimiento acerca de este ramo que es la Economía Social y Solidaria aplicándolo en comunidades rurales que acrecen de ciertos procesos para el mejoramiento económico y productivo de la comunidad.

Mi experiencia laboral y profesional ha sido en el ramo financiero, trabajando en diferentes bancos, así como en el área de ventas llevando 10 años de experiencia en el ramo laboral que es una parte de mi carrera que es la Administración. Se manejar los softwares Microsoft Office, Google Docs. y plataformas de edición, así como también domino el idioma inglés.

Me gusta Leer y estar informadas siempre de las tendencias y de las nuevas formas para desarrollar diferentes proyectos en base a mi área ya que ahora las redes sociales y la inteligencia artificial se están apoderando mas para hacer las cosas de una manera diferente. Espero seguir contribuyendo para el desarrollo de las nuevas generaciones en el ramo académico y aportar un poco de mi experiencia profesional y laboral.

CAPÍTULO 5. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DEL CONSUMO Y PRODUCCIÓN SOSTENIBLES DE LAS MIPYMES EN ESCÁRCEGA

(Ramos Baños Jorge Ramón , Gómez Díaz Natalia Stephania , Cambranis Che Dayanni Yoselin , Sánchez López José Alberto y Hernández Ramírez Julieta)

ADMINISTRACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Primera Edición 2025

SICSM

Sociedad Internacional de Ciencias Sociales y Multidisciplinarias

Capítulo 5

Diagnóstico y propuestas de mejora del consumo y producción sostenibles de las MiPyMes en Escárcega

JORGE RAMÓN RAMOS BAÑOS
https://orcid.org/0009-0006-7295-6409

NATALIA STEPHANIA GÓMEZ DÍAZ
https://orcid.org/0009-0002-0807-2589

JOSÉ ALBERTO SÁNCHEZ LÓPEZ
https://orcid.org/0000-0003-0309-4041

DAYANNI YOSELIN CAMBRANIS CHE
https://orcid.org/0009-0008-7678-9999

JULIETA HERNÁNDEZ RAMÍREZ
https://orcid.org/0000-0001-6072-480X

Tecnológico Nacional de México | Instituto Tecnológico Superior de Escárcega

Resumen

Las MiPyMes son la columna vertebral de las economías y representan uno de los principales motores en la innovación y el crecimiento económico de los países. No obstante, estudios revelan que persiste una brecha entre el conocimiento teórico sobre sostenibilidad y su aplicación práctica en los procesos productivos y de consumo, particularmente en el sector de servicio de alimentos y bebidas. La presente investigación tiene como objetivo diagnosticar y diseñar estrategias de producción, consumo responsable y sostenible que permitan a las MiPyMes de la localidad de escárcega mejorar los hábitos y niveles de consumo, reduciendo el impacto ambiental y económico. Para esto, la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto de tipo descriptivo. Se aplicó una serie de cuestionarios a una muestra de 170 negocios de una población de 305; el instrumento fue validado mediante el Alfa de Cronbach adecuado para su aplicación; posteriormente se procesaron con herramientas digitales de Google como Forms y hojas de cálculo, en suma paquetería de Microsoft Office. De acuerdo con los resultados obtenidos, se obtuvo que la mayoría de encuestados conocen prácticas sostenibles, pero no las aplican por falta de conocimiento a detalle y sólo una décima parte de estos las aplican sin problema. Asimismo, se detectó un interés significativo en capacitación sobre estrategias sostenibles. En vista de lo anterior, se diseñaron cinco estrategias con apoyo de las TIC´S para su futura implementación, si bien abarcan desde la realización de una campaña de concientización digital hasta la implementación de empaques ecoamigables y sistemas de gestión.

Palabras clave

Estrategias, sostenibilidad, medio ambiente, reciclaje, recursos naturales.

Sociedad Internacional de Ciencias Sociales y Multidisciplinarias
https://sicsm.org

Introducción

El desarrollo económico actual exige a las empresas adaptarse a un entorno en el que la sostenibilidad se ha convertido en un factor clave para garantizar la duración y competitividad. Asimismo, el crecimiento económico y social de México ha aumentado la demanda de bienes y servicios, ejerciendo presión sobre los recursos naturales y el medio ambiente.

Para lo anterior, las MiPyMes, representan más del 95% de las unidades económicas y generan cerca del 50% del empleo formal (INEGI, 2025). Sin embargo, este crecimiento económico conlleva nuevos desafíos vinculados al aprovechamiento responsable de los recursos y a la reducción de los impactos ambientales derivados de sus actividades.

La importancia de este análisis se refuerza con la Agenda 2030 de la (ONU, 2016), particularmente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 12: Producción y Consumo Responsables, que impulsa la transición hacia modelos productivos más eficientes, circulares y respetuosos con el entorno. En este sentido, resulta prioritario reflexionar sobre cómo las MiPyMes pueden alinear sus prácticas con este enfoque, especialmente en localidades como Escárcega, Campeche, donde la economía depende directamente de los recursos naturales y donde los efectos ambientales comienzan a manifestarse con mayor intensidad.

Este proyecto se presenta como una contribución al análisis de la situación actual de las MiPyMes en la región y a la generación de propuestas estratégicas que permitan mejorar sus procesos de consumo y producción bajo una perspectiva sostenible. Con esto, se busca no solo fortalecer el desempeño empresarial, sino también promover un equilibrio entre el desarrollo económico y la preservación de los recursos naturales, en beneficio de la comunidad y de las generaciones futuras.

Planteamiento del problema

Resulta fundamental examinar de manera profunda el contexto y los factores que explican la limitada incorporación de prácticas sostenibles en las

MiPyMes de Escárcega. A nivel global, el desarrollo económico ha estado acompañado por un modelo de producción lineal, caracterizado por el uso intensivo de recursos, la generación de residuos y la contaminación ambiental, es decir la mayoría de las economías funcionan bajo el esquema de extraer, producir, consumir y desechar.

En México, este desafío se refleja con mayor intensidad en las MiPyMes de estas empresas carece de sistemas de gestión ambiental, según González (2019, pág. 1). Lo que resalta una débil cultura de sostenibilidad. En el caso particular de Escárcega, esta situación se ve agravada por la dependencia directa de los recursos naturales y la ausencia de mecanismos de control ambiental, lo que ha generado una presión creciente sobre la biodiversidad, la disponibilidad de agua y la gestión de residuos sólidos urbanos.

Las causas que se consideran dentro de esta problemática se pueden agrupar en tres ejes principales. En primer lugar, la falta de conciencia y capacitación ambiental dentro de las MiPyMes limita la adopción de prácticas sostenibles. En segundo lugar, la ausencia de políticas locales y apoyos institucionales suficientes dificulta la transición hacia modelos de producción y consumo responsables. Finalmente, el aumento de la demanda social y el consumo desmedido per cápita en alimentos y bebidas, presiona a las empresas a priorizar la rentabilidad a corto plazo por encima de la sostenibilidad.

De este modo, el problema no se limita únicamente al uso ineficiente de los recursos, sino que surge de un contexto más amplio donde influyen factores sociales, económicos y ambientales. Lo anterior confirma que abordar esta situación implica no solo diagnosticar la realidad actual de las MiPyMes de Escárcega, sino también proponer estrategias concretas que incorporen la sostenibilidad como un aspecto fundamental para el desarrollo local y la competitividad empresarial.

Justificación

La presente investigación, se realiza por la necesidad de promover prácticas empresariales responsables que integren la sostenibilidad ambiental al desarrollo económico local. Las MiPyMes son piezas fundamentales de

economías y representan uno de los principales motores en la innovación y el crecimiento económico de los países. Este estudio resulta necesario, ya que permite comprender los retos específicos que enfrentan las MiPyMes de Escárcega en materia de sostenibilidad y brinda soluciones prácticas para que estas empresas se desarrollen de manera eficiente, responsable y alineada con las metas globales de sostenibilidad, asegurando un equilibrio entre crecimiento económico, bienestar social y preservación ambiental.

De esta manera la Secretaria de Economía (2024) expresa que son el motor de nuestra economía, ya que generan el 52 % de los ingresos y emplean a 27 millones de personas, que representan el 68.4 % del total de personas que trabajan en el sector empresarial.

Sin embargo, el estudio Saavedra et al. (2012, pág. 168) muestran que aproximadamente el 89% de las MiPyMes, no realiza procedimientos de impacto sobre el medioambiente, el 94% no cuenta con un programa de control y administración ambiental, solo el 0,9% cuenta con productos certificados con el ISO 14000, no planifican metas de reducción de desechos, uso de productos químicos y emisiones de aire y ruido, únicamente tienen metas restrictivas en el consumo energético en forma parcial llegando al 32%, debido al alto costo de este servicio.

En suma, mediante un diagnóstico de las prácticas actuales y la propuesta de estrategias concretas, las MiPymes podrán optimizar el uso de sus recursos, reducir residuos, mejorar su competitividad y, al mismo tiempo, contribuir al cuidado del entorno natural.

Objetivo general

Diseñar estrategias de producción y consumo responsable y sostenible que permitan a las MiPyMes de la localidad de Escárcega mejorar los hábitos y niveles de consumo, reduciendo el impacto ambiental y económico.

Objetivos específicos

Diagnosticar los hábitos actuales de producción y consumo en las MiPyMes de Escárcega.

Identificar y analizar las principales problemáticas relacionadas con la producción y el consumo responsable en las MiPyMes de Escárcega.

Diseñar estrategias viables y adaptadas al contexto local que promuevan la producción y el consumo responsable en las MiPyMes.

Metodología

En esta sección se describe el proceso seguido para el desarrollo del presente proyecto, "Diagnóstico y propuestas de mejora del consumo y producción sostenibles de las MiPyMes de la localidad de Escárcega". Para lo anterior, se detallan los lineamientos que orientaron el estudio, incluyendo el tipo de investigación, el enfoque metodológico, la población y muestra seleccionada, así como el instrumento utilizado para la recolección y análisis de los datos.

