



DESAFÍOS EN LAS ORGANIZACIONES

Un Enfoque Multidisciplinario

**1RA. EDICIÓN
2025**

Coordinadores del Libro:

Dra. Adriana Chávez Hernández

Dra. Cynthia Michel Olguín Martínez

Dra. Denisse Viridiana Osuna Velarde

racionalidades.peruvianscience.org

DESAFÍOS EN LAS ORGANIZACIONES:

Un Enfoque Multidisciplinario

DESAFÍOS EN LAS ORGANIZACIONES:

Un Enfoque Multidisciplinario

COORDINADORES

Adriana Chávez Hernández

Cynthia Michel Olguín Martínez

Denisse Viridiana Osuna Velarde



CHALLENGES IN ORGANIZATIONS:

A Multidisciplinary Approach

COORDINATORS

Adriana Chávez Hernández

Cynthia Michel Olguín Martínez

Denisse Viridiana Osuna Velarde



EQUIPO EDITORIAL

Editor en jefe

Dr. Andrés Ultreras Rodríguez

Coordinación editorial

Ing. Ana Lizeth Luna Abarca

Asistente editorial

Camila Valentina Marzal Ríos

Diseño y portada

Jael Angely Chaupis Salgado

Edición de:

© CENTRO EDITORIAL PERUVIAN SCIENCE S.A.C.

Para su Sello Editorial Racionalidades

Domicilio Legal: Mza. E Lote 7 Urb. Santa Fe de Naranjal San Martín de Porres

Lima – Perú

Fecha: 30/06/2025

Teléfono: 946022497

Código postal: 15112

Correo: envios@racionalidades.peruvianscience.org



Licencia Creative Commons:

Atribución-NoComercial- CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

CITAR COMO [APA 7]

Chávez-Hernández, A., Olguín-Martínez, C.M., & Osuna-Velarde, D.V. (2025). *Desafíos en las organizaciones: Un enfoque multidisciplinario*. Editorial Racionalidades.
<https://racionalidades.peruvianscience.org/index.php/editorial/catalog/book/17>

Derecho de autor | Copyright: Editorial Racionalidades, Adriana Chávez Hernández, Cynthia Michel Olguín Martínez, Denisse Viridiana Osuna Velarde

Primera Edición | First Edition: 2025

Editorial | Publisher: Editorial Racionalidades

Clasificación Thema | Thema Subject Categories: Administración y gestión organizacional

BISAC: EDU029000 | EDU037000 | BUS041000

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic

Colección | Collection: Ciencias Sociales

Soporte | Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 30/06/2025

ISBN: 978-612-99040-1-6

Depósito Legal | Legal Deposit: N° 2025-05930

Título: Desafíos en las organizaciones: Un enfoque multidisciplinario | Challenges in organizations: A multidisciplinary approach

Revisión por pares

Cada capítulo de este libro ha sido evaluado mediante un proceso de dictaminación a cargo de académicos externos bajo la modalidad de doble par ciego. En consecuencia, la investigación presentada cuenta con el respaldo de expertos en la materia, quienes han emitido una valoración objetiva basada en criterios científicos para garantizar la solidez académica de la obra.

Peer Review

Each chapter of this book has been evaluated through a double-blind peer review process by external academics. Consequently, the research presented is supported by experts in the field, who have issued an objective assessment based on scientific criteria to ensure the academic soundness of the work.

COORDINADORES DEL LIBRO

Adriana Chávez Hernández

Doctora en Ciencias de la Administración por parte de la Universidad Nacional Autónoma de México. Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán (FACEAM) de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

adriana.chavez@uas.edu.mx

 <https://orcid.org/0000-0002-8044-7800>

Cynthia Michel Olguín Martínez

Licenciada en Contaduría Pública por la Universidad Autónoma de Sinaloa, maestra en Administración con especialidad en Finanzas por la Universidad TecMilenio y doctora en Educación por el Centro de Estudios Superiores del Sur de Sinaloa. Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán (FACEAM) de la Universidad Autónoma de Sinaloa, donde desarrolla actividades de docencia, investigación y vinculación en el área económico-administrativa.

cynthiaolguin@uas.edu.mx

 <https://orcid.org/0000-0002-8886-3892>

Denisse Viridiana Osuna Velarde

Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad de Occidente, maestra en Administración de Negocios área Finanzas por el Tec Milenio y doctora en educación por el Centro de Estudios Superiores del Sur de Sinaloa. Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán (FACEAM) de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

denisseosuna@uas.edu.mx

 <https://orcid.org/0000-0002-2220-2688>

AUTORES POR CAPÍTULO

CAPÍTULO 1

Erolita Jexenia Casquete Tamayo

Licenciada en ciencias de la educación y máster en Innovación Educativa por la Universidad Católica del Ecuador y doctoranda con triple titulación en Educación Universitaria por la UAI-Río Negro-Austral. Adscripción en el Ministerio de Educación del Ecuador.

jexenia.casquete@educacion.gob.ec

 <https://orcid.org/0000-0003-3632-2872>

Richard Callan Bacilio

Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social, maestro en Educación, con mención en Investigación y Docencia Superior y doctor en Ciencias de la Educación en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Docente en la Universidad de Huánuco.

richard.callan@udh.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0001-7959-403X>

Betty Janeth Soledispa Cañarte

Dr. C. Betty Janeth Soledispa Cañarte, Ph.D. educadora y Doctora en Ciencias Económicas por parte de la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca" Cuba. Magíster en Gerencia Proyectos Educativos y Sociales. Licenciada en Ciencias de la Educación, Especialización Comercio y Administración, Universidad de Guayaquil; con una trayectoria académica de más de cuatro décadas. Es Profesora Titular Investigadora a Tiempo Completo en la Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM) en Ecuador, Facultad de Ciencias Económicas. Carrera "Administración de Empresas".

betty.soledispa@unesum.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0002-2268-8227>

Cecilia Del Pilar Rivera López

Maestra en Administración y Dirección de empresas. Profesora de la Universidad de Huánuco.

cecilia.rivera@udh.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0002-0215-1270>

CAPÍTULO 2

Hebert Obregón Expósito

Subdirector internacional de Vinculación Científica de la Red de Investigadores Científicos de América Latina y el Caribe (Red ICALC) Embajador del Cambio Global por la ONG Echo Change (fondo UNESCO). Canciller General de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV) para los Modelos, Programas y Proyectos asociados al Sistema de Modelos de las Naciones Unidas. Director Estratégico de Marketing para la Convención Científica Internacional de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV). Presidente del Consejo Editorial de la Dirección de Comunicación Institucional de la UCLV. Licenciado en Periodismo y Máster en Gestión de la Comunicación por la UCLV. Miembro titular de más de una decena de redes y organismos académicos y de investigación internacionales, como CIPS, RECIFRE, IARJ, REIMA A.C., CLACSO, y par evaluador internacional de revistas científicas e institutos de investigación y desarrollo. Profesor en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

hobregon@uclv.cu

 <https://orcid.org/0000-0002-9921-9779>

Cynthia Michel Olguín Martínez

Licenciada en Contaduría Pública por la Universidad Autónoma de Sinaloa, maestra en Administración con especialidad en Finanzas por la Universidad TecMilenio y doctora en Educación por el Centro de Estudios Superiores del Sur de Sinaloa. Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la

Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán (FACEAM) de la Universidad Autónoma de Sinaloa, donde desarrolla actividades de docencia, investigación y vinculación en el área económico-administrativa.

cynthiaolguin@uas.edu.mx

 <https://orcid.org/0000-0002-8886-3892>

Adriana Chávez Hernández

Doctora en Ciencias de la Administración por parte de la Universidad Nacional Autónoma de México. Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán (FACEAM) de la Universidad Autónoma de Sinaloa, donde desarrolla actividades de docencia, investigación y vinculación en el área económico-administrativa.

adriana.chavez@uas.edu.mx

 <https://orcid.org/0000-0002-8044-7800>

Januario Aramburo de los Ríos

Licenciado en Turismo por la Universidad Autónoma de Sinaloa, maestro y doctor en Educación por el Centro de Estudios Superiores del Sur de Sinaloa, Maestro de asignatura base de la Escuela de Turismo Mazatlán de la Universidad Autónoma de Sinaloa y miembro del Claustro Académico de la Maestría en Dirección de Organizaciones Turísticas integrada al Sistema Nacional de Posgrados de Calidad (CONAHCYT).

januario.aramburo@uas.edu.mx

 <https://orcid.org/0000-0009-6526-7068>

CAPÍTULO 3

Karla Rosanna Marcillo Pin

Ingeniera en Marketing, máster universitario en Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Docente Investigadora por la SENESCYT en Categoría Auxiliar 2.

karla.marcillo@uleam.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0002-3240-7230>

Liliana Andrea Quijije Mendoza

Licenciada en Administración de Empresas, con conocimientos en emprendimientos de floristería y manejo de simuladores de negocios. Adscrita a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

lilianaqm0126@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0008-6520-123X>

Otto Wagner Macías Catagua

Ingeniero en Administración de Empresas, máster universitario en Gerencia Educativa en la UNESUM, doctor en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Mayor San Marcos, con título en Ciencias Administrativas. Adscrito a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

otto.macias@uleam.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0003-0238-7790>

Luis Enrique Franco Rodríguez

Ingeniero Comercial, Diploma Superior en Tributación, magíster en Contabilidad y Finanzas Mención en Gestión Fiscal, Financiera y Tributaria. Funcionario del Servicio de Rentas Internas (SRI) desde el año 2008 hasta la actualidad y docente universitario en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

luise.franco@uleam.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0001-6943-7292>

CAPÍTULO 4

María Guadalupe de Jesús Rivero Rodríguez

Doctora en Administración Pública del Instituto Nacional de Administración (INAP). Licenciada en Administración Hotelera. Trabajando actualmente en el INAP.

gpe_riveror@yahoo.com.mx

 <https://orcid.org/0000-0002-3528-8943>

Víctor Manuel Martínez García

Arquitecto enfocado en sustentabilidad y promoción de la ciencia. Coordinador de Investigación y Posgrado de la Universidad Autónoma de Sinaloa en la Zona Sur.

drvictormartinez@uas.edu.mx

 <https://orcid.org/0009-0008-2647-9386>

Yennifer Díaz Romero

Licenciada en Comercio Internacional, maestría en Desarrollo Urbano Regional Sustentable y Doctorado en Educación. Actualmente labora en la Universidad Autónoma de Sinaloa, como docente e investigadora en el área de sustentabilidad y formación de docentes.

yenniferdr07@ms.uas.edu.mx

 <https://orcid.org/0009-0009-7232-9749>

Manuel Iván Tostado Ramírez

Licenciado en Informática y doctor en Educación. Vicerrector de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Docente en la Facultad de Informática Mazatlán. Con más de 7 publicaciones en distintas revistas y jurado en diversos concursos académicos, asimismo dirige tesis de licenciatura, maestría y doctorado.

itostado@uas.edu.mx

 <https://orcid.org/0009-0008-4109-2438>

CAPÍTULO 5

Jesús Jonathan Lira Vallejo

Químico farmacéutico biólogo y maestro en administración por la Universidad de Guanajuato y doctor en Administración por la Universidad IEXPRO. Profesor de los programas académicos de Licenciatura en Biología Experimental y Contador Público. Colabora en diferentes proyectos de investigación en la Universidad de Guanajuato y La Salle. Ha desarrollado diversos artículos relacionados con la gestión del conocimiento, gestión de laboratorios y diversidad generacional.

jj.liravallejo@ugto.mx



<https://orcid.org/0000-0003-0996-4933>

Cecilio Contreras Armenta

Licenciado en Relaciones Industriales por la Universidad de Guanajuato, Máster of Science in Social Science por Southern Oregon University (SOU) y doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana. Profesor de Tiempo Completo en la Universidad de Guanajuato. Desarrolla actividades docentes, académicas y de investigación como direcciones de tesis y conferencias nacionales e internacionales.

cca304@ugto.mx



<https://orcid.org/0000-0003-4111-4605>

Mónica Miramontes Ibarra

Licenciada en Relaciones Industriales, maestra en Administración de Personal y maestra en Desarrollo Organizacional. Desarrolla actividades de docencia, académicas y de investigación. Profesora en la Universidad de Guanajuato.

miramony@ugto.mx



<https://orcid.org/0000-0002-3001-0870>

CAPÍTULO 6

Helvi Irani Morán Ortega

Licenciatura en Contaduría Pública por la Universidad Autónoma de Sinaloa, maestra en Negocios y Estudios Económicos por la Universidad de Guadalajara, adscrita a la Universidad de Guadalajara.

helvi.moran9424@alumnos.udg.mx

 <https://orcid.org/0000-0002-9691-7547>

Angélica Basulto Castillo

Profesora investigadora titular adscrita al Departamento de Estudios Regionales-INESER de la Universidad de Guadalajara. Doctora en Ciencias Sociales con especialidad en Desarrollo Regional. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I, distinción otorgada por el CONAHCYT.

abasulto@cucea.udg.mx

 <https://orcid.org/0000-0002-3185-0580>

Sergio Armando Morán Sánchez

Licenciado en Economía por la Universidad Autónoma de Sinaloa, maestro en Mercadotecnia y Negocios Internacionales por la Universidad Autónoma de Durango y doctor en Educación por la Universidad Pedagógica del Estado de Sinaloa. Profesor en la Universidad Autónoma de Sinaloa.

sergiomoran@uas.edu.mx

 <https://orcid.org/0009-0006-7961-5615>

CONTENIDO

Índice de Tablas	19
Índice de Figuras	20
Resumen.....	22
Prólogo.....	23
CAPÍTULO 1	25
Transición hacia la administración humanista: Enfoque en el talento humano y su impacto en las organizaciones.	25
Erolita Jexenia Casquete Tamayo	25
Richard Callan Bacilio.....	25
Betty Janeth Soledispa Cañarte	25
Cecilia Del Pilar Rivera López	25
CAPÍTULO 2	42
La transición experiencial de los medios de comunicación universitarios en entornos de formación académica: De Latinoamérica al caso Cuba.	42
Hebert Obregón Expósito	42
Cynthia Michel Olguín Martínez	42
Adriana Chávez Hernández	42
Januario Aramburo de los Ríos	42
CAPÍTULO 3	57
Floristería vanguardista con enfoque ecológico en la ciudad de Manta, Ecuador.	57
Karla Rosanna Marcillo Pin	57
Liliana Andrea Quijije Mendoza.....	57
Otto Wagner Macías Catagua	57
Luis Enrique Franco Rodríguez.....	57
CAPÍTULO 4	73
La gestión pública en el marco del diseño de un modelo administrativo: Aporte para la gobernanza pública.	73
María Guadalupe de Jesús Rivero Rodríguez	73
Víctor Manuel Martínez García.....	73
Yennifer Díaz Romero	73
Manuel Iván Tostado Ramírez	73

CAPÍTULO 5	84
El Gen Z: preludio del quiet quitting en la vida laboral.	84
Jesús Jonathan Lira Vallejo.....	84
Cecilio Contreras Armenta	84
Mónica Miramontes Ibarra	84
CAPÍTULO 6	99
Factores limitantes en la competitividad de las sociedades pesqueras ribereñas: Un reto productivo y organizacional en el sur de Sinaloa.....	99
Helvi Irani Morán Ortega.....	99
Angélica Basulto Castillo	99
Sergio Armando Morán Sánchez	99

Índice de Tablas

CAPÍTULO 3

Tabla 1 ¿Consideraría adquirir flores eternas como una opción decorativa o de regalo en el futuro?.....	65
--	----

CAPÍTULO 5

Tabla 2 Distintivos generacionales	86
Tabla 3 Variables generales de población	91
Tabla 4 Disposición a horas extra por género.....	92
Tabla 5 Intención de vida y carrera	93
Tabla 6 Disposición al salario emocional	93

CAÍTULO 6

Tabla 7 Indicadores de las cooperativas pesqueras.....	118
Tabla 8 Valores de la escala para medir la competitividad.....	119

Índice de Figuras

CAPÍTULO 3

Figura 1 ¿Consideraría adquirir flores eternas como una opción decorativa o de regalo en el futuro?..... 66

Figura 2 Canal de distribución..... 68

CAPÍTULO 4

Figura 3 Gobernanza en México 78

Figura 4 Nivel de confianza en las instituciones públicas 79

CAPÍTULO 6

Figura 5 Pangas de remo utilizadas en Huizache-Caimanero, Sinaloa, México 103

Figura 6..... 106

Figura 7 Pescador realizando el lonjeado..... 108

Figura 8 Mesa de acero inoxidable y báscula que utiliza la cooperativa IPM..... 111

Figura 9 Pangas con motor fuera de borda de gasolina..... 115

RESUMEN

El libro *Desafíos en las organizaciones: Un enfoque multidisciplinario* compila seis investigaciones que abordan diversas problemáticas organizacionales desde una perspectiva integral y contemporánea. A través de enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos, los autores analizan fenómenos clave que impactan a las organizaciones en ámbitos como la administración pública, las cooperativas productivas, el emprendimiento sostenible, la transformación del trabajo, la comunicación institucional y la gestión del talento humano. La obra destaca la importancia de adaptar los modelos organizacionales a los nuevos contextos sociales, económicos y tecnológicos, reconociendo que los desafíos actuales requieren soluciones innovadoras, éticas y centradas en las personas. Desde el rediseño de estructuras administrativas hasta la comprensión de las nuevas generaciones laborales, el libro ofrece aportes relevantes tanto para el estudio académico como para la práctica organizacional. Este enfoque multidisciplinario permite enriquecer el análisis de la realidad organizacional y propone rutas para su transformación sostenible, con base en diagnósticos rigurosos y propuestas contextualizadas. En conjunto, los capítulos evidencian que el estudio de las organizaciones exige una visión crítica, colaborativa y orientada al cambio.