Enfoque

La investigación adopta un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa del fenómeno. De acuerdo con Hernández (2014, pág. 534) "se recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos y la interpretación es producto de toda la información en su conjunto". En este proyecto, el enfoque mixto se aplica mediante la utilización de encuestas que aportan datos cuantitativos sobre los niveles y hábitos de producción y consumo en las MiPyMes, complementadas con entrevistas que brindan información cualitativa sobre las percepciones, experiencias y desafíos de las empresas respecto a la sostenibilidad. Esta combinación metodológica permite no solo diagnosticar la situación actual, sino también fundamentar las estrategias de mejora que contribuyan al desarrollo sostenible del sector empresarial en Escárcega.

Tipo de investigación

El presente estudio es de tipo descriptivo, ya que tiene como propósito diagnosticar y caracterizar los hábitos de producción y consumo sostenible en las MiPyMes de la localidad de Escárcega. Bernal (2010, pág. 113) plantea que "una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de

estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto". En este sentido, el estudio buscó describir el estado actual de las prácticas productivas y de consumo en las empresas, con el fin de identificar las principales problemáticas y oportunidades de mejora que permitan el diseño de estrategias sostenibles orientadas a reducir el impacto ambiental y económico.

Técnica de recolección de datos

El instrumento que se utilizó en este proyecto fue un cuestionario conformado por 30 preguntas, dividido en 6 aspectos y está diseñado para recopilar información específica relacionada con la producción y consumo responsable y sostenible en empresas de Escárcega, Campeche. Este cuestionario permitió obtener datos relevantes de manera estructurada, facilitando su posterior análisis de datos. De modo sumatorio, el cuestionario según Bernal (2010, pág. 250) es un "conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación". No obstante, a través de su aplicación, fue posible conocer las prácticas y hábitos sostenibles de producción y el consumo responsable que implementan las MiPyMes.

Población y muestra

Se buscó estudiar a las MiPyMes dedicadas al servicio de alimentos y bebidas ubicadas en distintas zonas de la localidad de Escárcega. De esta manera, se realizó la búsqueda de datos en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2025). Se tiene en cuenta que la población total es de 305 empresas, de esta manera al realizar el cálculo de la muestra se obtuvo el resultado de 170 empresas a las cuales se le aplicó el instrumento, con el propósito de obtener datos precisos y confiables que permitan analizar las características, prácticas y conocimientos de estrategias de sostenibilidad en las MiPyMes.

En contraste, la realización de la población se fundamenta en Hernández (2014, pág. 174), "una población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. La delimitación de las

características de la población no sólo depende de los objetivos de la investigación, sino de otras razones prácticas". Por otra parte Fischer & Espejo (2017, pág. 37), expresan que "la muestra es una parte del universo y, por ello, debe presentar los mismos fenómenos que ocurren en este; es decir, debe mostrar las mismas características del universo a fin de estudiar y medir tales fenómenos".

Procesamiento de la información

Para el desarrollo del análisis de la información, se emplearon herramientas digitales de recolección y procesamiento de datos, específicamente Google Forms y Microsoft Excel. Estas plataformas fueron clave para organizar, procesar y examinar los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a las MiPyMes. En una primera fase, los datos se obtuvieron a través de formularios en línea, lo que facilitó su registro y ordenamiento de manera automática. Más adelante, se utilizaron las funciones de Excel para elaborar representaciones gráficas y cuadros descriptivos correspondientes a cada variable estudiada. Dichos recursos permitieron realizar un análisis exhaustivo y preciso, asegurando un tratamiento metódico de la información y garantizando la fiabilidad y validez de los resultados obtenidos.

Resultados

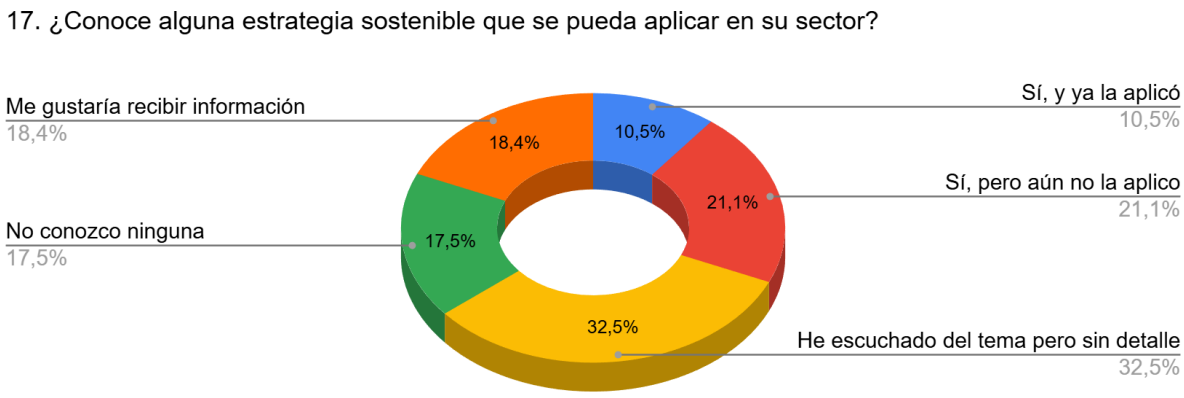
El presente apartado reúne el análisis de los resultados obtenidos recabados del instrumento aplicado anteriormente mencionado a partir de gráficos visuales que apoyan la interpretación. Dentro de esta sección se revelaron las tendencias en el comportamiento, hábitos, prácticas e incluso problemáticas que presentan los encuestados. Aunado a lo anterior, complementando con datos destacados para área de mejora se diseñaron estrategias que apoyen a futuro el cambio de forma en que las MiPyMes llevan sus operaciones en materia de consumo, producción y manejo de residuos.

Estrategias digitales sostenibles en los modelos de negocio de las MiPyMes

Contemplando como primer punto se tiene el aspecto del conocimiento de estrategias sostenibles, el cual recaba la principal barrera que expresan las empresas encuestadas, si bien, el 32.5% tiene conocimiento sobre estas, la mayoría de las MiPyMes no las implementan en sus modelos de negocio, como se representa en la Figura 1.

Figura 1.

Conocimiento de estrategias sostenibles



Para lo anterior, se diseñó una estrategia que contempla su descripción, el objetivo, el procesamiento y el mensaje "Estrategia 1: Campaña de concientización digital para MiPyMes sobre el consumo y producción sostenible".

Esta estrategia consiste en desarrollar una campaña digital dirigida a las MiPyMes de la localidad de Escárcega para informar, sensibilizar y motivar la adopción de prácticas sostenibles relacionadas con el consumo responsable, ahorro de recursos en la producción y manejo adecuado de residuos.

La campaña se difundirá a través de medios digitales como las redes sociales, ampliando su alcance a: Instagram, Twitter (X), Facebook, TikTok, YouTube y WhatsApp; fortaleciendo de esta manera la transformación digital en los procesos de difusión. Se busca que las empresas comprendan conceptos básicos de sostenibilidad, identifiquen beneficios económicos y ambientales, y conozcan acciones simples que pueden implementar en su operación diaria de consumo y producción sostenible.

Su objetivo radica en: Informar y sensibilizar a las MiPyMes mediante contenidos digitales accesibles que fortalezcan su conocimiento sobre sostenibilidad, motivando prácticas responsables alineadas con sus necesidades y capacidades.

El procedimiento de implementación conlleva ciertas fases para su desarrollo:

- Identificación de necesidades informativas: Detectar los temas más importantes según los resultados del diagnóstico.

- Diseño de materiales digitales: Elaborar imágenes, videos cortos, infografías, webinars y mensajes breves sobre consumo, producción y manejo de residuos. Aunado a esto, el diseño y edición, deberán comprender el uso de plataformas de diseño digital, considerando, Canva, Picsart, Capcut, Pinterest, Flaticon, Pixlr, Genially, entre otras herramientas.

- Interacción con las MiPyMes: Responder dudas, enviar guías básicas y promover la participación mediante encuestas, preguntas y contenido práctico.

- Evaluación del alcance: Medir interacciones, solicitudes de información y empresas interesadas en aplicar cambios.

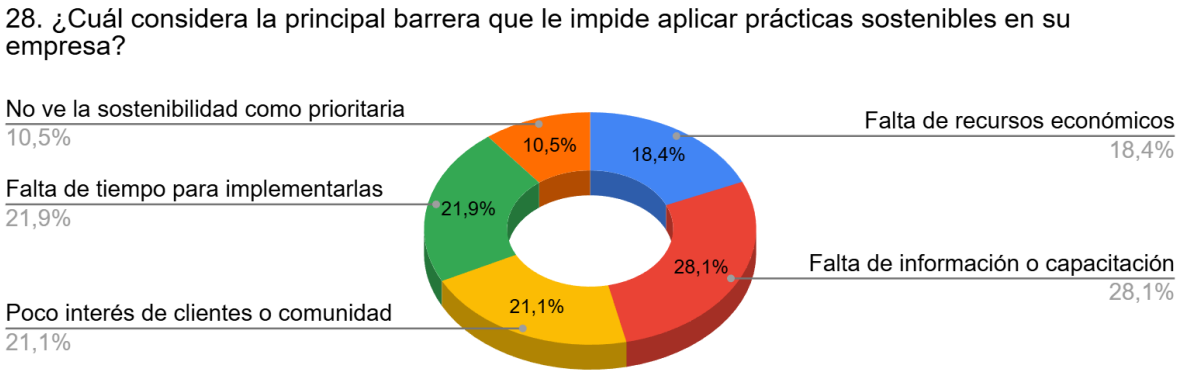
Ahora bien, el mensaje que se busca con esta estrategia es comunicar que la sostenibilidad no sólo cuida el ambiente, sino que también ayuda a las MiPyMes a reducir costos, mejorar su imagen, fortalecer su operación y aprovechar y consumir recursos de manera eficiente. La campaña refuerza que cualquier empresa, sin importar su tamaño, puede comenzar con acciones simples y prácticas.

Taller presencial sobre las prácticas sostenibles

Dentro del mismo orden de ideas, como consiguiente aspecto del diagnóstico, se señala la falta de información o capacitación con un 28.1% de las empresas interesadas en esta opción como principal necesidad para poder aplicar estrategias sostenibles, lo anterior se puede consultar en la figura 2.

Figura 2.

Principales barreras para aplicar prácticas sostenibles



Referenciando lo anterior, se diseñó la posterior "Estrategia 2: Taller presencial sobre Consumo y Producción Sostenible". Este taller presencial está dirigido a MiPyMes del sector de alimentos y bebidas de Escárcega, con el fin de fortalecer su comprensión sobre prácticas de consumo y producción sostenible.