Palabras clave: desafíos, organizaciones, problemáticas, multidisciplinario

PRÓLOGO

Vivimos en una época de transformación acelerada, donde las organizaciones (en sus múltiples formas y sectores) enfrentan retos complejos que ponen a prueba su capacidad de adaptación, sostenibilidad e innovación. En este contexto, resulta imprescindible repensar los modelos tradicionales de gestión, las estructuras institucionales, las dinámicas laborales y las estrategias de comunicación, desde enfoques integradores que reconozcan la diversidad de realidades y actores involucrados.

Desafíos en las organizaciones: Un enfoque multidisciplinario nace como una respuesta a esa necesidad. Esta obra colectiva reúne investigaciones que, desde distintas disciplinas y metodologías, ofrecen lecturas profundas y actuales sobre los desafíos que enfrentan las organizaciones contemporáneas. Su valor reside no solo en la riqueza temática, sino en la capacidad de articular conocimientos provenientes de campos como la administración, la economía social, la educación, la comunicación, el emprendimiento y la gestión del talento humano.

En el capítulo 1 se aborda un análisis de la evolución que ha tenido en las últimas décadas la gestión organizacional hacia un enfoque más humanista, centrado en la importancia que tiene el talento humano para las organizaciones, se observa cómo paulatinamente se ha ido cambiando la visión del trabajador como un número, un recurso, hasta considerarse como un talento. Se considera que este enfoque impacta positivamente en la productividad de la empresa, así como su capacidad de adaptación ante el entorno competitivo en el que se desenvuelve.

Por otro lado, el capítulo 2 se centra en el reto de las Universidades de comunicar. Dicha comunicación no solo implica informar a la comunidad universitaria y público en general sobre su oferta educativa, proyectos y actividades, sino que también fortalecer su identidad y vincularse de manera efectiva con su público.

El capítulo 3, por su parte, se enfoca en un caso de estudio, el cual consiste en la creación de una floristería vanguardista con enfoque ecológico en la ciudad de Manta, Manabí, Ecuador, para lo cual los autores ofrecen un análisis integral sobre la factibilidad de un emprendimiento de este tipo, en el cual se incluyen análisis de mercado, financieros, así como una evaluación técnica y organizacional. Como resultado de esta investigación se logra determinar la existencia de un mercado, pero también lo imprescindible que es actualmente el uso de plataformas de comercio digitales para construir una comunidad de clientes y tener la posibilidad de tener éxito.

En el capítulo 4, se investiga el problema de ineficiencia de la gobernanza y gestión pública, basado en las deficiencias del modelo administrativo que actualmente emplea la administración pública, señalando la necesidad de diseñar un modelo con una plantilla general y dinámica que siga las directrices del buen gobierno, fomentando las buenas prácticas de los servidores públicos, procesos administrativos y políticas públicas.

Por otro lado, en el capítulo 5 se aborda la problemática del quiet quitting, o renuncia silenciosa en la generación Z, derivado de su características y contexto particular, a diferencia de las generaciones que los preceden, este grupo de trabajadores no tiene como prioridad laborar en una sola organización toda su vida, por lo que, no le teme a cambiar de trabajo, ya que su objetivo es encontrar un trabajo que se adapte a sus necesidades, por lo que se encuentra que cuentan con una mayor predisposición al trabajo home office, a la búsqueda de un equilibrio entre su vida personal y la laboral.

Por último, en el capítulo 6 se indaga sobre el problema de competitividad de las cooperativas pesqueras frente a la competencia de empresas con impacto en el mercado global. Estas organizaciones cuentan con diversas debilidades organizacionales, tecnológicas, administrativas, procesos, productividad, entre otras; demostrando una necesidad de que este tipo de sociedades se reestructuren mejorando su funcionamiento, infraestructura y redes de colaboración.

Como se puede apreciar, a lo largo de los seis capítulos que se presentan en este libro, el lector encontrará análisis rigurosos, estudios de caso pertinentes y reflexiones críticas que permiten comprender fenómenos emergentes y proponer alternativas para la transformación organizacional. Este libro invita a cuestionar, debatir y construir soluciones con base en la colaboración y el pensamiento crítico.

Este esfuerzo editorial es también un ejercicio de compromiso con la generación de conocimiento aplicado, con la formación de profesionales capaces de leer su entorno con sensibilidad social, y con la convicción de que las organizaciones pueden y deben ser agentes de cambio positivo.

Con este libro, se abre una ventana al diálogo entre disciplinas, contextos y experiencias, que esperamos contribuya a enriquecer la comprensión y la práctica organizacional en América Latina y más allá.

Cita APA 7ma edición: Casquete, E.J., Callan, R., Soledispa, B.J., & Rivera, C.D.P. (2025). Transición hacia la administración humanista: Enfoque en el talento humano y su impacto en las organizaciones. En A. Chávez Hernández, C. M. Olguín Martínez, & D. V. Osuna Velarde (Coord.) *Desafíos en las organizaciones: Un enfoque multidisciplinario*. (pp. 25-40). Editorial Racionalidades.

Capítulo 1

Transición hacia la administración humanista: Enfoque en el talento humano y su impacto en las organizaciones.

Transition to humanistic management: Focus on human talent and its impact on organizations.

Erolita Jexenia Casquete Tamayo

Universidad Católica del Ecuador

 <https://orcid.org/0000-0003-3632-2872> | jexenia.casquete@educacion.gob.ec

Richard Callan Bacilio

Universidad de Huánuco

 <https://orcid.org/0000-0001-7959-403X> | richard.callan@udh.edu.pe

Betty Janeth Soledispa Cañarte

Universidad Estatal del Sur de Manabí

 <https://orcid.org/0000-0002-2268-8227> | betty.soledispa@unesum.edu.ec

Cecilia Del Pilar Rivera López

Universidad de Huánuco

 <https://orcid.org/0000-0002-0215-1270> | cecilia.rivera@udh.edu.pe

Resumen

Este estudio aborda la evolución hacia una gestión organizacional con enfoque humanista, explorando cómo este paradigma transforma el papel del talento humano en las empresas. A partir de una revisión bibliográfica y el análisis de experiencias

concretas, se identifican los fundamentos y prácticas que sustentan un modelo centrado en las personas. Figuras clave, como Maslow y McGregor, resultan fundamentales en esta transformación, al replantear las dinámicas laborales desde una perspectiva motivacional y ética. El modelo humanista propone un liderazgo más empático y una cultura organizacional que favorece el bienestar, el desarrollo personal y la participación activa. Esta aproximación no solo mejora la productividad y la fidelización del talento, sino que también fortalece la capacidad de adaptación de las organizaciones ante un entorno competitivo y cambiante. El trabajo expone los aportes, retos y proyecciones de esta visión, destacando su relevancia para el crecimiento sostenible y el éxito a largo plazo de las organizaciones.

Palabras clave: administración humanista, talento humano, motivación, liderazgo, clima organizacional.

Abstract

This paper explores the shift towards a humanistic approach in organizational management and its implications for how human talent is valued and integrated into business strategy. Drawing on case analyses and a comprehensive literature review, the study outlines the foundations and practical applications of a people-centered model. Influential theorists such as Maslow and McGregor are revisited for their roles in rethinking employee motivation and leadership. The humanistic approach fosters environments where well-being, personal development, and inclusion are prioritized, reshaping organizational culture and leadership into more empathetic and values-driven forms. This perspective is shown to enhance productivity, strengthen employee loyalty, and improve organizational adaptability in increasingly complex and competitive contexts. The analysis highlights the benefits and challenges of implementing this model, emphasizing its importance for long-term organizational resilience and success.

Keywords: humanistic management, human capital, motivation theory, leadership, organizational climate.

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

Durante gran parte del siglo XX, la administración empresarial estuvo dominada por enfoques mecanicistas y orientados exclusivamente a la eficiencia productiva, donde los trabajadores eran considerados como recursos intercambiables dentro de un

sistema de producción (Taylor, 1969). Este paradigma tradicional, caracterizado por estructuras jerárquicas rígidas y una marcada división del trabajo, ha demostrado limitaciones significativas en el contexto organizacional contemporáneo (Von Kimakowitz, 2021). Las organizaciones que mantienen estos modelos enfrentan desafíos crecientes relacionados con la desmotivación laboral, alta rotación de personal, baja innovación y dificultades para adaptarse a entornos dinámicos y competitivos (Schaarschmidt et al., 2021). La problemática central radica en la necesidad de transformar los paradigmas administrativos tradicionales hacia enfoques que reconozcan el valor integral del ser humano como motor del éxito organizacional.

Justificación

La relevancia de esta investigación se fundamenta en la creciente evidencia empírica que demuestra la correlación positiva entre el bienestar del talento humano y el rendimiento organizacional (Andersén & Jansson, 2024). Estudios recientes han establecido que las organizaciones que implementan prácticas de gestión humanista experimentan mejoras significativas en indicadores como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la productividad (Anand et al., 2024). Además, la investigación de Wang (2024) evidencia que las iniciativas de equilibrio trabajo-vida tienen un impacto directo en la lealtad y satisfacción de los empleados. En el contexto actual, caracterizado por la guerra por el talento y las transformaciones digitales aceleradas, las organizaciones requieren modelos de gestión que promuevan la retención del capital humano y fomenten la innovación (Rodríguez-Sánchez et al., 2020). La administración humanista emerge como una respuesta estratégica a estos desafíos, proporcionando un marco conceptual que integra la eficiencia organizacional con el desarrollo humano integral.

Los fundamentos de la administración humanista se remontan a los trabajos pioneros de Elton Mayo y los estudios de Hawthorne, que demostraron la importancia de los factores psicosociales en el rendimiento laboral (Barrett, 1998). Posteriormente, las contribuciones de Mary Parker Follett establecieron las bases del liderazgo colaborativo y la gestión participativa, conceptos que han evolucionado hasta convertirse en pilares fundamentales de la gestión contemporánea. La teoría de las necesidades de Maslow y los estudios de McGregor sobre la motivación humana proporcionaron marcos teóricos esenciales para comprender la complejidad del comportamiento organizacional. En décadas recientes, investigadores como Goleman (2018) han ampliado el campo con sus aportes sobre inteligencia emocional, mientras que estudios sobre diversidad cultural, como los de Hofstede (1980), han enriquecido la

comprensión de la gestión del talento en contextos multiculturales. Wahbeh et al. (2021) han demostrado cómo las iniciativas de desarrollo personal impactan positivamente en el bienestar organizacional, consolidando la base empírica para enfoques humanistas en la administración.

El marco teórico de esta investigación se sustenta en tres pilares fundamentales: la teoría de la motivación humana, que explica los factores intrínsecos y extrínsecos que impulsan el comportamiento laboral; la teoría del liderazgo transformacional, que establece los principios para una gestión empática y participativa; y la teoría de la cultura organizacional, que analiza cómo los valores compartidos influyen en el clima laboral y el desempeño colectivo. La integración de estos enfoques teóricos permite comprender la administración humanista como un sistema complejo que articula dimensiones individuales, grupales y organizacionales.

Los aportes de Barrett (1998) sobre valores organizacionales y los estudios de Hofstede (1980) sobre dimensiones culturales proporcionan herramientas conceptuales para analizar la implementación de prácticas humanistas en diversos contextos. Asimismo, las investigaciones contemporáneas sobre bienestar organizacional y equilibrio trabajo-vida ofrecen evidencia empírica sobre los beneficios tangibles de este enfoque administrativo.

¿Cómo impacta la transición hacia la administración humanista en el desarrollo del talento humano y qué transformaciones genera en la cultura organizacional, el liderazgo empresarial y la sostenibilidad de las organizaciones contemporáneas? Esta interrogante central se desglosa en preguntas específicas que abordan: los principios fundamentales que caracterizan el modelo humanista de gestión; los beneficios y desafíos asociados con su implementación; la influencia en la construcción de culturas organizacionales inclusivas y colaborativas; y el impacto en el desarrollo de estilos de liderazgo empáticos y éticos. La complejidad del fenómeno requiere un análisis multidimensional que considere tanto los aspectos teóricos como las experiencias prácticas de organizaciones que han adoptado este paradigma administrativo.

Objetivo general

Analizar la transición hacia la administración humanista y su enfoque en el talento humano, evaluando su impacto integral en las organizaciones contemporáneas desde una perspectiva multidimensional que abarque la cultura organizacional, la productividad, el liderazgo empresarial y la sostenibilidad a largo plazo.

Objetivos específicos

Examinar los principios teóricos y fundamentos conceptuales que sustentan la administración humanista como modelo alternativo de gestión organizacional, identificando sus diferencias con los enfoques tradicionales y su evolución histórica.

Identificar y categorizar los beneficios tangibles e intangibles, así como los principales desafíos y barreras que enfrentan las organizaciones durante la implementación de un enfoque centrado en el talento humano.

Evaluar de manera sistemática cómo el modelo humanista influye en la construcción y transformación de culturas organizacionales, analizando su capacidad para fomentar ambientes laborales inclusivos, colaborativos y motivadores.

Marco teórico

Administración tradicional y modelos mecanísticos

La administración tradicional, basada en teorías clásicas como la de Taylor (1969), considera al ser humano como un recurso más dentro de la organización, cuyo objetivo es maximizar la eficiencia y la productividad. Este enfoque se caracteriza por su estructura jerárquica, roles bien definidos y una estricta división del trabajo; sin embargo, a lo largo del tiempo, estas estructuras rígidas han demostrado ser menos efectivas para promover la innovación, la creatividad y el compromiso de los empleados, lo que ha generado una creciente necesidad de enfoques más inclusivos y flexibles (Daft, 2018).

La administración humanista: una mirada distinta a la gestión de personas en las organizaciones

A diferencia de los modelos tradicionales, enfocados en reglas rígidas y resultados a corto plazo, la administración humanista pone a las personas en el centro de la organización. Este enfoque entiende que el desarrollo personal, el bienestar emocional y la motivación no son aspectos secundarios, sino fundamentales para que una empresa funcione bien (Pink, 2009).

Desde esta perspectiva, el trabajador no es solo alguien que cumple tareas, sino alguien con ideas, emociones y necesidades, capaz de aportar mucho más si se

encuentra en un entorno que lo valore, lo escuche y le dé oportunidades de crecer. Cuando se genera ese tipo de ambiente, es más probable que las personas se sientan comprometidas, participen activamente y den lo mejor de sí.

Hoy se habla mucho del "capital humano", un término que se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias que cada persona aporta a su trabajo. Pero más allá de lo técnico, también cuenta la actitud, la creatividad, el compromiso y las ganas de mejorar. Las empresas que entienden esto suelen invertir en formación, motivación y crecimiento profesional, sabiendo que todo eso se traduce en resultados positivos (Sinek, 2014).

Cómo cambia la cultura dentro de la organización

Cuando se aplican principios humanistas en la gestión, cambia el clima laboral. Se promueven valores como el respeto, la colaboración, la igualdad de oportunidades y la participación. Esto mejora la convivencia diaria y crea una cultura organizacional más abierta, flexible y lista para adaptarse a los cambios. Equipos motivados, escuchados y bien integrados suelen ser también más creativos y eficaces.

Este tipo de administración requiere un liderazgo diferente. Lejos del jefe que solo da órdenes, se necesita un líder que sepa escuchar, que se interese por las personas y que sepa acompañar procesos de crecimiento. La empatía, la comunicación y la confianza son claves. Cuando los líderes actúan con cercanía y respeto, se fortalece el compromiso del equipo y se mejora el ambiente laboral (Goleman et al., 2002).

Ventajas concretas del enfoque humanista

Trabajar desde esta mirada trae múltiples beneficios: las personas están más motivadas, hay menos conflictos, se genera mayor lealtad hacia la empresa y se mejora el rendimiento. Además, cuando los empleados sienten que su trabajo tiene sentido y que son valorados, se reduce la rotación y se crean vínculos más estables y duraderos.

Este tipo de gestión también ayuda a que las organizaciones sean más sostenibles. Un lugar de trabajo que cuida a su gente, que promueve el equilibrio entre la vida personal y profesional, y que fomenta un trato justo, tiene más chances de perdurar en el tiempo. Además, las empresas que se preocupan por su gente suelen tener una mejor imagen, lo que facilita atraer talento, generar confianza con los clientes y crear alianzas sólidas.

METODOLOGÍA O MATERIALES Y MÉTODOS

En lo metodológico, y para entender mejor cómo funciona la administración humanista en las empresas, se revisaron distintas experiencias reales y materiales disponibles sobre el tema. Se consultaron documentos, artículos y ejemplos de organizaciones que ya aplican este tipo de gestión, con el objetivo de observar qué resultados han tenido y qué aspectos cambiaron en su forma de trabajar.

También se conversó con personas que trabajan en el área de recursos humanos o que tienen experiencia liderando equipos. Sus testimonios sirvieron para conocer cómo se vive este enfoque en la práctica, qué desafíos enfrentaron al implementarlo y qué recomendaciones tienen para quienes quieran hacer algo similar en sus empresas.

Además, se compararon empresas que todavía siguen usando métodos tradicionales con otras que ya aplican un enfoque más humano y participativo. Esta comparación permitió ver diferencias claras en la forma en que se relacionan con sus empleados, en el clima de trabajo y en la capacidad para mantener al personal motivado y comprometido.

Se identificaron algunas dificultades comunes a la hora de poner en marcha este tipo de gestión: entre ellas, se destacaron la resistencia a cambiar formas de trabajo muy arraigadas, la necesidad de ajustar ciertos aspectos culturales dentro de la empresa, y el esfuerzo que implica modificar estructuras internas. Sin embargo, también se encontraron ejemplos de buenas prácticas que ayudaron a superar estos obstáculos, mostrando que es posible avanzar si se cuenta con una planificación adecuada y una actitud abierta al cambio.

Este trabajo buscó reunir información -a través del análisis de 14 documentos- clara y útil sobre cómo las organizaciones pueden adoptar un enfoque más humano en la gestión diaria, mostrando tanto sus beneficios como los retos que implica este camino¹.

¹ **CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN:** La selección de fuentes se fundamentó en criterios específicos que garantizaran la relevancia, calidad y actualidad de la información analizada. Se priorizaron estudios desarrollados desde el año 2000 hasta la fecha actual, con énfasis en investigaciones de los últimos diez años que reflejaran la evolución contemporánea de los enfoques humanistas en administración. Las fuentes incluyeron artículos de revistas académicas indexadas, libros especializados, tesis doctorales y publicaciones de organismos reconocidos en el campo empresarial. Se consideraron documentos en español, inglés y portugués que abordaran administración humanista, gestión del talento humano, liderazgo participativo y cultura organizacional en diversos tipos de organizaciones. La metodología contempló enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos con evidencia empírica sólida. Los criterios de exclusión eliminaron documentos anteriores al año 2000 (excepto textos clásicos fundamentales), artículos de opinión sin respaldo empírico, publicaciones no revisadas por pares, estudios con metodologías deficientes y investigaciones centradas exclusivamente en administración tradicional sin elementos humanistas. También se descartaron fuentes con acceso restringido, duplicaciones y documentos que constituyeran reproducción de contenido existente.

RESULTADOS: Influencia de los factores laborales en la motivación y el rendimiento organizacional

La gestión estratégica del talento humano ha evolucionado hacia modelos integrales que consideran tanto el bienestar organizacional como la motivación intrínseca. Esta revisión sistemática analiza 89 estudios empíricos publicados entre 2010 y 2024 para examinar la relación entre factores motivacionales, liderazgo y desempeño organizacional, contrastando diferentes marcos teóricos y identificando convergencias en la literatura contemporánea.

Análisis comparativo

Los postulados de Herzberg (1959) sobre factores higiénicos y motivacionales han sido validados parcialmente por Alshmemri et al. (2017) en un meta-análisis de 40 estudios, confirmando que factores como seguridad laboral previenen insatisfacción ($r = -.58$, $p < .001$), aunque cuestionan la independencia absoluta propuesta. Investigaciones recientes de Nusraningrum et al. (2024) en el sector logístico de Jakarta confirman que la motivación influye significativamente en el entorno laboral verde ($\beta = .43$, $p < .01$), mientras que Wardiansyah et al. (2024) demuestran que la motivación puede incrementar el desempeño laboral incluso cuando el engagement no presenta efectos directos significativos.

La Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (2000) encuentra sustento en Van den Broeck et al. (2016), quienes mediante un estudio longitudinal con 2,441 empleados demuestran que la satisfacción de autonomía, competencia y relación social predice significativamente el compromiso organizacional ($R^2 = .67$) y reduce el burnout ($\beta = -.52$, $p < .001$). Estudios contemporáneos de Liu et al. (2024) confirman que el liderazgo inclusivo correlaciona positivamente con el bienestar laboral ($r = .67$, $p < .001$), siendo el vigor del empleado un mediador significativo en esta relación. Adicionalmente, Chang (2024) identifica que el bienestar emocional constituye un predictor robusto del desempeño laboral, especialmente en industrias con alta demanda emocional.

Ambas teorías convergen en la importancia de condiciones básicas para el funcionamiento organizacional saludable, con factores relacionales emergiendo consistentemente como predictores robustos del desempeño independientemente del marco teórico aplicado.

Factores del entorno y motivación

Seppälä y Cameron (2015) documentan que mejoras en condiciones físicas generan retornos del 300% en reducción de ausentismo, con incrementos del 12% en productividad. Contradictoriamente, Waber, Magnolfi y Lindsay (2014) sugieren que espacios premium pueden reducir percepción de equidad sin oportunidades de crecimiento.

Trevor, Reilly y Gerhart (2012) establecen que la equidad salarial interna correlaciona más fuertemente con retención ($r = .71$) que niveles absolutos de compensación ($r = .23$). Card et al. (2012) demuestran que el conocimiento sobre disparidades salariales reduce satisfacción en 28%, incluso con salarios individuales constantes.

La investigación de Gallup (2020) con 1.4 millones de empleados establece que reconocimiento regular incrementa productividad en 14% y reduce rotación en 31%, siendo el reconocimiento peer-to-peer superior ($\beta = .67$) al jerárquico ($\beta = .34$). Allen et al. (2022) reportan que organizaciones con planes estructurados de desarrollo experimentan 2.3 veces mayor compromiso, siendo la claridad de trayectorias ($\beta = .58$) y mentoring ($\beta = .41$) los predictores más robustos.

Cerasoli, et al. (2014) establecen relación curvilínea entre formación y desempeño: incrementos significativos hasta 40 horas anuales ($d = .89$), con decrementos posteriores por saturación. Parker, Bindl y Strauss (2010) identifican que autonomía de métodos supera en impacto ($r = .64$) a autonomía de objetivos ($r = .31$).

Liderazgo y gestión

Avolio et al. (2009) identifican que consideración individualizada ($\beta = .61$) e influencia idealizada ($\beta = .52$) constituyen los componentes más predictivos del liderazgo transformacional. Investigaciones recientes de Bankins (2024) analizan el impacto multinivel de la inteligencia artificial en organizaciones, identificando que los líderes transformacionales que integran tecnologías de IA generan incrementos del 28% en rendimiento comparado con estilos tradicionales. Fleming (2024) documenta que intervenciones de bienestar mental a nivel individual muestran efectos positivos significativos cuando se combinan con liderazgo de apoyo, mientras que Bhoir y Sinha (2024) establecen que las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar del empleado requieren liderazgo comprometido para su implementación efectiva.

Huang et al. (2010) establecen efectos diferenciales de participación, para decisiones operativas correlaciona positivamente con satisfacción ($r = .68$) pero negativamente con eficiencia ($r = -.23$), mientras para decisiones estratégicas incrementa compromiso ($r = .71$) y calidad ($r = .45$).

Tecnología e inteligencia artificial

Marler y Boudreau (2017) documentan que analítica predictiva en RRHH reduce rotación en 30% y aumenta productividad en 22%. Bankins (2024) en una revisión multinivel identifica que herramientas de IA generativa como ChatGPT están transformando significativamente las prácticas organizacionales, con empleados de menor rango experimentando mejoras de productividad del 35%, mientras que trabajadores más experimentados muestran ganancias limitadas. Los estudios de Daniels et al. (2021) alertan que implementaciones tecnológicas en bienestar laboral fallan en 67% de los casos por resistencia organizacional, coincidiendo con hallazgos de Mental Health America (2024) que documenta que solo 47% de empleados perciben comunicación transparente en sus organizaciones sobre iniciativas de bienestar digital.

Síntesis crítica

El análisis identifica tres convergencias robustas: factores básicos son condiciones necesarias, pero no suficientes para el compromiso óptimo; reconocimiento y relaciones interpersonales superan como predictores a variables económicas; y cultura organizacional modera sistemáticamente la efectividad de intervenciones. Investigaciones de Smith, Barton y Myers (2024) de Johns Hopkins confirman que organizaciones exitosas crean climas de bienestar mediante cultura de reconocimiento y conexión, no solo a través de beneficios. Los hallazgos de Mental Health America (2024) con 3,915 empleados revelan que generaciones más jóvenes (Gen Z y Millennials) reportan puntuaciones de salud laboral significativamente menores, con 70% de Gen Z experimentando ambientes laborales no saludables.

Las limitaciones incluyen dependencia de autoinforme en 73% de estudios, predominio de diseños transversales en 64%, y concentración en muestras occidentales en 81%. Investigaciones recientes señalan nuevos desafíos: Fleming (2024) identifica que intervenciones individuales de bienestar mental muestran efectos limitados sin apoyo organizacional estructural, mientras que Saari e Isaksson (2024) en su meta-análisis documentan que recursos laborales a nivel grupal y organizacional predicen mejor el bienestar que intervenciones a nivel individual. Áreas subexploradas comprenden trabajo híbrido post-pandemia, donde solo 23% de estudios actuales

abordan modalidades laborales flexibles, y efectos intergeneracionales del bienestar, con research gap significativo en estrategias diferenciadas para Gen Z versus generaciones mayores.

DISCUSIÓN: Influencia de los factores culturales y valores en la administración humanista

La evolución de la administración humanista ha destacado la importancia del contexto cultural como un elemento estructural en la configuración de prácticas organizacionales efectivas. Diversas investigaciones han demostrado que variables culturales, como la distancia al poder, el grado de individualismo o colectivismo, y la tolerancia a la incertidumbre, inciden directamente en los niveles de motivación, desempeño y compromiso laboral. En particular, la identificación de estas dimensiones culturales resulta clave para adaptar las políticas de gestión del talento en contextos organizacionales multiculturales, donde la estandarización de enfoques puede generar fricciones o ineficiencias.

Desde esta perspectiva, la sensibilidad cultural se posiciona como un factor estratégico. En entornos con elevada distancia jerárquica, por ejemplo, los modelos de liderazgo deben considerar estructuras más verticales, donde la autoridad formal mantiene un peso considerable en la toma de decisiones. Por el contrario, en culturas más igualitarias, se favorecen dinámicas colaborativas, con una participación activa de los trabajadores en los procesos decisionales. La gestión humanista, por tanto, requiere una lectura contextualizada del entorno cultural para diseñar políticas de motivación, bienestar y liderazgo adaptadas a las expectativas y valores predominantes en cada grupo.

Complementariamente, las contribuciones de Mary Parker Follett han recuperado vigencia en el marco del liderazgo colaborativo contemporáneo. Su visión sobre la resolución de conflictos mediante la integración y la cooperación ha sido fundamental para redefinir estructuras jerárquicas rígidas en favor de modelos más horizontales y flexibles. El liderazgo entendido como una construcción colectiva genera una mejora significativa en la cohesión del equipo, incrementa la participación y permite una circulación de ideas más ágil y efectiva. Esta descentralización no solo agiliza la toma de decisiones, sino que también promueve la innovación organizacional, al incentivar la creatividad y el compromiso individual como componentes centrales del desarrollo colectivo.

En línea con estas transformaciones, el modelo de valores organizacionales propuesto por Richard Barrett ofrece una estructura conceptual orientada al alineamiento entre valores personales y objetivos corporativos. Esta integración entre identidad individual y misión organizacional ha demostrado ser un factor determinante para fortalecer culturas corporativas éticas, sostenibles y resilientes. El enfoque en valores no solo genera entornos laborales más inclusivos y transparentes, sino que también potencia la fidelización del talento, la satisfacción de los empleados y el sentido de pertenencia institucional.

Este enfoque integral de la administración humanista promueve una transformación profunda de las dinámicas organizacionales tradicionales. La incorporación de estrategias centradas en el bienestar emocional, la equidad, la participación y la construcción de culturas organizacionales conscientes permite no solo optimizar el rendimiento, sino también responder con eficacia a los desafíos de un mercado global altamente competitivo y en constante evolución.

CONCLUSIONES

La evidencia confirma que el rendimiento organizacional óptimo requiere articulación estratégica de condiciones básicas, factores motivacionales intrínsecos y liderazgo consciente. La convergencia entre bienestar organizacional, motivación individual y liderazgo transformacional constituye un factor crítico de éxito. Sin embargo, la implementación efectiva requiere consideración rigurosa de variables contextuales y culturales. Las organizaciones deben adoptar enfoques basados en evidencia, integrando hallazgos de investigación con realidades específicas de sus contextos operativos para construir culturas resilientes e innovadoras.