La sesión incluye explicaciones guiadas y diálogo con los participantes. Mediante dinámicas participativas y el intercambio de experiencias, el taller busca que cada negocio identifique oportunidades para aplicar prácticas responsables que beneficien tanto su operación como al entorno.

El objetivo gira en torno a: Brindar conocimientos y herramientas que permitan a las MiPyMes identificar y aplicar prácticas sostenibles en sus operaciones, mejorando su eficiencia y contribuyendo al cuidado del medio ambiente.

El procedimiento de implementación está alineado de la siguiente manera:

Vinculación institucional: Investigar el contacto con la CANIRAC, CANACO u organismos locales para apoyar la convocatoria y promover la participación, a través de motores de búsqueda en las páginas web oficiales.

Convocatoria: Elaborar e informar la invitación con fecha, lugar y tema del taller.

Organización del espacio: Gestionar un lugar adecuado, como el auditorio municipal, y preparar materiales y equipo.

Desarrollo: Diseñar e impartir un temario mediante presentaciones electrónicas con materiales visuales diseñados en distintas herramientas digitales, como, Canva, Genially, Power Point, Prezi, Google Slides, con los siguientes subtemas: conceptos básicos del consumo y la producción sostenible, la importancia de su aplicación, los beneficios económicos, sociales y ambientales, así como las consecuencias de la falta de implementación de estas prácticas, además de las formas de aplicación acompañadas de ejemplos prácticos.

Registro y cierre: Llevar un control de asistencia y negocios participantes, de igual manera resumir puntos clave, resolver dudas y ofrecer orientación final.

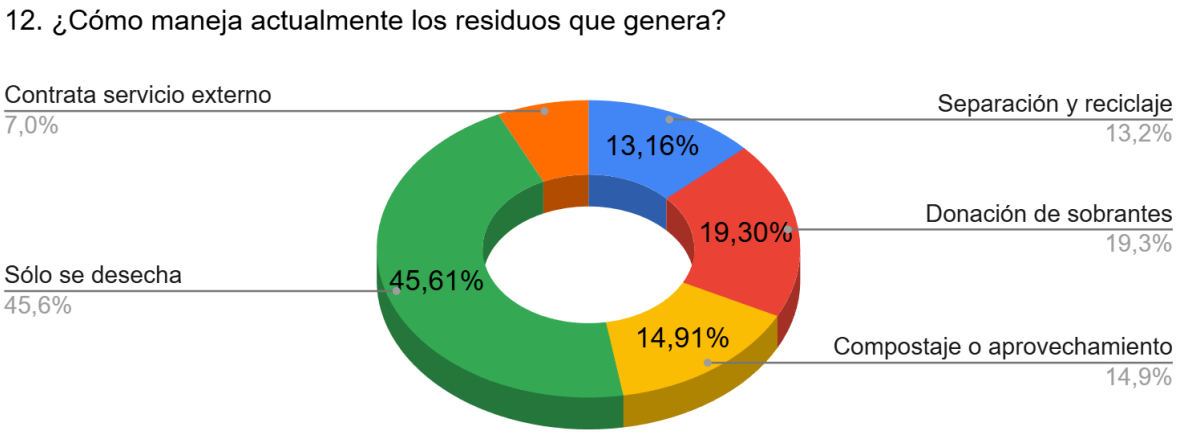
El mensaje que se expresa es acceder a información clara sobre consumo y producción sostenible permite a las MiPyMes comprender su importancia y aplicarla en su operación diaria. Estas prácticas no solo protegen el ambiente, sino que también reducen costos, mejoran la eficiencia y fortalecen su responsabilidad social, contribuyendo a un entorno más limpio y saludable para la comunidad.

Manejo de residuos y herramientas digitales

Posteriormente, se tiene el tercer aspecto, para esto se contempla dentro del diagnóstico de los datos obtenidos que, la mayoría de las MiPyMes no procesan de manera adecuada los residuos que se generan, siendo el 45.61% quienes mencionaron que sólo los desechan, esto se puede visualizar en la figura 3.

Figura 3.

Manejo de los recursos generados por las empresas



Ahora bien, consecuentemente se tiene la estrategia con la estructura anterior "Estrategia 3: Separación y manejo responsable de residuos en las MiPyMes".

La estrategia busca implementar un sistema organizado para clasificar los residuos generados en MiPyMes de alimentos y bebidas en Escárcega, separando orgánicos, reciclables, no reciclables y aceite vegetal usado. De igual manera, para optimizar procesos de control, tiempos, recursos y transporte, se sugiere la utilización de herramientas digitales, en esta estrategia se marca principalmente la aplicación "miResiduo" para obtener un respaldo y manejo eficiente de cada actividad y procedimiento. La clasificación física de residuos se complementa con el registro digital de cada tipo de residuo en la aplicación miResiduo, permitiendo su identificación y trazabilidad.

Incluye el uso de contenedores diferenciados y con identificación clara para asegurar que cada tipo de desecho reciba el tratamiento adecuado. También contempla el manejo responsable del aceite usado mediante su almacenamiento en bidones herméticos, evitando derrames y contaminación. La aplicación miResiduo permite registrar de forma digital la ubicación de los contenedores, el tipo de residuo almacenado y la fecha de llenado o vaciado.

La aplicación miResiduo permitirá el registro digital de todas las MiPyMes participantes, creando una base de datos organizada que facilite el monitoreo de su nivel de participación. Mediante esta herramienta será posible identificar qué empresas presentan mayor actividad, el tipo y la cantidad de residuos que

generan, así como la frecuencia con la que realizan su manejo y disposición, apoyando la evaluación del impacto y la mejora continua de la estrategia.

Su objetivo se centra en: Fomentar la correcta clasificación y manejo de residuos para reducir impactos ambientales y promover prácticas responsables dentro de las MiPyMes. El sistema digital apoya el monitoreo continuo del cumplimiento del objetivo mediante reportes y registros automatizados.

Los pasos para el procedimiento de implementación se sugieren a continuación:

Establecer contacto con una empresa autorizada para recolectar aceite vegetal usado. (Registro en miResiduo de los datos del gestor autorizado y fechas de recolección).

Gestionar permisos municipales y solicitar apoyo para la instalación de contenedores.

Identificar los residuos más comunes generados por los negocios. (Clasificación y carga de información de residuos en la plataforma miResiduo)

Instalar contenedores diferenciados y bidones exclusivos para aceite en puntos estratégicos. (Asociación digital de cada contenedor con el tipo de residuo correspondiente).

Colocar señalización clara mediante etiquetas, colores y ejemplos visuales, como figuras representativas.

Implementar rutinas operativas para vaciar, limpiar y supervisar los contenedores, así como programar la recolección del aceite. (Programación y seguimiento de rutinas mediante alertas y registros en miResiduo).

Coordinar acuerdos con recicladores locales y gestores autorizados. (Monitoreo de información y trazabilidad de los residuos desde su generación hasta su destino final).

Evaluar periódicamente el sistema para realizar mejoras necesarias. (Generación de reportes digitales para la toma de decisiones).

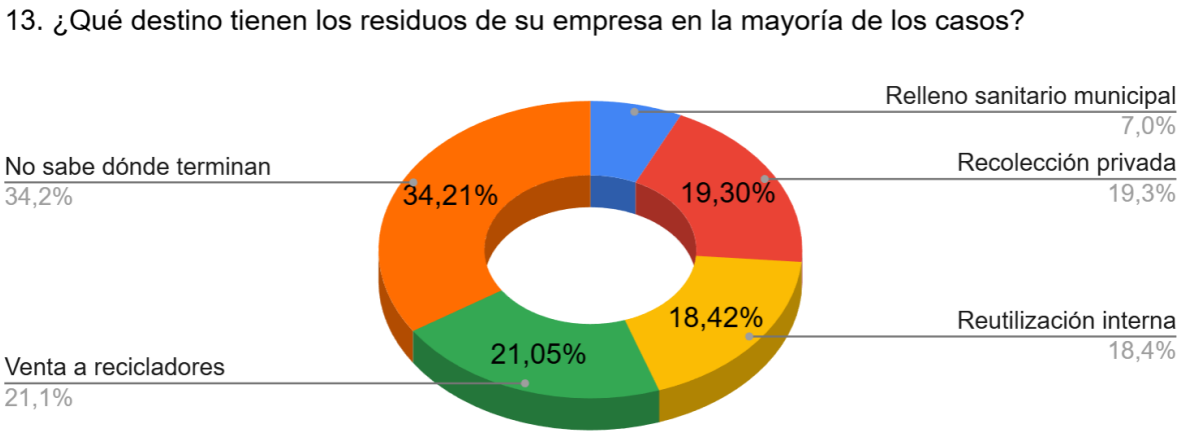
El mensaje radica en que, buscar la separación adecuada de residuos mejora la higiene, reduce la contaminación y refleja el compromiso ambiental de las MiPyMes. Adoptar estas prácticas fortalece la responsabilidad del negocio y contribuye al cuidado del entorno y de la comunidad. La herramienta digital refuerza la transparencia, el control y la mejora continua del manejo de residuos, fortaleciendo que la era digital ofrece distintos apoyos a la eficiencia y efectividad de los procesos tanto de consumo, productivos, como de manejo de residuos para el cuidado del medio ambiente.

Destino de residuos

Dentro del ámbito del destino de los desechos, se menciona en los datos que las empresas locales no saben dónde terminan los residuos, siendo el 34.21% quienes opinan de esta manera. Esto se representa en la figura 4.

Figura 4.

Destino de residuos de las MiPyMes



Seguidamente, se tiene la estrategia que incluye su descripción, el objetivo, el procesamiento y el mensaje, como las anteriores. “Estrategia 4: Centro de Separación de Residuos y Unidades de Recolección (CESERUREM)”. La estrategia propone crear dos componentes que trabajen en conjunto para mejorar el manejo de residuos de las MiPyMes de Escárcega:

a) Centro de Separación y Procesamiento, ubicado en la zona del basurero municipal, donde los residuos clasificados serán organizados para reciclaje, compostaje o disposición final adecuada, evitando su mezcla o quema. De modo sumatorio en esta estrategia, se puede implementar la aplicación "miResiduo", misma que se puede interconectar con la estrategia anterior, tanto en horarios, como en procesos y demás. En este componente, la aplicación permitirá el registro digital del ingreso, tipo y cantidad de residuos recibidos, así como su destino final.

b) Unidades de Recolección, camiones adaptados para recoger los residuos previamente separados (orgánicos, reciclables, no reciclables y aceite) y transportarlos al centro sin perder la clasificación.
El sistema opera de forma articulada con la separación desde origen (Estrategia 3) y contempla la vinculación con Servicios Públicos, Medio Ambiente, Ayuntamiento y programas de apoyo para infraestructura. A futuro, puede ampliarse para atender también escuelas, instituciones y hogares. La plataforma facilitará el control de rutas, horarios y frecuencia de recolección mediante registros digitales.