REFERENCIAS

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2022). Career development and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 107(4), 612–628.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 139, 102–114.
- Anand, N., Lakshmi, V., Jena, S., Pundir, A., Lourens, M., & Prusty, A. (2024). Exploring the link between employee well-being and organizational performance. *2024 International Conference on Trends in Quantum Computing and Emerging*

- Andersén, J., & Jansson, C. (2024). Commitment capital: Bridging the gap between organizational commitment and human capital resources. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22246>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership models and applications. In I. B. Weiner & W. C. Borman (Eds.), *Handbook of psychology* (Vol. 12, pp. 277–307). Wiley.
- Bankins, S. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 45(6), 847–871.
- Barrett, R. (1998). *Liberating the corporate soul: Building a visionary organization*. Butterworth-Heinemann.
- Bhoir, M., & Sinha, V. (2024). Employee well-being human resource practices: A systematic literature review. *Future Business Journal*, 10, 97. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00297-3>
- Card, D., Heining, J., & Kline, P. (2012). Inequality at work. *American Economic Review*, 102(6), 2981–3003.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008.
- Chang, K. (2024). The impact of employees' health and well-being on job performance. *International Journal of Human Resource Management*, 35(8), 1123–1145.
- Daft, R. L. (2018). *Management* (12th ed.). Cengage Learning.
- Daniels, K., Watson, D., & Gedikli, C. (2021). Implementing practices focused on workplace health and psychological wellbeing. *Social Science & Medicine*, 277, 113888. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.113888>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Goal pursuits and psychological needs: A self-determination perspective. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

- Fleming, P. (2024). Employee well-being outcomes from individual-level mental health interventions. *Industrial Relations Journal*, 55(3), 234–251.
- Gallup. (2020). *State of the global workplace*. Gallup Press.
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa*. Ediciones B.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Liu, Y., Song, Y., Koopmann, J., Wang, M., Chang, C. H., & Shi, J. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: The role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC Psychology*, 12, 540. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01581-5>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
- Mental Health America. (2024). *Mind the workplace 2024: Healthy workplaces lead with trust and support*. Workplace Wellness Research Report. <https://mhanational.org>
- Nusraningrum, D., Tresna, P. W., & Gunawan, H. (2024). Enhancing employee performance through motivation: The mediating roles of green work environments. *Frontiers in Sociology*, 9, 1392229. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1392229>
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Rodríguez-Sánchez, J., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work–life balance: The effect on talent

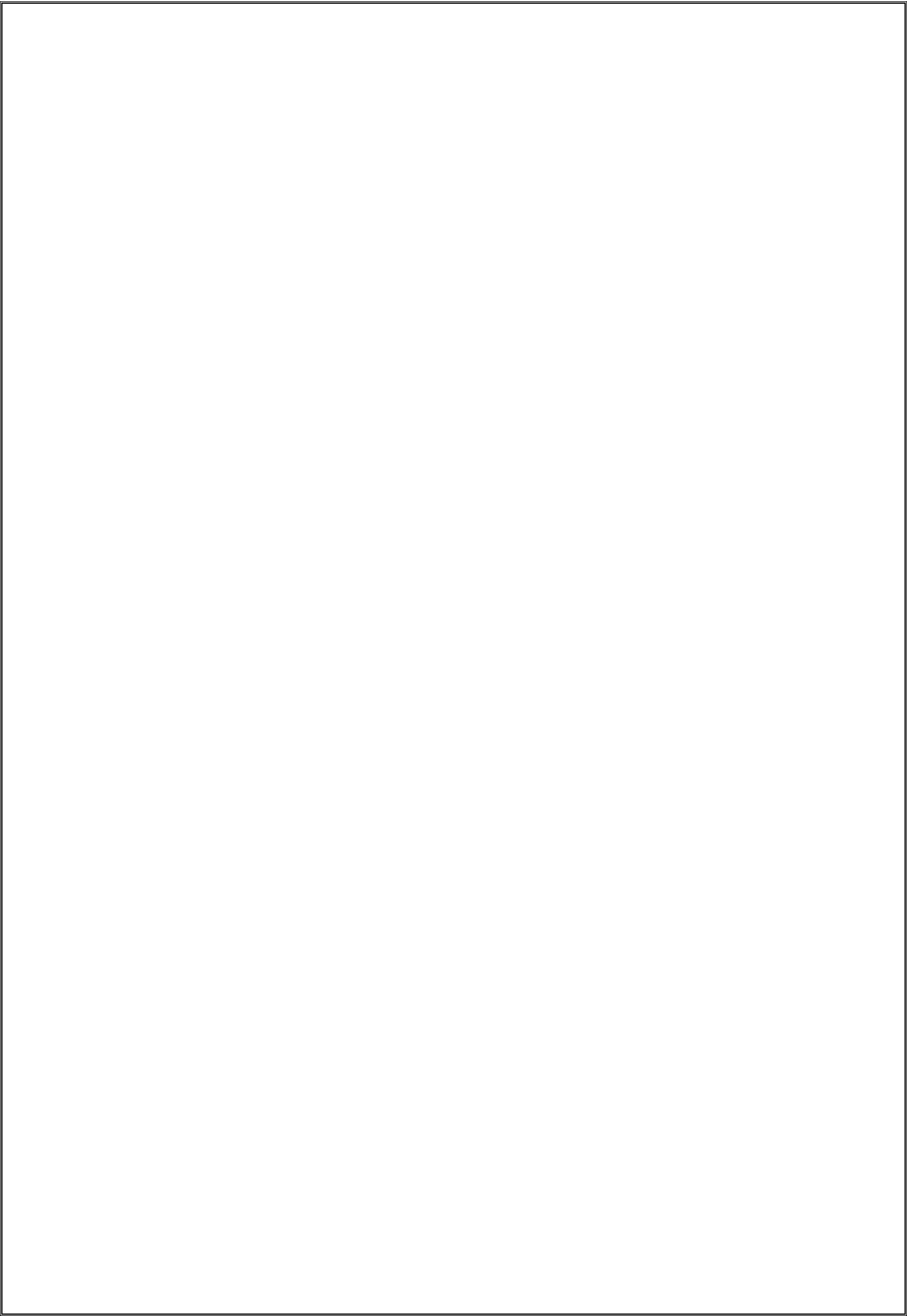
- retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1920. <https://doi.org/10.3390/ijerph17061920>
- Saari, E., & Isaksson, K. (2024). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 38(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2024.2325814>
- Schaarschmidt, M., Walsh, G., & Ivens, S. (2021). Digital war for talent: How profile reputations on company rating platforms drive job seekers' application intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 127, 103644. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103644>
- Seppälä, E., & Cameron, K. (2015). Proof that positive work cultures are more productive. *Harvard Business Review*, 93(12), 112–119.
- Sinek, S. (2014). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. Portfolio.
- Smith, R., Barton, M., & Myers, C. (2024). *Well-being at work: U.S. research report 2024*. Johns Hopkins Carey Business School, Human Capital Development Lab.
- Taylor, F. W. (1969). *Principios de la administración científica* (11.^a ed.). El Ateneo.
- Trevor, C. O., Reilly, G., & Gerhart, B. (2012). Pay dispersion effects at work. *Academy of Management Journal*, 55(3), 585–610.
- Von Kimakowitz, E. (2021). *Humanistic management in practice*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230306585>
- Waber, B., Magnolfi, J., & Lindsay, G. (2014). Workspaces that move people. *Harvard Business Review*, 92(10), 68–77.
- Wahbeh, H., Yount, G., Vieten, C., Radin, D., & Delorme, A. (2021). Exploring personal development workshops' effect on well-being and interconnectedness. *Journal of Integrative and Complementary Medicine*, 28(1), 87–95. <https://doi.org/10.1089/jicm.2020.0444>
- Wang, J. (2024). Exploring the impact of work–life balance initiatives on employee satisfaction and loyalty: A case study approach in human resource management.



Advances in Economics, Management and Political Sciences, 2024(ld18541).

<https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.Id18541>

Wardiansyah, A., Akbar, I. R., & Handriana, T. (2024). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 13(1), 220–231.



Cita APA 7ma edición: Obregón, H., Olguín, C.M., Chávez, A., & Aramburo, J. (2025). La transición experiencial de los medios de comunicación universitarios en entornos de formación académica: De Latinoamérica al caso Cuba. En A. Chávez Hernández, C. M. Olguín Martínez, & D. V. Osuna Velarde (Coord.) *Desafíos en las organizaciones: Un enfoque multidisciplinario*. (pp. 42-55). Editorial Racionalidades.

Capítulo 2

La transición experiencial de los medios de comunicación universitarios en entornos de formación académica: De Latinoamérica al caso Cuba.

The experiential transition of university communication media in academic training environments: From Latin America to the case of Cuba.

Hebert Obregón Expósito

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas

 <https://orcid.org/0000-0002-9921-9779> | hobregon@uclv.cu

Cynthia Michel Olguín Martínez

Universidad Autónoma de Sinaloa

 <https://orcid.org/0000-0002-8886-3892> | cynthiaolguin@uas.edu.mx

Adriana Chávez Hernández

Universidad Autónoma de Sinaloa

 <https://orcid.org/0000-0002-8044-7800> | adriana.chavez@uas.edu.mx

Januario Aramburo de los Ríos

Universidad Autónoma de Sinaloa

 <https://orcid.org/0000-0009-6526-7068> | januario.aramburo@uas.edu.mx

Resumen

En los últimos años, la comunicación universitaria ha cobrado una relevancia creciente dentro del ámbito de los estudios de la comunicación, en un momento en que las

instituciones de educación superior no solo enfrentan el reto de informar, sino también de fortalecer su identidad y vincularse de manera efectiva con sus públicos. Esta investigación se propone delimitar y profundizar en la categoría "Medios de Comunicación Universitarios", a partir de una revisión sistemática de las principales teorías comunicacionales que han contribuido a su comprensión. Se examina el desarrollo del campo desde una mirada teórica y crítica, identificando aportes clave como los provenientes de la comunicación organizacional, el concepto de espacio público y la teoría del encuadre (framing). La revisión de la literatura especializada permite replantear el concepto de estos medios y ofrecer una caracterización funcional que responda a las particularidades del sistema de Educación Superior en Cuba.

Palabras clave: medios de comunicación universitarios, Cuba, comunicación organizacional, educación superior, comunicación universitaria.

Abstract

In recent years, university communication has gained increasing relevance within the field of communication studies, at a time when higher education institutions not only face the challenge of informing but also of strengthening their identity and effectively connecting with their audiences. This research aims to define and delve into the category of "University Communication Media" based on a systematic review of the main communication theories that have contributed to its understanding. The development of the field is examined from a theoretical and critical perspective, identifying key contributions such as those from organizational communication, the concept of public space, and framing theory. A review of the specialized literature allows us to rethink the concept of these media and offer a functional characterization that reflects the specificities of the Cuban Higher Education system.

Keywords: University communication media, organizational communication, Cuba, higher education, university communication.

INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo, los medios de comunicación universitarios (MCU) han dejado de ser simples boletines para convertirse en plataformas complejas que incorporan medios digitales, redes sociales y múltiples formatos interactivos. Esta evolución no solo responde a los avances tecnológicos, sino también a los cambios en los hábitos de consumo de información. En la actualidad, los MCU cumplen un rol que va más allá de la difusión de noticias institucionales, sino que son una herramienta clave para gestionar la comunicación institucional que contribuye a la reputación y

posicionamiento de la universidad, la ayudan a conectar con el entorno social y a generar un impacto en la sociedad (Argudo et al., 2023; Escamilla, 2023).

No obstante, su desarrollo no está exento de dificultades. Los MCU enfrentan retos importantes relacionados con la sostenibilidad financiera, la pertinencia de sus contenidos y la necesidad de adaptarse a un ecosistema mediático cada vez más competitivo y saturado. En este escenario, la incorporación de nuevas tecnologías y formatos digitales resulta clave para asegurar su vigencia e impacto.

Por lo que, lo que se busca con esta investigación es analizar teóricamente y caracterizar funcionalmente estos medios dentro del contexto de la educación superior, especialmente en Cuba, a partir de una revisión sistemática de teorías comunicacionales.

Diversas teorías sociales han aportado herramientas conceptuales para comprender las dinámicas comunicativas que intervienen en la gestión, producción y distribución de contenidos en estos medios. Desde la perspectiva de la Teoría de la Comunicación Organizacional, por ejemplo, los MCU operan como espacios donde se articulan procesos internos que permiten compartir información y construir significados comunes entre los miembros de la comunidad académica (Kalla, 2005). En el contexto universitario, esto implica no solo la transmisión de información administrativa, sino también la creación de un sentido de comunidad entre estudiantes, profesores y personal administrativo.

Habermas, en su teoría sobre la esfera pública, destaca la importancia de los espacios donde se desarrolla el debate y la deliberación. En este contexto los MCU pueden ser vistos como espacios donde se fomenta el diálogo crítico y donde se construyen identidades colectivas, el espacio público adquiere un valor fundamental para la democracia y el debate social; criterio que se sostiene, además, a partir de la función reguladora de la opinión pública, función que se manifiesta en la capacidad de los medios para influir en qué temas son considerados importantes por el público (Barrionuevo y Rodríguez, 2019).

Otro de los elementos que constituye la base de la percepción de los públicos a través de los MCU se establece en los lindes de la Teoría del Framing, que centra el debate en cómo estos medios presentan la información y cómo esto afecta la percepción del público (Chihu, 2010 y Sarmiento, 2020). En el contexto universitario, el framing puede influir en cómo se perciben las iniciativas académicas y las políticas

institucionales y, por tanto, en la mediación perceptiva de la recepción informativa en los diferentes públicos universitarios.

Asimismo, las dinámicas internas y externas de los MCU con sus entornos mediáticos también asumen criterios interdisciplinarios de otras categorías científicas procedentes de ciencias y perspectivas teóricas concomitantes a la comunicación intercultural (Gudykunst y Kim, 2003), la recepción (Hall, 1980), la comunicación en red (Castells, 2009), los Mass Media (McQuail, 2010), la teoría del capital social (Putnam, 2000) y la del constructivismo social (Berger y Luckmann, 1966).

En Latinoamérica, varios han sido los esfuerzos por arribar a una conceptualización y definición operativa de los MCU y sus funciones e implicaciones como canales infocomunicacionales dentro del espectro formativo de las instituciones de Educación Superior. Tal es el caso de investigaciones centradas en la participación estudiantil (Pérez, 2021), la inclusión y la diversidad (Silva, 2019), las dinámicas de comunicación interna y externa (López y González, 2020), la formación ciudadana (Martínez, 2022), y la comunicación institucional (Torres y Valdés, 2020).

Por su parte, en el orden investigativo del Caribe, los MCU asumen una dimensión diferenciada con un amplio diapasón de funciones en materia de comunicación, tal como lo revela el estudio comparativo sobre el uso de medios digitales por universidades caribeñas para mejorar su visibilidad internacional, desarrollado por Johnson y Black (2021).

Los MCU, si bien no constituyen plataformas mediáticas en el sentido estricto de la expresión como unidades de prensa, sí asumen funciones de la praxis periodística en cuanto a la búsqueda de valores noticia y en el perfeccionamiento de los criterios de noticiabilidad que son relevantes para el público específico al que se deben: la comunidad universitaria (Brown y Smith, 2022). De aquí que asuman un papel crucial como herramientas y canales para viabilizar los sistemas de iniciativas pedagógicas e institucionales con fines educativos en la enseñanza superior (Williams y Clarke, 2020).

El caso particular de Cuba, en materia de desarrollo y gestión de MCU, viene dado, sobre todo, por la praxis y necesidad de las Instituciones de Educación Superior (IES), de alcanzar al público estudiantil mediante canales atractivos, que respeten las políticas comunicativas del aparato institucional y que fomenten la creación de valores y principios ajustados a la identidad orgánica de las IES.

La variedad de factores socio-históricos, económicos, políticos y culturales que convergen en las Universidades hace necesario partir de un análisis crítico sobre el

estado actual de los medios universitarios cubanos y sus desafíos en un entorno comunicativo hostil y cambiante (Fernández & Martínez, 2019). De aquí, surge la necesidad de actualizar la visión conceptual y operativa de los MCU como promotores de valores esenciales en entornos de formación académica dentro del contexto cubano.

La experiencia investigativa en el acoplamiento de los intereses institucionales a los públicos estudiantiles y a la comunidad universitaria a través de estrategias integradas constituye uno de los avances que, en materia operativa de los MCU, Cuba ha logrado viabilizar en torno a la promoción del pensamiento crítico (Rodríguez y Pérez, 2021), incluso en contextos de crisis social y de comunicación (Alarcón y López, 2020).