El objetivo principal de esta estrategia es implementar un sistema integral de recolección y procesamiento que asegure un destino final sostenible para los residuos de las MiPyMes, fortaleciendo las prácticas de consumo y producción responsable en el municipio.

Dentro de los procedimientos de implementación se contemplan los siguientes:

1. Unidades de Recolección

- ✓ Adaptar camiones para separar orgánicos, reciclables, no reciclables y aceite vegetal usado.
- ✓ Coordinar rutas, horarios y frecuencias con Servicios Públicos. (Registro y seguimiento de rutas y frecuencias en la aplicación miResiduo).
- ✓ Capacitar a conductores en manejo adecuado y prevención de mezclas.
- ✓ Gestionar permisos y apoyos para adquirir o adecuar las unidades.

2. Centro de Separación

- ✓ Habilitar un área cercana al basurero municipal como espacio formal de separación.
- ✓ Construir zonas específicas para compostaje, reciclables, no reciclables y almacenamiento de aceite.
- ✓ Procesar residuos mediante compostaje, limpieza y compactación de reciclables, y manejo adecuado del aceite.
- ✓ Registrar los residuos recibidos y la participación de negocios. (La aplicación miResiduo permitirá registrar qué MiPyMes entregan residuos, el tipo, la cantidad y la frecuencia, facilitando el monitoreo de participación).
- ✓ Coordinarse con autoridades locales para permisos, equipamiento y capacitación.
- ✓ Ampliar su operación en el futuro a instituciones y hogares.

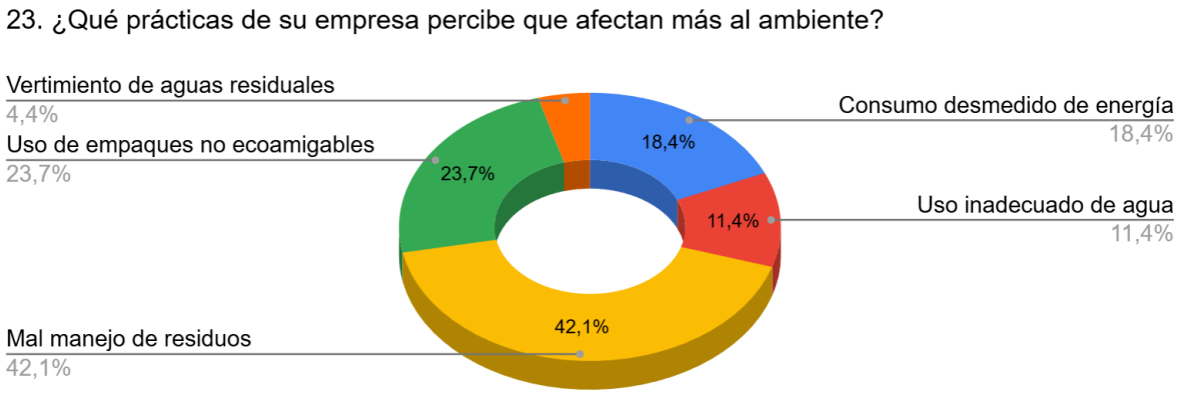
El mensaje gira en torno a que este sistema garantiza que la separación realizada por las MiPyMes tenga un impacto real, evitando la mezcla y quema de residuos, reduciendo la contaminación y promoviendo un modelo sostenible para Escárcega. La estrategia fortalece la responsabilidad ambiental del municipio y demuestra que la gestión integral de residuos es viable, como lo evidencian Alvarado et al. (2023) en experiencias exitosas como los Reciclacentros de Hermosillo, Sonora.

Prácticas de afectación al ambiente

Dentro del tema de prácticas empresariales, se identifica la relevancia que se respalda en el diagnóstico, donde el 23.7% de las prácticas negativas identificadas corresponde al uso de empaques no ecológicos.

Figura 5.

Prácticas empresariales que más afectan al medio ambiente



Finalmente, la última estrategia señala su descripción, el objetivo, el procesamiento y el mensaje, al igual que las antes mencionadas. “Estrategia 5: Fomento a la utilización de empaques biodegradables”. Esta estrategia impulsa la sustitución de empaques plásticos convencionales por alternativas biodegradables dentro de las MiPyMes del sector de alimentos y bebidas. El propósito es mostrar los beneficios ambientales, operativos y de imagen que ofrece el uso de estos materiales, además de facilitar el acceso a opciones viables y adecuadas al contexto local.

Para el objetivo se tiene que: Promover el uso de empaques biodegradables en las MiPyMes para disminuir la generación de residuos contaminantes y fortalecer prácticas sostenibles de consumo y producción.

Respecto a los procedimientos de implementación se mencionan los siguientes:

Identificación de proveedores: Localizar distribuidores locales o regionales que ofrezcan empaques biodegradables con variedad y precios accesibles para facilitar la transición.

Sensibilización y difusión: Socializar información clara sobre el impacto ambiental del uso excesivo de plásticos, los beneficios de los empaques biodegradables y el hallazgo del diagnóstico. Además, integrar contenidos informativos relacionados con la campaña de concientización, explicando cómo elegir empaques adecuados, qué materiales son funcionales y accesibles, y aclarando percepciones comunes que consideran a los productos

biodegradables como costosos o poco útiles. Esto permite fortalecer la comprensión y favorecer decisiones informadas.

Presentación de alternativas: Mostrar los tipos de empaques biodegradables disponibles (papel, cartón, fibras naturales, bioplásticos), junto con ejemplos de uso, ventajas y costos aproximados.

Adopción gradual: Sugerir sustituir inicialmente los empaques de mayor uso (como vasos o contenedores) para permitir una transición progresiva y accesible para las empresas.

Seguimiento y evaluación: Acompañar el proceso mediante visitas, retroalimentación o asesoría, verificando avances y reforzando el compromiso con el uso de materiales sostenibles.

Para el mensaje se tiene que, el uso de empaques biodegradables representa una acción concreta para reducir el impacto ambiental generado por los residuos plásticos. Con esta estrategia, las MiPyMes fortalecen su responsabilidad social, mejoran su imagen ante los clientes y avanzan hacia un modelo de consumo y producción más sostenible. Incluso cambios graduales generan beneficios significativos para el entorno y para las propias empresas.

Discusión

Los resultados del diagnóstico muestran que la mayoría de las MiPyMes de Escárcega no integran prácticas de sostenibilidad en sus modelos de operación, hallazgo complementado con lo señalado por Saavedra et al. (2012, pág. 168), quienes indican que cerca del 89 % de estas empresas no cuentan con programas de gestión ambiental. Esta coincidencia revela que el problema no es local sino estructural, y responde a patrones de producción lineal caracterizados por un uso intensivo de recursos y una mínima gestión de residuos.

Para lo anterior, se puede complementar con una visión que explica Arroyo (2018) la economía circular, esta es "un modelo que se basa en el reciclaje, la reutilización y el aprovechamiento máximo de los recursos, evitando la disposición final de materiales sin tratamiento". Esta perspectiva fundamenta las estrategias orientadas a separación de residuos, reciclaje y uso eficiente de materiales en las MiPyMes de Escárcega.

Asimismo, la investigación confirma que las MiPyMes operan en un contexto donde sus decisiones cotidianas, como el uso de empaques, el manejo de residuos y la elección de proveedores, influyen directamente en la sostenibilidad, tal como advierte Saldivar (2018, págs. 12-13) al señalar que cada decisión organizacional impacta los hábitos de consumo y la degradación ambiental. Estos principios teóricos se reflejan en el hecho de que una proporción significativa de empresas solo desecha sus residuos sin separarlos, lo cual evidencia la ausencia de procesos básicos de producción sostenible que, según Bermúdez & Vaca (2024), deben minimizar el uso de recursos y las emisiones contaminantes.

Por otra parte, la falta de conciencia y capacitación detectada concuerda con lo planteado por Arias (2016) quien explica que el consumo responsable requiere sensibilización y cambios de hábito para reducir el impacto ambiental. Esto se alinea con el hallazgo de que el 28.1 % de las empresas reconoció no contar con información suficiente para aplicar prácticas sostenibles, lo que refuerza la necesidad de estrategias educativas, campañas informativas y acompañamiento continuo. De este modo, la investigación demuestra que la sostenibilidad no puede adoptarse sin el fortalecimiento previo del conocimiento y la cultura empresarial.

Según Madroñero & Guzmán (2018) la Agenda-21 (2021) plantea que el desarrollo sostenible debe satisfacer las necesidades económicas y sociales "sin sobrepasar la capacidad de los ecosistemas que la sustentan". Esta idea respalda la necesidad de que las MiPyMes transiten hacia modelos productivos que reduzcan presión sobre los recursos naturales.

Si bien el estudio ofrece un diagnóstico sólido y estrategias aplicables, también presenta limitaciones. Al basarse en autopercepción, algunas

respuestas pueden estar influenciadas por sesgos o por la social deseabilidad, y el análisis se restringe al sector alimentos y bebidas. No obstante, tal como plantean Roffé e Ignacio (2023, pág. 212) las prácticas sostenibles no solo generan beneficios ambientales, sino que fortalecen la competitividad empresarial y la eficiencia operativa, lo cual demuestra que las propuestas aquí desarrolladas aportan valor económico y social a la región. En este sentido, el trabajo abre oportunidades para investigaciones futuras que evalúen la eficacia real de las estrategias implementadas y su escalabilidad a otros sectores y municipios.

Conclusiones

A partir del diagnóstico realizado a las MiPyMes de la localidad de Escárcega, se identificó de manera objetiva el estado actual de las prácticas de consumo y producción sostenibles, con base a la información obtenida. Los resultados permitieron conocer que, aunque existe cierto interés por mejorar el cuidado del medio ambiente, en la mayoría de los casos aún predominan esquemas tradicionales de operación que limitan la adopción sistemática de prácticas sostenibles.

Entre los datos más relevantes del estudio, indica que el 35.5% de las empresas tienen el conocimiento de estrategias sostenibles, sin embargo, no las implementan en sus modelos de negocios, lo que evidencia un bajo nivel de compromiso con la adopción de estas prácticas, a pesar de reconocer sus beneficios. Otro dato relevante fue que el 34.21% de las empresas mencionan que no saben dónde terminan los residuos que generan, lo que refleja una falta de control en su manejo y una limitada responsabilidad ambiental.

Desde una perspectiva analítica, la ausencia de prácticas básicas de cuidado ambiental refleja que la sostenibilidad aún no se integra como un elemento importante en los procesos internos de las empresas. Esto se debe a factores como la falta de información especializada, la escasa capacitación y las limitaciones económicas identificadas en el estudio. Derivado de estos resultados, se diseñaron estrategias específicas, adaptadas a los problemas identificados en el análisis de los mismos, con el propósito de fortalecer la adopción de prácticas sostenibles en las empresas.

En este sentido el presente trabajo permitió conocer las prácticas actuales de las MipyMes en materia de consumo y producción sostenibles y proponer estrategias de mejora acordes a la realidad diagnosticada, la implementación y evaluación de dichas estrategias se plantean como una fase posterior. De esta manera, quedan abiertas líneas de investigación orientadas tanto al seguimiento de su aplicación como a la valoración de su impacto en el mediano y largo plazo, las cuales podrán ser abordadas en estudios futuros.

Referencias

Agenda-21. (16 de Febrero de 2021). Gobierno de México. Obtenido de Educación ambiental: https://www.gob.mx/semarnat/educacionambiental/documentos/agenda-21-264034

Alvarado, J., Ochoa, K., & Burrola, H. (2023). Reciclacentros: Iniciativa de gestión sostenible de los residuos sólidos urbanos en una ciudad mexicana. REDIN: Revista Facultad de Ingeniería(111), 48-54. doi:https://doi.org/10.17533/udea.redin.20231131

Arias, B. (2016). El consumo responsable: educar para la sostenibilidad ambiental. Aibi: Revisa de investigación administración e ingenieria, 4(1), 29-34. Obtenido de https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1734

Arroyo, F. (2018). La Economía Circular Como Factor De Desarrollo Sustentable Del Sector productivo. Revista INNOVA Research Journal, 3(12), 78-98. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6828555

Bermúdez, C., & Vaca, A. (2024). Producción y consumo sostenible desde las necesidades humanas. Revista de Gestão Social e Ambiental, 18(2), 1-25. doi:https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-183

Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación. Obtenido de https://abacoenred.org/wp-

content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf

DENUE. (06 de Octubre de 2025). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Obtenido de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx

Economía, S. d. (2024). Mipymes mexicanas: Motor de nuestra economía. Mexico: Secretaría de Economía. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dosier_MIPYMES_SALIDA_Interactivo_5_.pdf

Fischer, L., & Espejo, J. (2017). Introducción a la investigación de mercados (4ta ed.). México: MaGraw Hill. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Documents/6to%20Semestre/Fun.%20Investigacion/docs/pdfcoffee.com_introduccion-a-la-investigacion-de-mercado-fischer-de-la-vega-laura-estela-espejo-c-copia-2-pdf-free_maricarmen.pdf

González, A. (2019). Gestión ambiental y competitividad delas PYMES del sector comercio en elcantón Machala, Provincia El Oro, Ecuador. Revista Espacios, 40(27), 12. Obtenido de https://www.revistaespacios.com/a19v40n27/a19v40n27p12.pdf

Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación (6ta ed.). México: McGraw Hill. Obtenido de https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

INEGI. (2025). Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2025/EAP_MIPYMES_25.pdf

Madroñero, S., & Guzmán, T. (2018). Desarrollo sostenible: Aplicabilidad y sus tendencias. Revista Tecnología en marcha, 31(3), 122-130. Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/pdf/tem/v31n3/0379-3982-tem-31-03-122.pdf

ONU. (2016). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Santiago de Chile: Organización de las Naciones Unidas. Obtenido de https://www.cedhnl.org.mx/bs/vih/secciones/planes-y-programas/Agenda-2030-y-los-ODS.pdf

Roffé, M., & Ignacio, F. (2023). El impacto de las prácticas sostenibles en el desempeño financiero de las empresas: Una revisión de la literatura. Revista Científica Visión de Futuro, 28(1), 195-220. Obtenido de https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.28.01.006.es

Saavedra, M., Tapia, B., & Orieta , S. (2012). Perfil de la mipyme industrial en México: Un estudio empírico. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Obtenido de https://www.paginaspersonales.unam.mx/files/210/Perfil_de_la_MIPYME_Industrial_en_Mexico_un_estudio_Empirico.pdf

Saldivar, A. (2018). Producción y consumo responsable: Una necesidad inmidente. León, Guanajuato: Entretextos. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9149548

Ficha curricular

Jorge Ramón Ramos Baños

Maestro en Gestión Educativa por la Universidad Pedagógica Nacional 041, Licenciado en Administración por el Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. Actualmente se desempeña como Profesor Investigador del Tecnológico Nacional de México Campus ITS Escárcega, Presidente de Academia de Licenciatura en Administración modalidad escolarizada,

Responsable del Modelo de Formación Dual de la Licenciatura en Administración, Auditor Líder Interno del Sistema de Gestión Integral ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 e ISO 50001 y del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y No Discriminación NMX-R-025-SCFI-2015. Autor y Colaborador en diversos artículos científicos relacionados a las líneas de investigación sobre administración, sostenibilidad e innovación empresarial.

Natalia Stephania Gómez Díaz

Nacionalidad: Mexicana. Datos académicos. Estudiante del noveno semestre de la Licenciatura en Administración en el Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. Cuenta con la carrera técnica en Ofimática con especialidad en Químico–Biológico, su preparación técnica incluye el dominio del equipo de cómputo, lo que fortalece su desempeño en procesos administrativos y digitales. De igual manera el área científica integra a su formación el desarrolló de habilidades para la investigación, el análisis científico y el diseño de proyectos, fortaleciendo su pensamiento crítico y metodológico.

Cursos y talleres. Ha participado en el Curso de Apreciación de las Artes y Diversidad Cultural, el Taller “Modelo Talento Emprendedor”, el Curso de CAE Ortografía, redacción y mecanografía, así como en la participación como ponente en el 3er Simposio en Gestión, Desarrollo e Innovación Administrativa. Su formación complementaria impulsa sus capacidades en comunicación, creatividad, emprendimiento y participación académica.

Dayanni Yoselin Cambranis Che

Nacionalidad: Mexicana. Datos académicos: Estudiante del noveno semestre de la Licenciatura en Administración en el Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. Ha participado en talleres como el de Modelo de Talento Emprendedor, orientados al fortalecimiento de capacidades para la innovación, el liderazgo, la creatividad empresarial y la generación de propuestas de negocio, contribuyendo al desarrollo de una visión emprendedora.

Actualmente se desempeña en el área de Logística en una empresa dedicada a la producción y comercialización de arroz, donde ha adquirido experiencia en la coordinación de procesos, control de inventarios y apoyo en la gestión operativa, consolidando sus competencias en el ámbito administrativo.

José Alberto Sánchez López

Doctor en Ciencias Económicas Administrativas por la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI-México). Con una sólida trayectoria académica y profesional, se ha especializado en estrategias empresariales, economía social y desarrollo sostenible, combinando su experiencia docente con la investigación científica y la consultoría empresarial. Actualmente se desempeña como profesor investigador en el Instituto Tecnológico Superior de Escárcega y como profesor asesor virtual en la UVEG, donde ha contribuido a la formación de profesionistas en áreas de gestión y desarrollo empresarial.

En el ámbito científico, es autor y coautor de más de 40 publicaciones en revistas indexadas y congresos internacionales, destacando trabajos sobre emprendimiento social,responsabilidad social empresarial, marketing estratégico y análisis de impactos sociales y ambientales. Entre sus aportes más recientes sobresalen la Systematic Review of Social Entrepreneurship: A Contemporary Approach publicada en Pacific Business Review (International) (2024), y el artículo Convergencia temática entre economía social y optimización circular: un análisis de estrategias empresariales y desafíos globales en Revista DELOS (2024).

Julieta Hernández Ramírez

Doctora en Ciencias de la Gestión Estratégica. Maestra en Innovación Administrativa. Licenciada en Administración y Finanzas. Ha escrito artículos en revistas indizadas y arbitradas. Dirigido ponencias en congresos nacionales. Líneas de investigación que cultiva: competitividad, responsabilidad social empresarial, desarrollo de la microempresa, investigación educativa.

CAPÍTULO 6. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES DEL SECTOR SALUD

(Beh Chan Markelia, Huitz Marin Amayrani Rubí, Cervantes Sánchez Martha Elena, Ojeda Laines María Guadalupe y Sánchez López José Alberto)



6 Capítulo

Diagnóstico y propuesta de mejora del clima organizacional en las Pymes del sector salud



Resumen

El clima organizacional es un concepto que ha adquirido una creciente relevancia en los últimos años, debido a que actualmente la mayoría de las organizaciones han reconocido que un ambiente de trabajo favorable influye de manera directa en su funcionamiento, productividad y calidad del servicio. En el contexto de las clínicas del sector salud, el clima organizacional cobra especial importancia, ya que el bienestar del personal impacta no solo en el desempeño laboral, sino también en la atención brindada a los pacientes. Para que dicho ambiente fluya de manera positiva, es indispensable considerar el mejoramiento y mantenimiento de diversos factores, tales como el liderazgo, la motivación, la comunicación, la colaboración y el trabajo en equipo, entre otros. El análisis del clima organizacional en las instituciones de salud revela que este se encuentra influenciado por diversos aspectos. Estos factores inciden tanto en el manejo del proceso administrativo y organizacional de los servicios de salud. Por ello, el estudio del clima organizacional se convierte en una herramienta fundamental para identificar áreas de oportunidad y proponer acciones de mejora que contribuyan a un ambiente laboral más saludable y eficiente. En este sentido, el objetivo del presente proyecto fue identificar los factores que influyen en la creación y fortalecimiento de un clima organizacional positivo en clínicas del sector salud. Para lograrlo, se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo con apoyo cualitativo, de tipo descriptivo, que permitió recopilar información relevante a través de instrumentos de medición aplicados al personal de dichas instituciones.