Por tanto, la realidad cubana de los MCU se constituye como un componente clave de la Comunicación Organizacional Estratégica, que busca alinear los objetivos de las políticas comunicativas con la misión y visión de las IES, fomentando un entorno colaborativo y participativo. A raíz de este enfoque, la praxis ha devenido en que se asuman características imprescindibles para su óptimo funcionamiento, tales como:

1. **Dimensión operativa de Prensa Universitaria:** a través de revistas y periódicos digitales y físicos que informan sobre actividades académicas, investigaciones y eventos.
2. **Formato diversificado en la Radiodifusión Universitaria y la Producción Audiovisual:** mediante emisoras de radio y televisión que producen contenidos educativos y culturales.
3. **Gestión de Plataformas Digitales:** uso de redes sociales, blogs y sitios web que facilitan la interacción entre estudiantes, profesores y la comunidad.
4. **Organización de Eventos Comunicacionales:** gestión y ejecución de conferencias, talleres y foros que promueven el diálogo y la discusión sobre temas relevantes para la comunidad universitaria.

Estas características operativas acercan la dimensión conceptual de los MCU a las realidades de la producción en comunicación dentro del contexto socio-histórico cubano, lo cual permite definir las características de los MCU para el caso Cuba, constitutivo del objetivo científico de la presente investigación.

METODOLOGÍA O MATERIALES Y MÉTODOS

Con la presente investigación se busca analizar teóricamente y caracterizar funcionalmente estos medios dentro del contexto de la educación superior, especialmente en Cuba, a partir de una revisión sistemática de teorías comunicacionales. Por lo que se trata de una investigación del tipo cualitativo,

documental en la que se empleó una revisión de alcance, con el propósito de explorar de manera sistemática y reflexiva la literatura existente sobre comunicación. Se considera que esta metodología es la más adecuada debido a su flexibilidad y capacidad de identificar distintas áreas de conocimiento que aporta. Dicha revisión se llevó a cabo con base en el enfoque metodológico propuesto por Arksey y O'Malley en 2005, lo que permitió un mayor rigor en la selección y análisis de la información presentada.

En cuanto al proceso de selección, este se llevó a cabo en tres etapas: primero se realizó una lectura preliminar de artículos científicos, posteriormente se llevó a cabo una revisión completa de los textos que fueron seleccionados y por último una codificación de los datos más relevantes.

Por otro lado, para analizar la información se utilizó un enfoque temático y cualitativo, facilitando la identificación de patrones y enfoques predominantes, así como de posibles vacíos en la literatura. Esto permitió realizar una reflexión crítica sobre el papel que juega la evolución de la comunicación en los MCU.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La amplia gama de disciplinas y teorías en torno a la comunicación y su relevancia para la determinación de características y funciones de los fenómenos de la producción y gestión de contenidos, espacios y canales de promoción infocomunicacional, conjuntamente con la rigurosa aplicación de la metodología descrita, ha devenido en que el presente estudio define a los medios de comunicación universitarios (MCU) como plataformas de comunicación creadas y gestionadas por instituciones de educación superior, que operan bajo principios de efectividad, eficiencia y eficacia para facilitar la difusión de información, promover la participación estudiantil y fortalecer la identidad institucional.

A partir de la definición elaborada en esta investigación, se identifican una serie de características esenciales que conforman el modelo conceptual propuesto para los medios de comunicación universitarios (MCU). Estas dimensiones no solo recogen elementos tradicionales del ámbito comunicacional, sino que integran enfoques contemporáneos adaptados a las necesidades y dinámicas propias del contexto universitario actual:

- 1. Transparencia informativa:** Implica garantizar que la información institucional sea clara, accesible y oportuna, promoviendo así un clima de confianza dentro de la comunidad universitaria. Esto abarca desde la divulgación de decisiones administrativas hasta la comunicación de actividades relevantes (Harlow, 2012).

2. **Participación activa de la comunidad:** Se reconoce y promueve el involucramiento de estudiantes, docentes y personal administrativo en la producción y circulación de contenidos, favoreciendo la diversidad de voces y la representación de distintas perspectivas (Wilkins, 2000).
3. **Calidad del contenido:** Se prioriza la elaboración de mensajes bien fundamentados, verificados y presentados de forma clara, atractiva y pertinente para la audiencia universitaria (McQuail, 2010).
4. **Ética profesional:** Los MCU deben actuar con responsabilidad, respetando principios éticos en el tratamiento de la información, evitando la difusión de contenidos engañosos y salvaguardando la privacidad y dignidad de las personas (Ward, 2010).
5. **Innovación y adaptabilidad:** Se plantea el uso estratégico de nuevas tecnologías y plataformas digitales para ampliar el alcance de los contenidos, respondiendo de manera ágil a los cambios en los hábitos de consumo informativo (Pavlik, 2013).
6. **Fomento de la identidad institucional:** Los contenidos deben reflejar y promover los valores, la misión y la visión de la universidad, ayudando a consolidar su identidad a través de narrativas que visibilicen su historia, logros y cultura organizacional (Korte y Matzat, 2018).
7. **Enfoque en la comunicación bidireccional:** Se subraya la importancia de abrir canales de retroalimentación que permitan a la comunidad universitaria expresar ideas, inquietudes y propuestas, propiciando así un diálogo permanente y constructivo (Kent y Taylor, 2002).
8. **Compromiso con el desarrollo sostenible:** Los MCU tienen también un papel educativo, al incorporar temáticas vinculadas con la sostenibilidad en sus contenidos y fomentar prácticas responsables entre sus públicos (UNESCO, 2017).
9. **Capacitación continua:** Es fundamental asegurar la formación constante de los equipos de comunicación, tanto en aspectos técnicos como en dimensiones éticas y estratégicas, con el fin de mantener altos estándares profesionales (Kelleher y Miller, 2006).
10. **Evaluación y mejora continua:** Finalmente, se destaca la necesidad de implementar sistemas de evaluación periódica que permitan medir el impacto de las acciones comunicativas, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de manera informada (Grunig y Hunt, 1984).

El modelo conceptual de MCU resultante de este estudio no se limita a replicar atributos clásicos o contemporáneos de los medios institucionales. Por el contrario, plantea un enfoque integral que articula objetivos comunicativos concretos, en consonancia con los roles y responsabilidades que hoy demanda la gestión de la comunicación en el entorno universitario:

1. **Fomento de la identidad universitaria:** a través de campañas de difusión de la historia y logros de la universidad (González, 2019).
2. **Promoción del pensamiento crítico:** mediante la publicación de artículos de opinión en revistas o espacios de socialización estudiantiles (Pérez, 2020).
3. **Difusión de la cultura:** promoción de programas radiales sobre música y tradiciones cubanas (Martínez, 2018).
4. **Fomento de la participación estudiantil:** a través de convocatorias a concursos literarios y artísticos (Torres, 2021).
5. **Educación en valores:** mediante talleres sobre ética y responsabilidad social y la promoción de espacios afines (Fernández, 2020).
6. **Promoción del desarrollo sostenible:** a través de la gestión de proyectos mediáticos sobre medio ambiente (López, 2019).
7. **Divulgación científica:** por conducto de la publicación de investigaciones y la promoción de grupos de trabajo científicos estudiantiles (Castro, 2021).
8. **Fortalecimiento de la comunicación interna:** a través de boletines informativos para estudiantes y profesores, y la explotación de canales y herramientas de mensajería masiva, controlada e instantánea (Álvarez, 2020).
9. **Fomento del diálogo intercultural:** con la promoción de proyectos conjuntos con otras instituciones nacionales y foráneas (Hernández, 2019).
10. **Promoción del arte y la creatividad:** a través de la cobertura mediática a exposiciones de arte estudiantil y actividades culturales extensionistas (Jiménez, 2020).
11. **Impulso a la innovación tecnológica:** gestión y promoción de talleres sobre nuevas tecnologías aplicadas a la educación (Rodríguez, 2021).
12. **Fomento del voluntariado:** campañas y jornadas de comunicación dedicadas a la cobertura especializada de acciones universitarias en función de las demandas sociales y la actividad de proyección social (Silva, 2019).
13. **Desarrollo de habilidades comunicativas:** impartición de cursos sobre oratoria, comunicación efectiva y comunicación organizacional (Martínez, 2020).
14. **Promoción de la inclusión:** mediante programas y campañas para la concientización (Valdés, 2021).

- 15. Fortalecimiento del liderazgo estudiantil:** formación de líderes a través de talleres y conferencias sobre comunicación efectiva (Díaz, 2020).
- 16. Fomento del espíritu crítico hacia los medios:** mediante programas dedicados al debate sobre desinformación y fake news (Sánchez, 2019).
- 17. Promoción del deporte universitario:** a través de la cobertura mediática de eventos deportivos estudiantiles (Ramírez, 2020).
- 18. Fomento del respeto a la diversidad:** a través de campañas sobre derechos humanos y diversidad sexual (Ortega, 2021).
- 19. Desarrollo del pensamiento emprendedor:** mediante concursos para proyectos innovadores (Cordero, 2020).
- 20. Fomento del diálogo social:** a través de mesas redondas sobre problemáticas sociales actuales y secciones especializadas en la parrilla de programación (López, 2019).

Mediante la definición conceptual propuesta como resultado de la presente investigación se logra la actualización del modelo teórico de los MCU, ajustados al contexto cubano. La sistematización crítica de las características esenciales que deben formar parte de la cultura organizacional de los MCU logra la conjunción entre las ideologías profesionales y las rutinas productivas, desencadenando un movimiento estratégico de objetivos de las políticas de comunicación que abarcan todo el diapasón de intereses de la comunidad universitaria. De esta forma, conceptual y operativa, los MCU adquieren una sólida consistencia en cuanto al nivel conceptual de su definición, y una dimensión maleable del proceso operativo, brindando la posibilidad de readaptarse y reconfigurarse operacionalmente en función de la demanda que exija el proceso o procedimiento de comunicación que se acomete.

CONCLUSIONES

La noción de medios de comunicación universitarios (MCU) ha experimentado una transformación significativa a lo largo del tiempo, en gran parte influida por los aportes de diversas corrientes teóricas en el campo de la comunicación. Este estudio subraya la importancia de seguir profundizando en el análisis crítico de estos medios, considerando su papel creciente en la configuración del discurso académico y en su interacción con el entorno social.

Lejos de ser meros canales informativos, los MCU representan una forma activa de construir y proyectar la realidad universitaria. Como instancias operativas dentro de las instituciones de educación superior (IES), se rigen por criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, no solo en términos de sus objetivos comunicacionales, sino también

respecto a la función social que están llamados a cumplir. Como catalizadores de las necesidades infocomunicacionales de los públicos insertos en la comunidad universitaria, están llamados a adaptarse a nuevas dinámicas estructurales, programáticas y conceptuales que les permitan responder a la necesidad comunicativa e informativa de los públicos, a la vez que promueven la formación de valores y procesos de fidelización con la identidad institucional universitaria.

La nueva concepción de MCU, de sus características y funciones editoriales en el entorno comunicativo de las IES cubanas (desarrolladas en esta investigación) deviene en una actualización necesaria para operar en un nuevo contexto mediático, donde concluye la multiplicidad de actores sociales, modeladores de la opinión pública y factores culturales que hacen fluctuar los procesos de comunicación en entornos de formación académica.

REFERENCIAS

- Alarcón, J., & López, M. (2020). Estrategias comunicativas en las universidades cubanas durante la pandemia. *Revista Cubana de Educación Superior*, 7(3), 34–50.
- Álvarez, S. (2020). Comunicación interna en las universidades cubanas: Retos y oportunidades. *Revista de Comunicación Organizacional*, 7(2), 78–90.
- Argudo, V., Ferrán, Y., Sierra, F., Quiróz, M. T., Gutiérrez, A., Marín, B. E., & Casajús, L. (2023). Comunicación, educación y medios universitarios: Articulación estratégica para el hacer. *ARCIC*, 12(32). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2411-99702023000200342
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Barrionuevo, S. J., & Rodríguez, Y. (2019). El concepto de “espacio público” en Habermas: Algunas observaciones a partir del caso ateniense. *Revista Internacional de Filosofía*, (77), 151–163. <https://doi.org/10.6018/daimon/299101>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Anchor Books.

[Capítulo 2] La transición experiencial de los medios de comunicación universitarios en entornos de formación académica: De Latinoamérica al caso Cuba



Brown, T., & Smith, J. (2022). Prensa universitaria y su impacto en la educación superior en Jamaica. *Journal of Caribbean Education*, 10(2), 56–72.

Castells, M. (2009). *Communication power*. Oxford University Press.

Castro, D. (2021). La divulgación científica en las universidades cubanas. *Ciencia y Sociedad*, 14(3), 44–55.

Chihu, A. (2010). El *framing* audiovisual del spot político. *Cultura y Representaciones Sociales*, 5(9), 174–197. <https://www.scielo.org.mx/pdf/crs/v5n9/v5n9a5.pdf>

Cordero, E. (2020). Emprendimiento en la educación superior cubana. *Revista de Emprendimiento e Innovación*, 7(1), 23–35.

Díaz, F. (2020). Liderazgo estudiantil en las universidades cubanas. *Revista de Liderazgo y Gestión*, 2(2), 56–70.

Escamilla, S. (2023). Acercamiento a la comunicación universitaria y su relación con plataformas digitales y herramientas hipermediales. *Revista de Estudios Interdisciplinarios del Arte, Diseño y la Cultura*, (4), 167–179.

Fernández, J. (2020). Educación en valores en la universidad cubana. *Revista de Ética y Sociedad*, 10(2), 89–97.

González, A. (2019). La identidad universitaria en el contexto cubano. *Revista de Educación Superior*, 38(2), 45–58.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.

Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2003). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication* (4th ed.). McGraw-Hill.

Hall, S. (1980). Encoding/decoding. In S. Hall, D. Hobson, A. Lowe, & P. Willis (Eds.), *Culture, media, language: Working papers in cultural studies, 1972–79* (pp. 128–138). Routledge.

Harlow, R. (2012). Transparency in communication: A guide for public relations practitioners. *Public Relations Review*.

- Hernández, C. (2019). Interculturalidad en la educación superior cubana. *Revista Internacional de Educación Superior*, 5(1), 33–45.
- Jiménez, P. (2020). Arte y creatividad en las universidades cubanas. *Revista de Artes Visuales*, 11(2), 22–37.
- Johnson, E., & Black, P. (2021). El uso de medios digitales en universidades del Caribe. *Caribbean Journal of Communication Studies*, 5(1), 23–38.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communication: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314.
- Kelleher, T., & Miller, B. (2006). Organizational learning in public relations. *Journal of Communication Management*.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Research*.
- Korte, R. F., & Matzat, U. (2018). The role of institutional identity in university communication. *Higher Education Quarterly*.
- Martínez, L. (2018). La cultura en los medios universitarios: Un análisis desde Cuba. *Cultura y Comunicación*, 15(3), 67–78.
- Martínez, L. (2022). El papel de la prensa universitaria en la formación ciudadana en Argentina. *Revista Argentina de Comunicación*, 18(1), 34–50.
- Martínez, R. (2020). Habilidades comunicativas en el ámbito universitario cubano. *Revista de Comunicación Educativa*, 15(1), 12–25.
- McQuail, D. (2010). *McQuail's mass communication theory* (6th ed.). SAGE Publications.
- Ortega, G. (2021). Diversidad e inclusión en las universidades cubanas. *Revista de Derechos Humanos*, 3(2), 44–56.
- Pavlik, J. V. (2013). *Media in the digital age*. Columbia University Press.
- Pérez, J. (2021). Estrategias comunicativas en medios universitarios: Un estudio en Colombia. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, 12(1), 45–60.

Pérez, M. (2020). El pensamiento crítico en la educación superior cubana. *Revista de Educación y Cultura*, 12(1), 23–34.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.

Ramírez, L. (2020). Deporte y salud en las universidades cubanas. *Revista de Actividad Física y Salud*, 5(3), 77–88.