Palabras clave

Clima organizacional, Sector salud, Bienestar laboral, Liderazgo, Comunicación.

Beh Chan Markelia
https://orcid.org/0009-0009-9637-4106

Huitz Marin Amayrani Rubi
https://orcid.org/0009-0002-4985-7534

Cervantes Sánchez Martha Elena
https://orcid.org/0000-0002-2302-8909

Ojeda Laines Maria Guadalupe
https://orcid.org/0009-0001-7635-9277

Sánchez López José Alberto
https://orcid.org/0000-0003-0309-4041

Tecnológico Nacional de México/ ITS de Escárcega

Sociedad Internacional de Ciencias Sociales y Multidisciplinarias
https://sicsm.org

1. Introducción

El clima organizacional es un término que se ha consolidado en los últimos años derivado de la conciencia que muchas organizaciones han tomado sobre la importancia que genera la buena convivencia entre el personal de la empresa, debido a que un buen ambiente laboral constituye a una empresa saludable con empleados altamente motivados, mientras que, una empresa con un mal clima organizacional deriva a una empresa con colaboradores que no se encuentren motivados, con mala comunicación y malas relaciones interpersonales.

Ameri et al. (2020), mencionan que el clima organizacional tiene su fundamentación en el estado emocional de cada trabajador, y cómo cada uno de ellos actúan ante situaciones propias de la organización, como la comunicación, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales, entre otros; así como interacciones como la estructura organizacional, tecnología, liderazgo, toma de decisiones, recursos, entre otros.

En el siglo pasado, Terry & Franklin (1985), hacen mención que el foco principal de la acción administrativa es el comportamiento humano; qué es lo que se logra, cómo se logra y por qué se logra se considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas que son el componente de verdadera importancia no tan solo de la administración sino de las organizaciones.

En los años 50’s nace lo que se conoce como la escuela estructuralista, donde, aunque aún no surgía el termino clima organizacional como tal, si empezaba a manejar el hecho que los miembros que laboraban dentro de una institución debían sentirse parte importante de ella, ya que se puede entender que siendo estas instituciones donde ellos se desenvolvían y de no ser así se podría interpretar que los miembros estarían experimentando frustración como se muestra en la figura 1 donde se representan algunos factores que tienden a afectar el desempeño laboral.

Aunque el clima organizacional es un término popular en las estructuras y relaciones organizacionales actuales, sus orígenes se remontan a finales del siglo XIX, donde las primeras señales de lo que actualmente sería el clima

organizacional ya se mostraban con dos grandes pilares de la escuela clásica de la Administración: Frederick W. Taylor, de origen estadounidense y Henri Fayol, de origen francés, quienes dieron inicio a lo que eventualmente evolucionaria a ser el "Clima organizacional". El enfoque inicial de Taylor era más que nada económico, haciendo un gran énfasis en la importancia de la dignidad del trabajador durante sus últimos años, mientras que la aportación que brindo Henri Fayol fue dirigida hacia la empresa sin tanto énfasis en el individuo ya que el veía a esta como una "entidad productora de bienes y servicios".

A pesar de que no se hablaba de un "clima organizacional" específicamente, Taylor lo mencionó en su modelo tradicional, donde los gerentes determinaban cual era la forma más eficiente de realizar tareas de manera repetitiva y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales (Arano Chávez, Escudero Macluf, & Delfín Beltrán, 2016).

De esa forma distintos personajes fueron aportando y modelando estos fundamentos, llegando a los años 60, en donde se vería el nacimiento del clima organizacional como concepto por la escuela conductista. Es aquí donde se empieza a analizar el comportamiento de cada individuo como parte de una organización, prestando mayor atención a las emociones, atenciones, estímulos y otros factores; y así es como distintos autores brindarían ya un nombre y una definición como, por ejemplo, Forehand & Gilmer (1964), quienes definen al clima laboral como "un conjunto de características percibidas por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización".

Teniendo lo anterior en cuenta, entonces se puede entender que el clima organizacional es un factor clave que influye directamente en la motivación, productividad y satisfacción de los empleados. Muchas pymes no prestan suficiente atención a este aspecto, lo que puede provocar desmotivación, rotación de personal y bajo rendimiento.

En la actualidad y sobre todo después del 2020, los centros de atención medica sufrieron una reestructuración debido a la pandemia al sufrir cambios sociales, financieros e incluso en sus estructuras y procesos, causado por el colapso en cuanto a la demanda de atención en pacientes que no había sucedido en un gran lapso de tiempo; los doctores, enfermero/as y todo personal de salud, sufrieron índices altos de estrés, siendo muy evidente la alta rotación de personal, problemas de convivencia, incremento en las quejas de los pacientes y familiares y sin duda hubo un significativo impacto en el bienestar del personal del sector salud.

Martinez-Cortes, Molina-Rodriguez, & Parada-Toro de la universidad Autónoma de Tabasco (2019), realizaron un estudio descriptivo en un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos, México, el cual mostró que la motivación fue la dimensión peor evaluada del clima organizacional. Además de la anterior, liderazgo y estímulo a la excelencia fueron puntuadas bajas. Las cuatro dimensiones en su conjunto ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de las personas que trabajan al interior de la organización para el logro de los objetivos y metas institucionales.

Así mismo un estudio de caso hecho en 2022 por la universidad Iberoamericana cuyo énfasis principal era demostrar que la "Comunicación compasiva" es una herramienta para mejorar el clima organizacional; arrojo mediante la aplicación del instrumento como los sentimientos y emociones que más se repiten al describir la situación en la que se encontraban fueron estrés, resistencia, disgusto o malestar, desconfianza, incomprensión, falta de escucha, falta de respeto y más.

Considerar el clima organizacional y trabajar activamente para su mejora no solo tiene beneficios inmediatos, sino que constituye una inversión estratégica con efectos positivos a futuro para todos los actores implicados: personas, instituciones y la sociedad en general.

Desde la perspectiva individual, un clima organizacional positivo se asocia con una mayor satisfacción laboral. Cuando las personas perciben un ambiente de trabajo favorable, con buena comunicación, liderazgo efectivo y reconocimiento, tienden a experimentar mayor bienestar en su entorno laboral

Del angel Salazar et. al (2020). Además, “un clima adecuado contribuye a la salud mental y física de los colaboradores, reduciendo el estrés, el agotamiento y los síntomas de burnout, lo que a su vez disminuye los niveles de ausentismo” (Silva, 2023).

Para los individuos es el aumento del compromiso organizacional y del sentido de pertenencia. En un ambiente positivo, los trabajadores se sienten valorados, motivados y con oportunidades reales de desarrollo personal y profesional, lo que los impulsa a comprometerse con los objetivos institucionales (Vargas, 2022). Esto también incide en una menor rotación del personal, permitiendo una mayor estabilidad laboral.

Desde una perspectiva social más amplia, un clima organizacional saludable promueve relaciones interpersonales positivas, una cultura de colaboración y respeto, así como prácticas éticas y responsables. Esto contribuye a fortalecer la cohesión interna de los grupos y la confianza entre sus miembros, generando entornos más justos e inclusivos.

En este contexto a pesar de ser un pilar importante dentro de las organizaciones, muchas pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan dificultades relacionadas con el clima organizacional. En múltiples casos, la falta de atención a este factor provoca consecuencias negativas como la baja motivación del personal, altos niveles de rotación, conflictos internos y una disminución en la productividad general.

Esta situación evidencia la necesidad de aplicar herramientas diagnósticas que permitan identificar las causas del clima organizacional desfavorable y diseñar estrategias de mejora que fortalezcan el entorno de trabajo, fomentando así la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Sabiendo lo que puede ocasionar la falta de atención del clima organizacional en las diferentes PYMES, es importante el reconocer también esta falta en el sector salud, esto porque el clima laboral negativo en los centros de salud es un problema creciente con consecuencias significativas para la calidad de la atención al paciente y el bienestar de los profesionales. Un ambiente laboral tóxico puede llevar a errores médicos, disminución de la empatía y menor

satisfacción del paciente; así mismo el estrés, la desmotivación y el agotamiento laboral pueden provocar una alta tasa de abandono del puesto, lo que genera sobrecarga de trabajo y desestabiliza los equipos. En el sector de salud existe una necesidad de poder alcanzar nuevos y mayores logros en la atención a la salud del público en general y asimismo de incrementar la satisfacción del público

2. Metodología

El principal propósito de esta investigación es básico, orientado a generar conocimiento fundamental sobre el clima organizacional e Identificar factores que inciden positiva o negativamente en las clínicas del sector salud. Para lograrlo se llevará a cabo la recolección de datos mediante una investigación de campo, por lo tanto, la investigación siguió un enfoque cuantitativo con apoyo cualitativo, de tipo descriptivo. El diseño es, no experimental. Se diseñó un instrumento de medición de clima organizacional basado en el modelo de Chiavenato (2009), que incluye dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensa, conflicto, entre otras. El instrumento diseñado para evaluar el clima organizacional se planteó aplicar a un total de siete clínicas privadas del sector salud en la ciudad de Escárcega, Campeche, debido a que es una población finita se determinó aplicar el instrumento a las siete clínicas. Por lo tanto, la recolección de datos se llevó a cabo en las siete clínicas que aceptaron colaborar, garantizando en todo momento la confidencialidad de la información y el consentimiento informado del personal participante Se aplicó un cuestionario estructurado para obtener la información que permita conocer la situación actual de las clínicas, también se realizaron entrevistas semiestructuradas para complementar la información, una vez teniendo los resultados se identificaron los factores que inciden en clínicas, para poder generar las propuestas de mejoras para el clima organizacional de las mismas, teniendo en consideración la evaluación de la propuesta de mejora en una institución de salud de la ciudad de Escárcega.

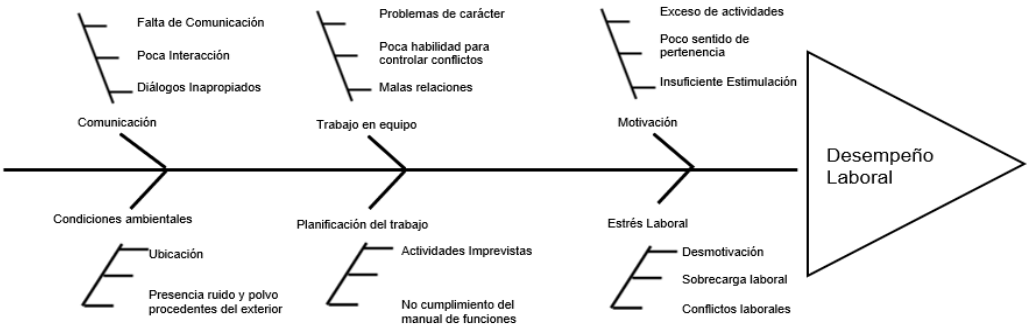
3. Resultados

En los años 50’s nace lo que se conoce como la escuela estructuralista, donde, aunque aún no surgía el termino clima organizacional como tal, si empezaba

a manejar el hecho que los miembros que laboraban dentro de una institución debían sentirse parte importante de ella, ya que se puede entender que siendo estas instituciones donde ellos se desenvolvían y de no ser así se podría interpretar que los miembros estarían experimentando frustración como se muestra en la figura 1 donde se representan algunos factores que tienden a afectar el desempeño laboral.

Figura 1

Diagrama Causa - Efecto de los factores que pueden afectar el desempeño laboral.



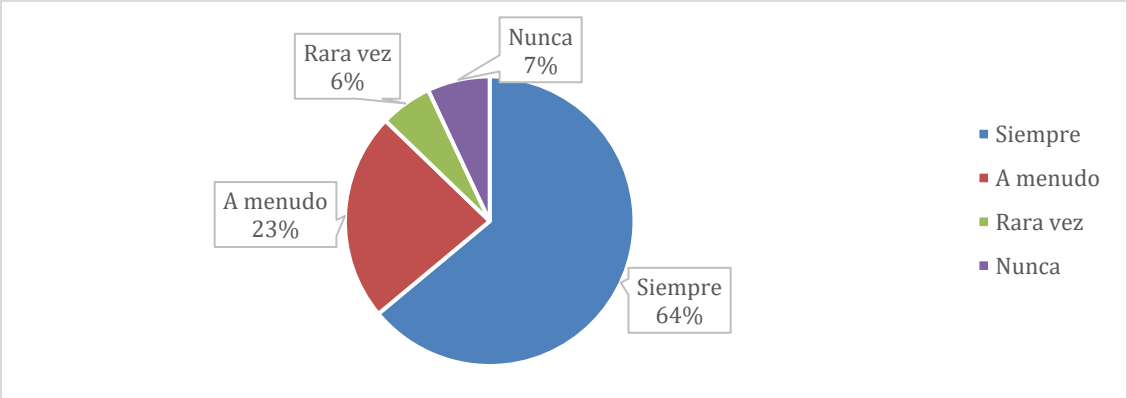
Nota. Elaboración propia (2025).

Otros aspectos que se presentan como los más relevantes por cada dimensión encontrados en la investigación son:

Relaciones humanas

Figura 2

Puede expresar sus opiniones sin temor a represalias.

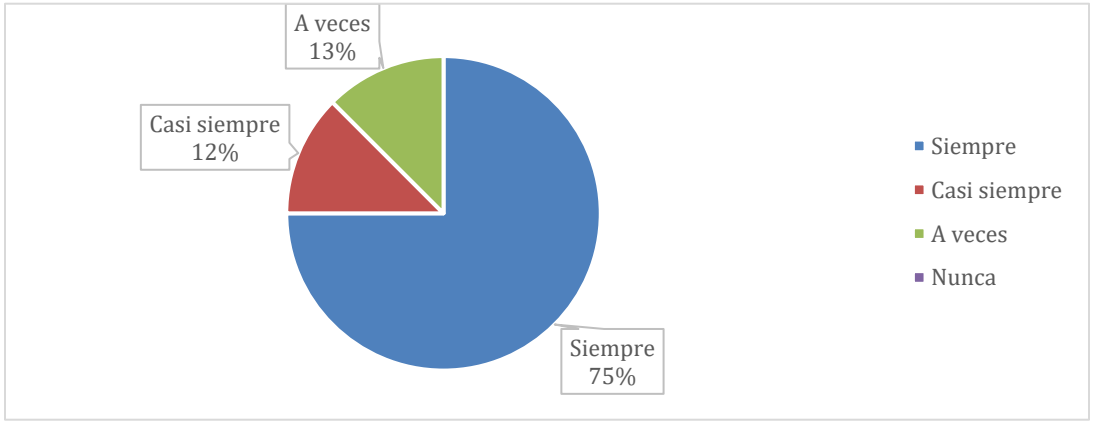


Nota. El 64% de los entrevistados respondió a la afirmación, puedo expresar mis opiniones sin temor a represalias, siempre; el 23% dijo que a menudo; el 6% respondió rara vez y un 7% dijo que nunca, lo cual refleja que hay un cierto grupo de colaboradores los cuales no se sienten en la libertad de poder expresar con seguridad sus opiniones, siendo así un factor que puede resultar impactando en el clima organizacional.

Calor humano y apoyo

Figura 3

Mis compañeros son amables y están dispuestos a ayudar cuando lo necesito.



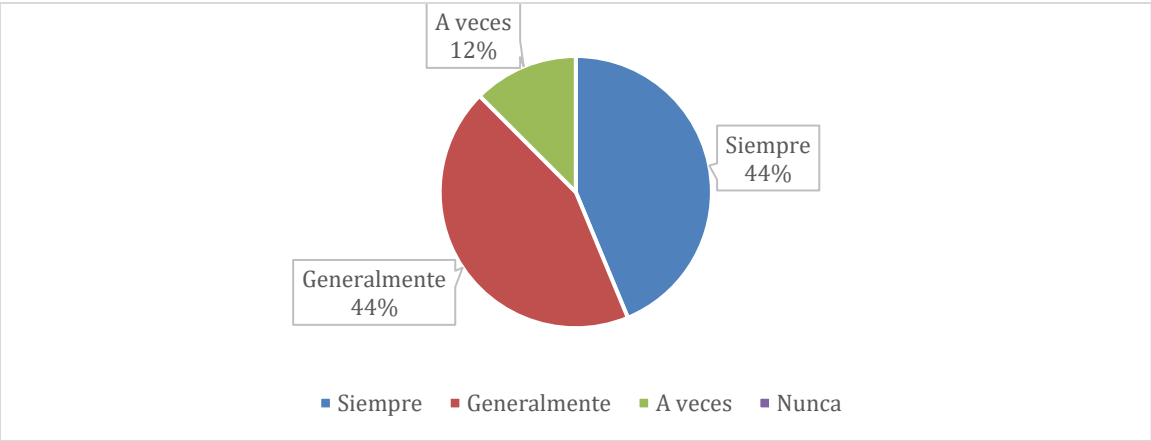
Nota. El 75% del personal afirma que percibe que sus compañeros son amables y están dispuestos a ayudar cuando lo necesitan, el 12% casi siempre percibe cordialidad entre sus pares, lo que significa existe un buen ambiente dentro de las áreas de trabajo eso es importante en el momento que surjan

dificultades. Mientras que, un 13% señala que a veces percibe cordialidad entre sus pares.

Comunicación organizacional

Figura 4

Recibo información clara y oportuna sobre los cambios en la organización.

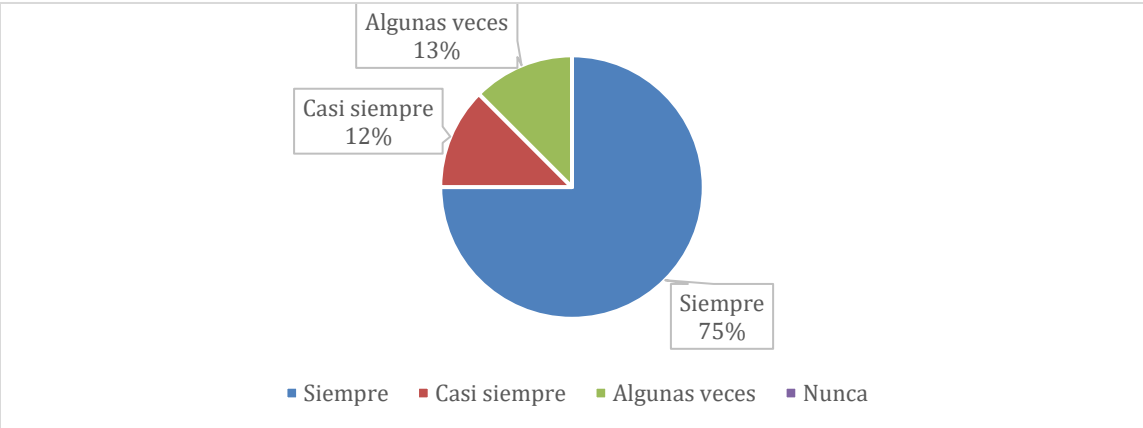


Nota. La gráfica muestra que un 44% siempre recibe información clara y oportuna, otro 44% generalmente, por último, el 12% de los encestados a veces recibe esta información.

Condiciones de trabajo

Figura 5

Cuento con los recursos y materiales necesarios para realizar mis funciones.



Nota. En esta gráfica se preguntó si el personal cuenta con los recursos y materiales necesarios para realizar sus funciones, como se puede apreciar en la gráfica anterior con el porcentaje más alto el 75% menciona que siempre cuenta con esto, otro 13% algunas veces, por último, el 12% casi siempre.

Después del análisis estadístico del cuestionario de clima laboral aplicado al personal de las clínicas en la localidad de Escárcega, se observa que uno de los elementos más sólidos dentro de estas organizaciones es el calor humano y las relaciones interpersonales. La mayoría del personal percibe un ambiente donde predominan el respeto, la cordialidad y la disposición para ayudar, lo que confirma que el componente humano es uno de los pilares principales en el funcionamiento diario de estas pymes del sector salud.

Sin embargo, aunque existe una base positiva en cuanto a apoyo mutuo, confianza y colaboración, los resultados también muestran señales importantes que invitan a reflexionar sobre la manera en que se gestionan las emociones, la comunicación interpersonal y el liderazgo dentro del entorno laboral. Estos aspectos influyen directamente en la calidad de las relaciones humanas y en el bienestar emocional del personal.