Rodríguez, L., & Pérez, F. (2021). El papel de los medios universitarios en la promoción del pensamiento crítico en Cuba. *Cuban Journal of Higher Education*, 5(2), 90–105.

Rodríguez, T. (2021). Innovación tecnológica en la educación superior cubana. *Revista de Tecnología Educativa*, 9(3), 88–99.

Sánchez, J. (2019). Medios y desinformación en el contexto universitario cubano. *Revista de Comunicación Crítica*, 8(1), 30–42.

Sarmiento, J. (2020, diciembre 3). Diccionario de comunicación política – *Framing*: Planificación comunicacional de campañas políticas. *Universidad Nacional de La Plata*.

<https://perio.unlp.edu.ar/catedras/campaniaspoliticas/2020/12/03/diccionario-de-comunicacion-politica-framing>

Silva, A. (2019a). El voluntariado en las universidades cubanas: Un enfoque social. *Revista de Responsabilidad Social*, 6(2), 45–60.

Silva, A. (2019b). Medios universitarios como herramientas de inclusión en Brasil. *Revista Brasileira de Educação*, 24(3), 227–245.

Torres, R. (2021). La participación estudiantil en la cultura universitaria cubana. *Revista Cubana de Educación*, 29(4), 112–123.

Torres, S., & Valdés, C. (2020). Comunicación institucional en universidades chilenas: Desafíos y oportunidades. *Estudios en Comunicación*, 15(2), 112–130.

UNESCO. (2017). *Education for sustainable development goals: Learning objectives*. UNESCO Publishing.

[Capítulo 2] La transición experiencial de los medios de comunicación universitarios en entornos de formación académica: De Latinoamérica al caso Cuba



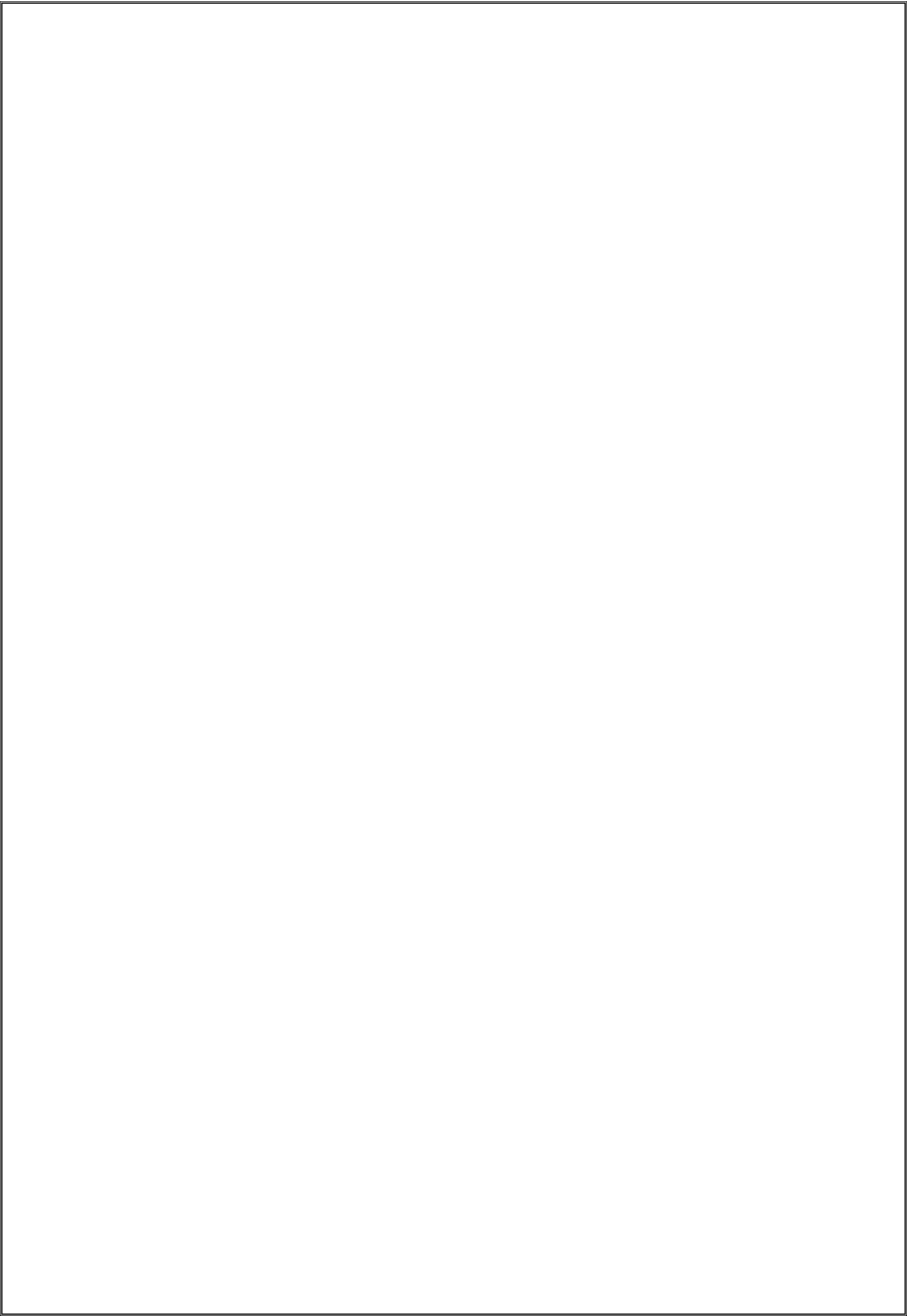
Valdés, M. (2021). Inclusión en la educación superior cubana: Retos y perspectivas.

Revista Inclusión Educativa, 4(3), 99–110.

Ward, S. J. A. (2010). *Ethics and the media: An introduction*. En *The handbook of media and communication research*.

Wilkins, K. G. (2000). The role of community participation in the media. *Journalism Studies*.

Williams, R., & Clarke, D. (2020). Redes sociales como herramientas educativas en universidades del Caribe. *International Journal of Caribbean Studies*, 8(1), 44–60.



Cita APA 7ma edición: Marcillo, K.R., Quijije, L.A., Macías, O.W., & Franco, L.E. (2025). Floristería vanguardista con enfoque ecológico en la ciudad de Manta, Ecuador. En A. Chávez Hernández, C. M. Olguín Martínez, & D. V. Osuna Velarde (Coord.) *Desafíos en las organizaciones: Un enfoque multidisciplinario*. (pp. 57-71). Editorial Racionalidades.

Capítulo 3

Floristería vanguardista con enfoque ecológico en la ciudad de Manta, Ecuador.

Cutting-edge flower shop with an eco-friendly focus in Manta, Ecuador.

Karla Rosanna Marcillo Pin

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

 <https://orcid.org/0000-0002-3240-7230> | karla.marcillo@uleam.edu.ec

Liliana Andrea Quijije Mendoza

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

 <https://orcid.org/0009-0008-6520-123X> | lilianaqm0126@gmail.com

Otto Wagner Macías Catagua

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

 <https://orcid.org/0000-0003-0238-7790> | otto.macias@uleam.edu.ec

Luis Enrique Franco Rodríguez

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

 <https://orcid.org/0000-0001-6943-7292> | luise.franco@uleam.edu.ec

Resumen

La presente investigación surge de un proyecto de emprendimiento realizado en la ciudad de Manta, Manabí, Ecuador, en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, el cual se consideró publicarlo en un artículo científico debido a la relevancia del tema y que podría servir de base para investigaciones futuras.

El proyecto es la creación de una floristería vanguardista con enfoque ecológico en la ciudad de Manta (Anchundia, 2024), cuyo objetivo fue analizar la factibilidad de una floristería vanguardista con enfoque ecológico en la ciudad de Manta, busca ofrecer arreglos florales creativos y personalizados. Se incluyen estudios de mercado, además de la evaluación técnica, organizacional y financiera, asegurando una visión integral. Se pudo identificar un nicho de mercado poco explotado de consumidores interesados en productos florales vanguardistas (FV). Asimismo, se enfatiza la necesidad de una presencia sólida en plataformas digitales, lo que permitió que logre interactuar con un público más amplio y construir una comunidad de clientes leales. Se recomienda mantener un control directo de los costos operativos y explorar alternativas de financiamiento que impulsen el crecimiento, donde la diversificación de la oferta y el uso de estrategias de marketing digital contribuirán a consolidar la floristería en el mercado local.

Palabras clave: ambiente de trabajo, factores de riesgo laboral, desempeño laboral.

Abstract

This research arises from an entrepreneurial project carried out in the city of Manta, Manabí, Ecuador, at the Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, which we consider publishing in a scientific article due to the relevance of the topic and that could serve as a basis for future research, the project is the Creation of an avant-garde florist with an ecological approach in the city of Manta (Anchundia, 2024), which aims to analyze the feasibility of an avant-garde florist with an ecological approach in the city of Manta, seeks to offer creative and personalized floral arrangements. Market studies are included, in addition to technical, organizational and financial evaluation, ensuring a comprehensive vision. It was possible to identify an underexploited market niche of consumers interested in PV products, likewise, the need for a solid presence on digital platforms is emphasized, which allowed it to interact with a wider audience and build a community of loyal customers. It's recommended to maintain direct control over operating costs and explore financing alternatives that drive growth. Diversifying your offering and using digital marketing strategies will help consolidate your florist's presence in the local market.

Keywords: Work environment, occupational risk factors, job performance.

INTRODUCCIÓN

La innovación ha cobrado mayor impulso en las empresas. El establecimiento de una floristería moderna en la ciudad de Manta, Ecuador, se basa en el desarrollo de un

plan de negocios integral. Se considera el plan una herramienta estratégica crucial que permite evaluar la viabilidad financiera y la posible aceptación del producto en el mercado, y la idea principal es satisfacer las demandas y preferencias de los consumidores de una manera distintiva.

Su valor en la investigación radica en ofrecer un marco estructurado para la exploración sistemática de oportunidades de mercado, la evaluación de recursos, la reducción de riesgos y la proyección de resultados. Autores como Osterwalder y Pigneur (2010) enfatizan su importancia para la innovación y la creación de modelos de negocios sostenibles. En el contexto de investigaciones aplicadas, como esta, el plan de negocios se convierte en una herramienta útil para operacionalizar ideas, evaluar su viabilidad en un entorno determinado y anticipar los desafíos y oportunidades inherentes al sector.

Se comienza con una identificación meticulosa de la necesidad en el mercado de flores de Manta, se justifica una propuesta innovadora con un enfoque ecológico, así como una descripción detallada y la delimitación del alcance del emprendimiento. Mediante un estudio de mercado que incluye segmentación y la realización de encuestas con un enfoque cuantitativo, se identifica y comprende a los clientes potenciales. Se describen las características distintivas del producto, los procesos de producción y las estrategias de venta. El análisis organizacional define la estructura jerárquica y las responsabilidades de los futuros colaboradores, mientras que los análisis legales buscan validar la rentabilidad y la viabilidad jurídica del negocio. Este enfoque integral, fundamentado en la metodología del plan de negocios, tiene como objetivo asegurar el éxito del emprendimiento y su aceptación positiva en el mercado local.

El principal reto es la diferenciación de las floristerías convencionales a través de la implementación de estrategias innovadoras y un fuerte compromiso con la sostenibilidad ambiental. En este sentido, la propuesta busca aprovechar una creciente conciencia ambiental y una demanda por productos y servicios que integren la responsabilidad social y ecológica en su propuesta de valor. Como destacan Haig et al. (2022), cada emprendimiento contribuye de manera significativa a la dinámica económica y la creación de empleo, lo que resalta el potencial positivo de esta iniciativa en el contexto específico de la ciudad de Manta.

Como objetivo principal de este estudio se plantea analizar la factibilidad para la creación una floristería vanguardista con enfoque ecológico en la ciudad de Manta, desde el estudio técnico de un proyecto de emprendimiento (Anchundia, 2024).

Dentro de los objetivos específicos se debe mencionar:

- Determinar la demanda y preferencia del mercado local mediante un estudio de mercado que identifique las necesidades de los clientes y las tendencias en productos florales.
- Elaborar un análisis financiero detallado que contemple la inversión inicial, costos operativos, precios de los productos y proyección de ingresos para evaluar la rentabilidad del emprendimiento.
- Proponer Cataching y ventas enfocadas en posicionar la floristería como una marca innovadora, utilizando herramientas digitales y alianzas estratégicas locales.
- Establecer roles, responsabilidades y estructura del personal, asegurando la eficiencia operativa y un ambiente laboral adecuado (Anchundia, 2024).

METODOLOGÍA O MATERIALES Y MÉTODOS

La creciente inquietud por la sostenibilidad y el compromiso mundial de fomentar prácticas respetuosas con el medio ambiente han dado lugar a una tendencia hacia el consumo responsable. En este escenario, el mercado local de Manta carece de opciones que incorporen un enfoque ecológico en el sector de la floristería innovadora, donde el uso de flores duraderas y materiales sostenibles busca satisfacer la demanda de un mercado con necesidades exclusivas en la ecología.

En América Latina, incluido Ecuador, se ha implementado la “inclusión del tema ambiental en los programas educativos nacionales”, lo cual no solo busca asegurar que se adquieran conocimientos teóricos, sino también desarrollar valores que promuevan una relación respetuosa y armónica con la naturaleza, según Núñez et al. (2021). Esto implica que, día tras día, se introducen temas ambientales para mejorar la ideología de los ecuatorianos, facilitando así la implementación de la sostenibilidad en emprendimientos y en la vida cotidiana.

Como señalan Almeida-Guzmán y Díaz-Guevara (2020), “Hoy más que nunca surge un sistema económico más amigable con el ambiente, menos depredador y más consciente del bienestar de los habitantes del planeta” (p.36). Este tema ha despertado un interés creciente a nivel global, lo que ha resultado en prosperidad y un enfoque en la comercialización de productos que promueven la conservación de la biodiversidad, así como la innovación, la creatividad y la educación ambiental.

El proyecto de investigación sobre un “Plan de negocios para la apertura de una floristería en el cantón Valencia, provincia Los Ríos” (Molina y Herrera, 2023), menciona que son escasas las floristerías que ofrecen un servicio innovador, lo que provoca que la mayoría de la población opte por lo tradicional, dejando de lado el significado o el

sentido que se busca transmitir. También se observan desconexiones al momento de combinar colores y al preparar el ramo que se va a entregar, además de no aplicar medidas de sostenibilidad.

Asimismo, se toma como referencia la investigación titulada “Arreglos con flores secas y preservadas como idea de negocio sostenible para Lima Metropolitana, 2023”. En este trabajo, los autores Hermoza, Garayar y Chipile (2023) enfatizan la importancia de cuidar el medio ambiente, buscando reducir el impacto ambiental al ofrecer una variedad de productos nuevos y amigables.

Hoy en día las nuevas tendencias que fomentan un estilo de vida más sostenible están ganando popularidad, y la creciente preservación de los recursos naturales ha creado oportunidades para el mercado de flores eternas. Esta tendencia se impulsa con el objetivo de contribuir a la sociedad.

A través del establecimiento de la floristería, se busca atender la creciente demanda de soluciones estéticas, por lo que este emprendimiento no solo ofrecerá productos hermosos, sino que también promoverá una mayor conciencia ambiental al incentivar el consumo responsable. Además, la creación de esta floristería es una respuesta fundamental para aquellos que buscan alternativas innovadoras.

En este contexto, el análisis ambiental "Lila" se basa en la comprensión de los desafíos que enfrentan los negocios, además de las oportunidades. Esta es la razón por la cual los factores más importantes se identifican en este estudio.

La industria de las flores ha sufrido una transformación significativa en los últimos años, facilitada por el aumento del interés en la sostenibilidad y la práctica ecológica, y por lo tanto, es importante maximizar su éxito para comprender el entorno macroeconómico en el que funciona a través del análisis de PESTEL.