Por ejemplo, aunque gran parte del personal señala que puede expresar sus opiniones y sugerencias, aún existe un porcentaje que siente que no siempre es escuchado o que teme que sus aportaciones no sean tomadas en cuenta. Esto sugiere que, a pesar de existir un buen trato entre compañeros, todavía hay espacio para fortalecer el asertividad, la empatía y la gestión emocional, habilidades esenciales para mantener relaciones saludables y una comunicación más abierta y efectiva.

Asimismo, aunque el apoyo entre compañeros es evidente, algunos colaboradores expresan que en ocasiones perciben poca claridad en la comunicación interna o cierta falta de seguimiento a las ideas que se comparten. Estas situaciones pueden generar frustración, confusiones o desgaste emocional, especialmente en un entorno como el de las clínicas, donde el estrés y la carga de trabajo pueden ser altos.

Por ello, fortalecer el calor humano no solo implica convivir de manera amable, sino también trabajar en habilidades socioemocionales como:

- ✓ Manejo del estrés,
- ✓ Control de las emociones,
- ✓ Escucha activa,
- ✓ Comunicación respetuosa,
- ✓ Liderazgo positivo,
- ✓ Resolución de conflictos sin confrontación,
- ✓ Reconocimiento del trabajo de los demás,
- ✓ Empatía y comprensión.

Todos estos aspectos ayudan a que el personal se sienta más valorado y comprendido, y contribuyen a crear equipos de trabajo más sólidos y resilientes.

A pesar de las áreas por mejorar, es fundamental reconocer que estas clínicas cuentan con una ventaja importante: la base humana ya es fuerte. Los trabajadores se sienten apoyados, respetados y apreciados por sus compañeros y superiores, lo cual abre una oportunidad muy valiosa para implementar estrategias de capacitación o pláticas formativas enfocadas en potenciar lo que ya funciona bien.

Reforzar temas como el control emocional, el liderazgo consciente, el trabajo cooperativo, la importancia del clima organizacional y la comunicación efectiva permitirá que este ambiente positivo no solo se mantenga, sino que se convierta en una ventaja competitiva que mejore tanto el desempeño interno como la calidad del servicio hacia los pacientes.

4. Discusión

el clima laboral sin duda influye directamente en el rendimiento de una empresa u organización, es por esta razón que se hace muy importante y necesario trabajar constantemente en la mejora del mismo, esto debido a que es un componente que van a permitir que una empresa tenga una fluidez, una

productividad y un crecimiento enorme a nivel general. (Guerrero Zárraga & Cruz Flores, 2010).

Así mismo Contreras, Reynaldos G, & Cardona A; (2015), le dan fuerza a la idea de que las condiciones laborales son supremamente importantes para ejercer con motivación en su sitio de trabajo, por eso se debe buscar que la persona que ingresa a laborar, se sienta cómoda y a gusto con su nuevo trabajo, que pueda quizá anexar algunas fotos familiares y algún recordatorio que le permita sentir ese lugar y ese puesto de trabajo como suyo.

Sin embargo Gonzáles Vásquez et. Al (2021), nos menciona no solo el clima laboral es determinante para la productividad de la empresa; sino que además deben atenderse todos los recursos incluyendo los financieros, tecnológicos, materiales e incluso comerciales mismos qué también son relevantes y predominantes en el establecimiento de competencias que facilite la labor, sin embargo, sino se posee factores internos sólidos como la cultura, comunicación, liderazgo y clima laboral puede afectar la dinámica socio-laboral de los empleados.

5. Conclusiones

La motivación y el liderazgo son factores que influyen más de lo que se pensaría, siendo parte fundamental para el área de RRHH de cada empresa u organización, esto debido a que le permite trabajar el rendimiento del trabajador, en los centros de salud existen los empleados que cumplen con sus labores a cabalidad y buscan completar sus tareas con el fin de cumplir la meta del instituto; más sin embargo, existen otros empleados que aman lo que hacen y dedican su vida al trabajo, cual sea el motivo es válido, pero se debe tener muy presente el mantener un ambiente laboral positivo, pues al final esto repercute en la producción y en el rendimiento de los empleados; dado lo anterior, la conclusión es evidente: “es necesario sostener, fortalecer, estimular la motivación como un activo permanente de la organización” (Bustamante-Ubilla, del Río-Rivero, Lobos-Andrade, & Villarreal-Navarrete, 2009).

El estudio del clima organizacional, en el sector público es sin duda en la actualidad una de las herramientas estratégicas que ayudan en función al mejoramiento de la organización, esto debido a que gracias a su análisis se puede identificar aquellos elementos o factores en los que la organización está presentando problemas y aquellos en los cuales sin duda, permitirán elevar la calidad en los servicios prestados, esto debido a que aunque muchas veces se cree que esto no tiene relevancia, la verdad es que este fenómeno tiene mucho que ver e influye en la motivación de los empleados, en el desempeño y eso a su vez, acarrea consecuencias en la productividad, satisfacción y calidad del trabajo.

Referencias

Ameri , N., Yovera , S., Ayala , A., Maza , R., & Vázquez , Y. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. Revista Nacional de Administración, 11(2), 21-29. doi:10.22458/rna.v11i2.3297

Arano Chávez, R. M., Escudero Macluf, J., & Delfín Beltrán, L. A. (2016). EL ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, DESDE UNA PERSPECTIVA DE LAS ESCUELAS DE LA. Ciencia Administrativa, 1, 9-14. Obtenido de https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02ca201601.pdf

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda ed.). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, SA de CV. Obtenido de https://www.academia.edu/72153232/Comportamiento_Organizacional_Idalberto_Chiavenato

Del Angel Salazar, E. M., Fernández Acosta, C. A., Santes Bastian, M. d., Fernández-Sánchez, H., & Zepeta-Hernández, D. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud en México. Enfermería universitaria, 17(3), 273-283. Obtenido de

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-70632020000300273

Forehand, G. A., & Gilmer, V. H. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. (Vol. 62). Psychological Bulletin. Obtenido de https://psycnet.apa.org/record/1965-06619-001

Martinez-Cortes, E., Molina-Rodriguez, J. F., & Parada-Toro, I. M. (2019). Clima Organizacional: estudio de caso en un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos México. Horizonte Sanitario, 18(3), 347-356. doi:10.19136/hs.a18n3.3197

Silva, T. &. (2023). Relación entre clima organizacional y salud mental en trabajadores del sector público. Revista Fractal. Obtenido de https://www.scielo.br/j/fractal/a/J66RBgWQK5TGSpFChRQzrNG/

Terry , G., & Franklin, S. (1985). Principios de administración (1a ed.). México, D.F.: Editorial Continental. Obtenido de https://www.academia.edu/8302192/FUNDAMENTOS_DE_ADMINISTRACI%C3%93N

Vargas, R. (2022). El clima organizacional como factor clave en la retención del talento humano. Revista Gestión Humana.

Ficha curricular del/ autor(a)

Markelia Beh Chan

Formación Académica

(2007-2009) Preescolar “Leona Vicario”, Escárcega.

(2009-2015) Primaria “Juan Pacheco Torres”, Escárcega.

(2015-2018) Secundaria general no.13 “José Vasconcelos Calderón”, Escárcega.

(2018-2021) Preparatoria Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario No. 62 “Miguel Hidalgo y Costilla”, Escárcega.

(2021-2025) Carrera en curso, Licenciatura en Administración “Instituto Tecnológico Superior de Escárcega”, Escárcega.

(2013) Programa Intel Aprender- Certificado

(2024) Diplomado en Administración de proyectos y emprendimiento comunitario -Diploma

Amayrani Rubí Huitz Marin

Formación Académica

(2006-2007) Preescolar Jardín de niños “Pablo García”, San Pablo Pixtun.

(2007-2013) Primaria “Miguel Hidalgo y Costilla”, San Pablo Pixtun.

(2013-2016) Secundaria “Telesecundaria 08”, San Pablo Pixtun.

(2016-2020) Preparatoria Colegio de Bachilleres, COBACAM Plantel 15, Ley Federal de Reforma Agraria.

(2021-2025) Carrera en curso, Licenciatura en Administración “Instituto Tecnológico Superior de Escárcega, Escárcega”.



Sobre la compiladora

Erolita Jexenia Casquete Tamayo es doctora en Innovación Educativa, magíster en Innovación Educativa y en Educación Especial, y licenciada en Ciencias de la Educación, con una sólida trayectoria en investigación, gestión académica y liderazgo institucional en América Latina. Su formación doctoral y de posgrado le ha permitido articular de manera rigurosa la innovación, la tecnología educativa y la gestión del conocimiento en contextos organizacionales y educativos complejos

Ha desempeñado cargos directivos de alta responsabilidad, como rectora y vicerrectora académica de unidades educativas especializadas, liderando procesos de transformación institucional, mejora continua, autoevaluación, acreditación y vinculación con los sectores productivos y sociales, con especial énfasis en la cultura emprendedora y la inclusión.

Su experiencia la posiciona como una referente en la gestión del cambio organizacional mediado por tecnología, uno de los pilares conceptuales de ***Administración y transformación digital***.

En el ámbito de la investigación, ha desarrollado y coordinado proyectos sobre innovación educativa, inclusión, tecnologías de la información y comunicación, y calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, destacando líneas como la educación inclusiva, la transformación digital en pedagogía y las prácticas innovadoras en aula.

Es autora y coautora de libros y artículos científicos, entre ellos *Diferencia sin indiferencia* (2020), además de contar con producción académica registrada en ORCID y Google Scholar.

Como compiladora de ***Administración y transformación digital*** (SICSM, 2025), Jexenia Casquete Tamayo articula su experiencia en innovación, liderazgo, tecnología y gestión institucional para ofrecer una obra que conecta la teoría administrativa con los desafíos contemporáneos de la digitalización, la transformación organizacional y la gestión del talento en la economía del conocimiento. Su trabajo se caracteriza por una visión humanista, inclusiva y estratégicamente orientada al desarrollo sostenible de las organizaciones en entornos altamente digitalizados.

ADMINISTRACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Primera Edición 2025

SICSM

Sociedad Internacional de Ciencias Sociales y Multidisciplinarias