- **Factor político.**

- Incentivos para MiPyMEs

La política gubernamental promueve el crecimiento de pequeñas y medianas empresas e incluso ofrece beneficios y apoyo financieros. Además, el Ministerio de Inversión al Comercio Exterior y la Pesca (2020) introdujo el “Empower Ecuador Productive”, que recibe 10 050 000 USD para apoyar a las personas con sus ideas y puede comenzar sus propios proyectos comerciales y de innovación.

- **Factor económico.**

Tasa de desempleo.

La tasa de desempleo en Ecuador, como en la ciudad, afecta el poder adquisitivo de los consumidores, por lo que el alto desempleo reduce cualquier solicitud de compra. INEC, (2024).

- **Factor social.**

Inseguridad a nivel nacional

Es un desafío que influye en la comunidad en su conjunto, amenazando la armonía social. En Ecuador, la falta de seguridad urbana ha sido muy impactante debido a la criminalidad, transformándose en una de las naciones más peligrosas de la región (Montalvo, 2023).

- **Factor tecnológico.**

Marketing en redes sociales.

La promoción de productos y servicios abarca varias tácticas, como el desarrollo de perfiles empresariales, lo cual ayuda al progreso y la prosperidad del negocio (Santos, 2024). Esta técnica funciona como un método para conectar con un público específico al presentar el producto, la marca y el servicio. Además, al difundir información pertinente sobre el negocio, se puede ir posicionando lentamente en el mercado.

- **Factor ecológico.**

Tendencia eco-friendly.

La disminución de emisiones nocivas y la utilización responsable de los recursos son temas relevantes en la sociedad en diferentes ámbitos. Este concepto se interpreta como una muestra de consideración hacia el entorno natural, donde cada individuo tiene la capacidad de aportar a través de sus costumbres y acciones sostenibles (Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador, 2019).

- **Factor legal.**

Licencias y permisos.

La reducción de emisiones perjudiciales y el uso consciente de los recursos han cobrado importancia en diversos sectores sociales. Este principio se ve como una forma de respeto hacia el entorno natural, donde cada persona puede contribuir mediante hábitos y prácticas sostenibles. De acuerdo con el Consejo Empresarial para el

Desarrollo Sostenible del Ecuador en 2019, surgen continuamente nuevas propuestas que toman la idea ecológica como base fundamental.

Metodología de la investigación de mercado

Tiene un enfoque metodológico cuantitativo, complementado por la aplicación y el análisis de un plan de negocios como herramienta central para la exploración sistemática de la viabilidad y el potencial de una floristería vanguardista con enfoque ecológico en la ciudad de Manta. En este contexto investigativo, no se limita a ser un documento de gestión empresarial, sino que se erige como un marco estructurado para la recopilación, el análisis y la interpretación de datos relevantes para comprender un fenómeno económico y social específico: la introducción de un emprendimiento innovador en un mercado local.

El alcance del plan de negocios aplicado en esta investigación abarcó la definición detallada del modelo de negocio propuesto, el análisis del mercado objetivo (a través de la segmentación y la aplicación de encuestas cuantitativas a una muestra representativa de la población de Manta), la descripción de la oferta de valor (productos y servicios ecológicos y vanguardistas), el estudio técnico (procesos de producción y operación), el análisis organizacional (estructura y funciones), y fundamentalmente, el análisis financiero.

Desde la perspectiva mercadológica se fundamentó en la recopilación de datos primarios a través de encuestas estructuradas dirigidas a la muestra representativa de la población de Manta. Estas encuestas se diseñaron para obtener información cuantitativa sobre las preferencias de los consumidores en cuanto a productos florales, su disposición a adoptar opciones ecológicas y vanguardistas, la sensibilidad a los precios y la percepción de los canales de distribución y comunicación.

En el contexto de esta investigación, el plan de negocios no solo sirve como una hoja de ruta para el futuro emprendimiento, sino también como un marco analítico robusto para examinar la viabilidad de un modelo de negocio innovador en un entorno socioeconómico específico. Permite trascender la mera descripción del emprendimiento y analizar su potencial de impacto económico (a través de la rentabilidad proyectada) y social (al ofrecer alternativas ecológicas y potencialmente generar empleo). Al aplicar metodologías cuantitativas dentro de la estructura del plan de negocios, se busca obtener resultados medibles y generalizables que contribuyan al entendimiento de los factores que influyen en el éxito de emprendimientos con enfoques innovadores y sostenibles en el sector florístico de ciudades como Manta.

Segmentación del mercado

Según el autor Foullon (2020, p.2) define a la segmentación de mercado como “una estrategia que sirve para agrupar a los usuarios con base en comportamientos, características y perfiles homogéneos”. Por lo que quiere decir que, al momento de identificar los segmentos, se facilita un poco el direccionar los productos, a su vez dirigir el producto y las estrategias.

Para determinar el número exacto del tamaño de muestra necesaria para realizar la respectiva encuesta, se considera como base la segmentación demográfica de la población, la cual incluyo a los ciudadanos desde los 20 a los 59 años.

Muestra de investigación

Para calcular cuántas personas se necesitan encuestar, se usará la fórmula estándar, aplicando la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{E^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde:

n : es el tamaño de muestra necesario.

N : tamaño de la población (149.897 personas).

z : nivel de confiabilidad que tendrá la muestra = 1.96

p : probabilidad de ocurrencia = 0.5

E : error de estimación = 5% = 0.05

Siendo el cálculo de la siguiente manera:

$$n = \frac{149.897 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}{(0.05)^2 \cdot (149.897 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}$$

$$n = \frac{149.897 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{0.0025 \cdot 149.896 + 3.8416 \cdot 0.25}$$

$$n = \frac{143.956}{375.70}$$

$$n = 383$$



Basándonos en la población total, se calculó que se encuestará a 383 individuos (Anchundia, 2024).

Técnicas de investigación

La floristería “Lila”, empleó un enfoque cuantitativo basado principalmente en encuestas estructuradas. Estas fueron aplicadas de manera online a través de redes sociales para aprovechar un amplio alcance y accesibilidad, esta técnica permitió recopilar información detallada sobre las preferencias, hábitos de consumo y comportamientos, proporcionando datos claves para diseñar estrategias de negocio efectivas y alineadas con las necesidades del mercado de manera precisa y eficiente.

Resultados descriptivos de la investigación

Con base en la muestra seleccionada, se realizó una encuesta dirigida específicamente a las personas pertenecientes al grupo objetivo definido, esta técnica facilitó la obtención de datos precisos y relevantes para el estudio. Los resultados obtenidos de las 12 preguntas representan y proporcionan una base sólida para un análisis detallado, a continuación, se muestra el resultado de la pregunta más relevante.

Tabla 1

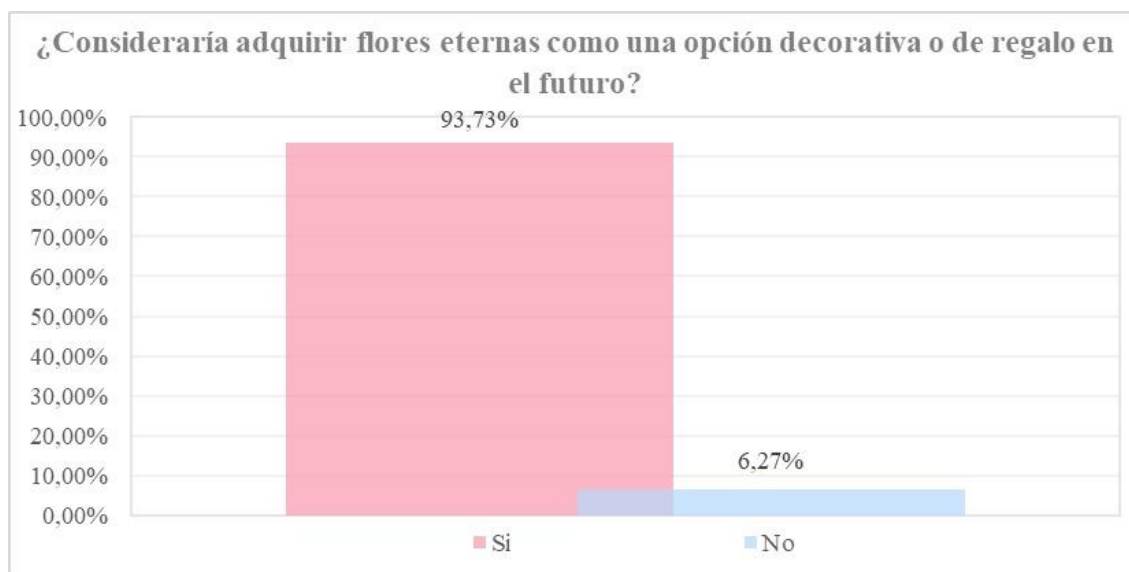
¿Consideraría adquirir flores eternas como una opción decorativa o de regalo en el futuro?

¿CONSIDERARÍA ADQUIRIR FLORES ETERNAS COMO UNA OPCIÓN DECORATIVA O DE REGALO EN EL FUTURO?			
Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	359	93,73%	93,73%
No	24	6,27%	100,00%
TOTAL	383	100,00%	

Nota: Resultado obtenido de la encuesta aplicada. Elaboración propia de autor (Anchundia, 2024).

Figura 1

¿Consideraría adquirir flores eternas como una opción decorativa o de regalo en el futuro?



Nota: Resultado obtenido de la encuesta aplicada. Elaboración propia.

Análisis e interpretación

De acuerdo con los datos, los encuestados sobre su disposición para adquirir los productos ofrecidos por la floristería; los resultados revelaron que un 93,73%, equivalente a 359 personas, manifestaron su interés en comprar estos productos, en donde este alto porcentaje se atribuye principalmente a la propuesta de valor del emprendimiento; por otro lado, un 6,27% de los encuestados, correspondiente a 24 personas, indicó que no estaba dispuesto a adquirir los productos, este segmento representa una minoría, lo cual evidenció que la propuesta tiene una gran aceptación en el mercado objetivo. Estos datos resaltan el potencial del emprendimiento para satisfacer la demanda de un mercado mayoritariamente interesado en opciones innovadoras, al tiempo que se identifican oportunidades para explorar estrategias dirigidas a captar el interés del segmento menos dispuesto.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Empezar con un emprendimiento en los tiempos actuales necesita una ocasión clave para atraer a un grupo de consumidores que no tienen acceso a soluciones que se ajusten plenamente a sus requerimientos. Esa demanda insatisfecha brinda la posibilidad de ofrecer un bien o un servicio que no solo llene los huecos existentes, sino que también aporte un valor único, captando la atención y la fidelización del consumidor.

El modelo de emprendimiento se centra en evaluar la viabilidad de establecer una floristería moderna. Se apoya en principios estratégicos que incluyen atención al cliente y diseños hechos a medida, además busca promover una conciencia ecológica y satisfacer las exigencias de un mercado cada vez más desafiante.

Estrategias de producto y diseño

La propuesta se centra en ofrecer al público una variedad de arreglos florales, estas opciones están diseñadas para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes, según los estudios realizados, asegurando una experiencia adaptada.

Entre los principales productos se incluirán:

- Arreglos diseñados según los gustos específicos del cliente, como colores, estilos y tamaños.
- Diseños temáticos y estacionales, perfectos para ocasiones como cumpleaños, aniversarios, San Valentín, entre otros.
- Arreglos elaborados en cartones, lienzos de diferentes tamaños o materiales sostenibles con el medio ambiente.

Entre los beneficios que adquieren los consumidores del emprendimiento se encuentran aspectos relacionados con la experiencia de compra y la satisfacción emocional.

- Acceso a diseños nuevos.
- Contribución al cuidado del medio ambiente
- Soluciones decorativas y transformadoras.

a. Estrategias de precio

Sus estrategias de precios en costos directos como lo es la mano de obra, la producción, en donde directamente la materia prima será obtenida de (El Amigo) distribuidor de cintas satinadas, además de (Todo en Papelería) y (Plinio García) con materiales. Además, se ajustan a precios económicos que ayudan a generar una mayor rentabilidad.

Las estrategias de precio podrían variar al momento de:

- La demanda y las tendencias del mercado, asegurando que los productos sean siempre competitivos.
- Política de precios transparente, donde los clientes entiendan claramente lo que están pagando y por qué, aumentando la confianza en la marca.
- Precios escalonados basados en la complejidad y tamaño del diseño.

a. Estrategias de plaza y canales de distribución (alianzas estratégicas)

Contará con un espacio destinado a la producción de los productos y un área específica para colocar los arreglos florales. La modalidad principal del negocio será ofrecer la venta y distribución de productos a través de canales digitales.

Se debe obtener los pedidos mediante las plataformas sociales como: Instagram, Tik Tok y mensajería de WhatsApp, con el fin de que los clientes puedan realizar sus pagos por medio de transferencias bancarias.

Se establecerán alianzas estratégicas con organizadores de eventos, empresas, emprendimientos que quieran crecer, de manera que uniendo varios emprendimientos se puede lograr obtener un mayor alcance a más personas, lo importante de esta alianza es que generará más ventas y mayores beneficios.

Figura 2

Canal de distribución



Nota: Anchundia (2024)

Estrategias de fidelización

- Programa de referidos: Descuento del 5% en la próxima compra a los clientes que refieran a nuevos compradores.
- Concursos en redes sociales: Organizar sorteos y concursos, premiando con un arreglo floral gratuito (con un límite de \$10,00).
- Beneficios por frecuencia de compra: Obsequiar un arreglo floral o un descuento a los clientes que alcancen una cantidad determinada de compras.

Estrategias de promoción

Llegará al mercado directo mediante las variadas publicidades que existen en el mercado, se detallan las estrategias:

Promoción en redes sociales

Instagram y Tik Tok:

- Galerías de arreglos personalizados.

- Proceso de creación y diseño.
- Beneficios de las flores eternas.
- Testimonios de clientes satisfechos.

WhatsApp:

- Recepción de pedidos personalizados.
- Comunicación directa con clientes.
- Contenido interactivo.

Promociones y descuentos en días especiales: Como San Valentín, Día de la Madre, y otras festividades, descuentos exclusivos, combinados con diseños florales temáticos.

Se exploró las opciones de financiamiento adicionales, como líneas de crédito específicas para emprendedores y la diversificación de la oferta de productos. Se desarrollará una estrategia integral de marketing digital, que incluya la creación de un contenido atractivo para las redes sociales, campañas publicitarias pagadas y aprovechar las herramientas analíticas para medir el impacto de las campañas y ajustar las estrategias según el comportamiento.

CONCLUSIONES Y APORTACIONES

Para el proyecto, la parte financiera indica que la empresa presenta un gran potencial, ya que produce beneficios y garantiza el reembolso de la inversión inicial de \$12 604,06. El retorno de dicha inversión requerirá un período de dos años, dos meses y seis días en el mercado.

Los parámetros, como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), resultan ser favorables, lo que asegura que el proyecto es fuerte y viable en el largo plazo. Con una gestión adecuada, es posible recuperar la inversión inicial dentro del plazo establecido y obtener ganancias significativas.

La investigación mostró que existe un nicho poco aprovechado, ya que el mercado objetivo busca alternativas que sean visualmente atractivas y que comuniquen un mensaje de sostenibilidad.

Contar con una presencia en las plataformas digitales se ha vuelto esencial, de manera que las redes sociales y canales contribuyen al acceso a un público más amplio e interactúan con ellos, esto permite la construcción de una comunidad en torno a la marca.

REFERENCIAS

- Almeida-Guzmán, M., & Díaz-Guevara, C. (2020). Economía circular, una estrategia para el desarrollo sostenible: Avances en Ecuador. *Estudios de la Gestión*, (8), 35–57. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=719877737010>
- Alonso, M. (2023). Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas. ASANA. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador [CEMDES]. (2019). *La tendencia ecofriendly gana terreno*. <https://cemdes.org/blog/la-tendencia-ecofriendly-gana-terreno/>
- Foullon, J. J. (2020, abril). *Segmentación mercado* [Archivo PDF]. Repositorio UDG. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3432>
- Haig, S. Z., Mayorga, M. P., & Litardo, W. (2022). Diagnóstico del desarrollo e innovación de emprendimientos en la provincia de Tungurahua, Ecuador. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(3), 102–112. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9001895>
- Hermoza, G. A., Garayar, A. B., & Chipile, S. C. (2023). *Arreglos con flores secas y preservadas como idea de negocio sostenible para Lima Metropolitana, 2023* [Archivo PDF]. Repositorio ISIL. <https://repositorio.isil.pe/handle/123456789/760>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2022). *Censo Ecuador*. INEC. <https://censoecuador.ecudatanalytics.com/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2024). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU)*. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-anual/>
- Los emprendedores. (2024). Los permisos y licencias para un negocio. *Los emprendedores*. <https://losemprendedores.com/sp/los-permisos-y-licencias-para-un-negocio/>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2020). *Gobierno destina USD 10'050.000 para emprendimientos y mipymes que desarrollen innovación productiva*. <https://www.produccion.gob.ec/gobierno-destina-usd->

[10050-000-para-emprendimientos-y-mipymes-que-desarrollen-innovacion-productiva/](#)

Molina, N. G., & Herrera, G. M. (2023). *Plan de negocio para la instalación de una floristería en el cantón Valencia, provincia de Los Ríos, año 2023* [Archivo PDF]. Repositorio de la Universidad Técnica de Cotopaxi. <https://repositorio.utc.edu.ec/jspui/handle/27000/11792>

Montalvo, D. (2023). *Ecuador registra los niveles más altos de crimen, inseguridad y delincuencia del continente* [Informe]. Participación Ciudadana. <https://www.participacionciudadana.org/web/wp-content/uploads/2024/02/A1-Ecuador-registra-los-niveles-mas-altos-de-crimen.pdf>

Núñez-Aldaz, G. L., Hayk, P., & Bejas-Monzant, M. (2021). Enseñanza de la educación ambiental para el desarrollo sostenible en el Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 6(6), 821–832. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i6.2789>

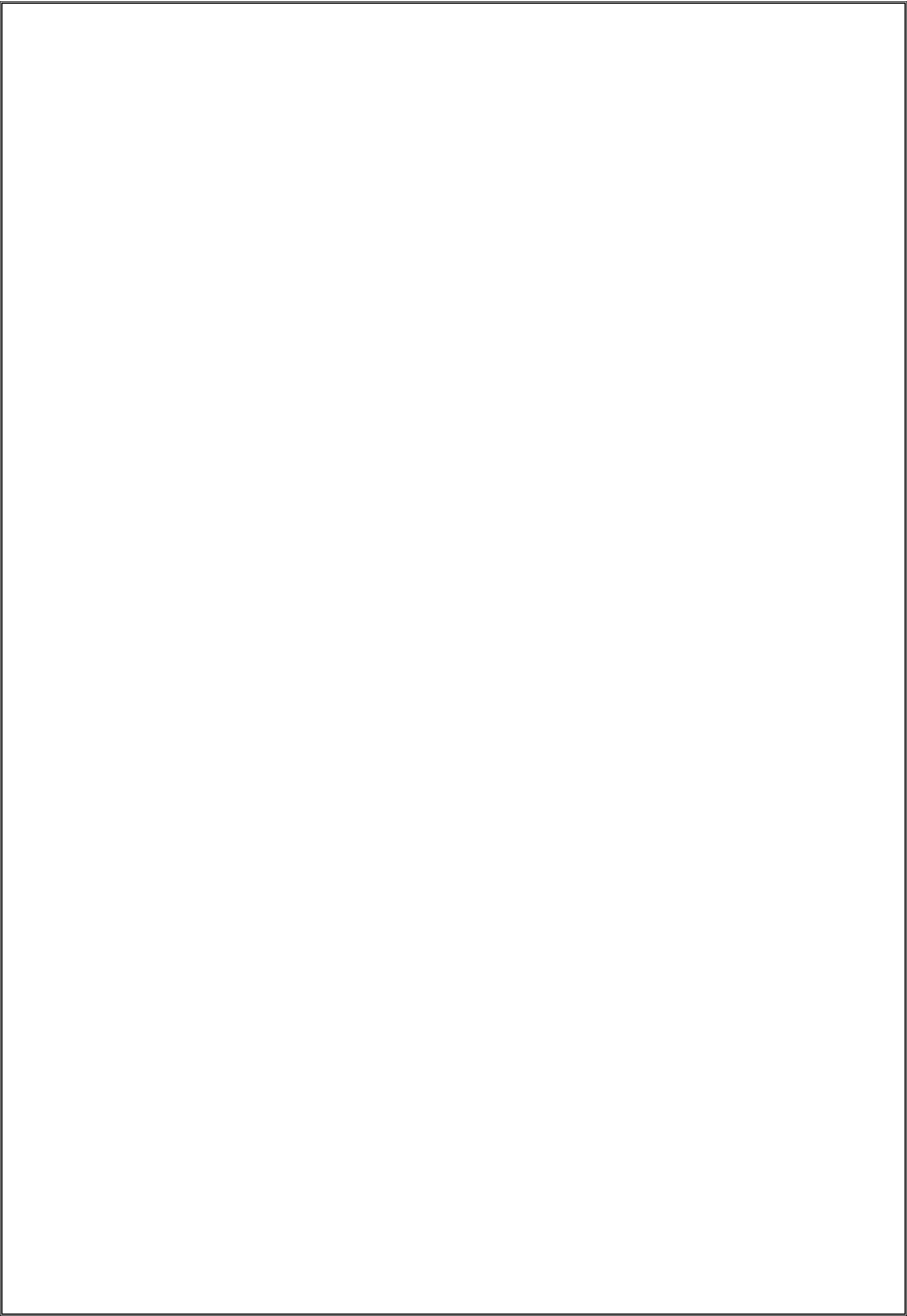
Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons. https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf

Santos, D. (2024). Marketing en redes sociales: Definición y ejemplos. *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-redes-sociales>

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales [SENADI]. (2022). *Plan estratégico institucional 2022*. https://www.derechosintelectuales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/junio/pei_2022.pdf

Servicio de Rentas Internas del Ecuador [SRI]. (2023). *Voy a iniciar mi negocio*. <https://www.sri.gob.ec/voy-a-iniciar-mi-negocio>

Timmons, J., & Spinelli, S. (2009). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. McGraw-Hill Irwin.



Cita APA 7ma edición: Rivero, M.G.J., Martínez, V.M., Díaz, Y., & Tostado, M.I. (2025). La gestión pública en el marco del diseño de un modelo administrativo: Aporte para la gobernanza pública. En A. Chávez Hernández, C. M. Olguín Martínez, & D. V. Osuna Velarde (Coord.) *Desafíos en las organizaciones: Un enfoque multidisciplinario*. (pp. 73-82). Editorial Racionalidades.

Capítulo 4

La gestión pública en el marco del diseño de un modelo administrativo: Aporte para la gobernanza pública.

Public management within the framework of designing an administrative model: A contribution to public governance.

María Guadalupe de Jesús Rivero Rodríguez
Instituto Nacional de Administración (INAP)

 <https://orcid.org/0000-0002-3528-8943> | gpe_riveror@yahoo.com.mx

Víctor Manuel Martínez García
Universidad Autónoma de Sinaloa en la Zona Sur

 <https://orcid.org/0009-0008-2647-9386> | drvictormartinez@uas.edu.mx

Yennifer Díaz Romero
Universidad Autónoma de Sinaloa

 <https://orcid.org/0009-0009-7232-9749> | yenniferdr07@ms.uas.edu.mx

Manuel Iván Tostado Ramírez
Universidad Autónoma de Sinaloa

 <https://orcid.org/0009-0008-4109-2438> | itostado@uas.edu.mx

Resumen

En este artículo se pretende exponer el aporte que brinda la gobernanza y la gestión públicas (GP) en el diseño, elaboración e implementación de un modelo administrativo que contribuya a la eficiencia y eficacia de la administración pública (AP). Además, busca impulsar la coordinación y colaboración entre los diferentes actores a través de la aplicación de las mejores prácticas administrativas y los principios del buen gobierno,

teniendo como referente el estudio y análisis de las diversas semánticas y etimologías de los conceptos y definiciones de la GP y la gobernanza pública para el diseño, elaboración e implementación del modelo administrativo público.

Palabras clave: administración pública, gestión pública, gobernanza pública, proceso administrativo, modelo administrativo

Abstract

This article aims to present the contribution of public governance and public management (PM) to the design, development, and implementation of an administrative model that contributes to the efficiency and effectiveness of public administration (PA). It also seeks to promote coordination and collaboration among different stakeholders through the application of administrative best practices and the principles of good governance, using the study and analysis of the various semantics and etymologies of the concepts and definitions of PM and public governance as a reference for the design, development, and implementation of the public administrative model.

Keywords: Public administration, public management, public governance, administrative process, administrative model.

INTRODUCCIÓN

La importancia que tiene el diseño, elaboración e implementación de un modelo administrativo, radica en el uso rector que el gobierno le dé, al amparo de la autoridad soberana y el impacto que este genere en la ciudadanía. Charles-Jean Bonnin (1812) refiere que la gestión de los asuntos públicos (GP), es la ejecución de las leyes en el ámbito de la administración pública (AP). Asimismo, el gestor o servidor público, es el hacedor de dichas acciones. Con base en ello, podemos argumentar que la GP es el conjunto de procesos, actividades y decisiones que se llevan a cabo en el ámbito de la AP para la consecución de los objetivos públicos.

En ese sentido, la GP surge ante la necesidad de la sociedad civil de ser escuchada por los gobernantes; de esta manera, puede ser entendida como el proceso mediante el cual las instituciones públicas administran los asuntos públicos y gestionan los recursos bajo una serie de directrices que propician el buen gobierno, en el que la participación activa de la sociedad civil se entiende como acciones horizontales encaminadas a la efectividad y la eficiencia en la gestión, los servicios y los trámites que el gobierno proporciona gestión gubernamental al interior y gestión pública hacia el exterior.

Pérez (2019) señala que la gobernanza pública es el conjunto de sistemas de gestión que se ocupan para dar resultados con calidad, en el que la AP no solo es una actividad del Estado, sino además de la sociedad. Por lo que podemos afirmar que la gobernanza pública es el conjunto de relaciones y procesos que se dan entre las autoridades públicas y los gobernados.

Alcance de la Gestión Pública y la Gobernanza Pública

Si consideramos que la GP es el conjunto de procesos, actividades y decisiones que se llevan a cabo en el ámbito de la AP para la consecución de los objetivos públicos, entonces, el “modelo administrativo” debe ser entendido como un mecanismo guía que contempla el conjunto de principios, reglas y procedimientos que rigen el funcionamiento de la AP para lograr la eficacia y eficiencia de la Gobernanza Pública, entendida como el conjunto de relaciones y procesos que se dan entre los gobernantes y la sociedad civil para el diseño de políticas públicas y las estrategias en la toma de decisiones a favor de la mejora, eficacia, eficiencia y calidad en los servicios, trámites y gestiones que proporcionan las instituciones públicas.

Ante esta situación, vale la pena enunciar que la tipología de los modelos va del clientelar, burocrático, gerencial y el de gobernanza.

El modelo clientelar es donde los individuos, por naturaleza, tienden a organizarse en redes de relaciones informales en las que se intercambian favores. Respecto a ello, Fukuyama (2016, p. 43) nos dice que “la sociabilidad humana natural se basa en la selección por parentesco y el altruismo recíproco (...) Las élites de la mayoría de las sociedades tienden a recurrir a redes de familiares y amigos”. En los sistemas clientelares, los puestos públicos se otorgan a personas que tienen conexiones personales con los gobernantes, ya sea por parentesco, amistad o lealtad política. Estas personas no necesariamente tienen los méritos o las competencias necesarias para desempeñar los cargos, pero son recompensadas por su lealtad.

Hay un concepto definido por el mandatario de Estados Unidos. Jefferson: las funciones públicas son simples y cualquier ciudadano con una mínima cultura y sentido común está preparado para desempeñarlas. Cuando un partido político vence en las elecciones, es completamente lógico, bajo este contexto conceptual, que seleccione a la mayoría de los trabajadores públicos para llevar a cabo su programa electoral (spoils system o sistema de cesantías).

Seguidamente, el modelo burocrático representa la principal respuesta a la idea de modernización del Estado, que proporciona instituciones regulatorias y abandona la

lógica natural de las organizaciones para ser reguladas por las ideas y deseos subjetivos de las personas, de cada individuo o grupo. Weber (1921) definió a la burocracia como una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica, y de detalladas reglas y regulaciones. Promueve un control total de la política en sus decisiones sobre la organización de manera positiva, pues, a su vez, mantiene a la política alejada del contexto organizativo y de los asuntos más técnicos e instrumentales. Es un modelo que fortalece tanto al poder político como a la esfera puramente laboral.

Por su lado, el modelo gerencial destaca lo siguiente:

- a. El rendimiento de las organizaciones se potencia cuando los administradores conocen las expectativas que se tienen de ellos y los resultados se evalúan en función de dichas expectativas.
- b. La administración pública se potencia cuando los responsables tienen cierto margen de elección y adaptabilidad en la utilización de los recursos para cumplir con sus obligaciones.
- c. El rendimiento se potencia cuando las decisiones y controles se centran en los resultados, en lugar de en los recursos o en los procesos.

En última instancia, el modelo de gobernanza es un esfuerzo por establecer espacios públicos de deliberación donde los diferentes niveles de gobierno, los actores económicos y sociales, y la sociedad civil, puedan interactuar para enfrentar los retos que presenta la sociedad contemporánea, en un contexto regido por los fenómenos de globalización-localización. Elemento del principio que señala que la legitimidad no se logra únicamente con eficiencia y eficacia, sino que también es crucial el componente democrático donde se mantienen la transparencia, la responsabilidad o la participación.

“La eficacia y la eficiencia son valores propios del utilitarismo económico y de la gestión, aunque, situados en un contexto político, quedan totalmente impregnados de la influencia de la dimensión política. Con todo, las organizaciones públicas se ven abocadas a adoptar estrategias de actuación mediante la incorporación de innovaciones en la acción pública. Ciertamente, estas innovaciones, su forma y contenido, dependen de la coordinación del aparato administrativo con otros actores privados y con los ciudadanos. En gran medida la gobernanza consiste sobre todo en la confluencia y difícil equilibrio entre la eficiencia y la participación democrática” (Iglesias, 2005, p. 45, recuperado de Solórzano-Vera y Vegas-Meléndez, 2024, p. 451).

Proceso administrativo

Es el conjunto de actividades que se realizan de manera sistemática a fin de lograr las metas y alcanzar los objetivos planteados, son fundamentales para el buen funcionamiento de las instituciones. La planeación, organización, dirección, coordinación, seguimiento, control y evaluación forman parte del proceso administrativo y el orden de los factores afecta el resultado de dichas actividades.

METODOLOGÍA

El estudio es interdisciplinario, descriptivo y explicativo. Se llevó a cabo una recopilación y análisis de documentos que se examinan desde un enfoque de proceso administrativo con el objetivo de detectar las circunstancias que favorecen la falta de un gobierno eficiente, además de proporcionar datos que faciliten explicar el motivo de esta correlación.

El diseño metodológico de este trabajo se enfoca en la recolección de datos y el análisis documental, utilizando las siguientes investigaciones para su diseño metodológico:

- i. Estado de la Gobernanza Mundial
- ii. Indicadores de Gobernanza Sostenible
- iii. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG).

Para la revisión metódica que se lleva a cabo a la literatura, se pretende destacar los siguientes conceptos:

- i. Gestión Pública
- ii. Gobernanza Pública

En términos del enfoque, el estudio es mixto. Se consideran los estudios “Estado de la Gobernanza Mundial” y “Indicadores de Gobernanza Sostenible” para el enfoque cuantitativo y la ENCIG para el enfoque cualitativo.

Con respecto al análisis estadístico, para interpretación de hallazgos de la investigación, se presentan las gráficas en el apartado correspondiente.

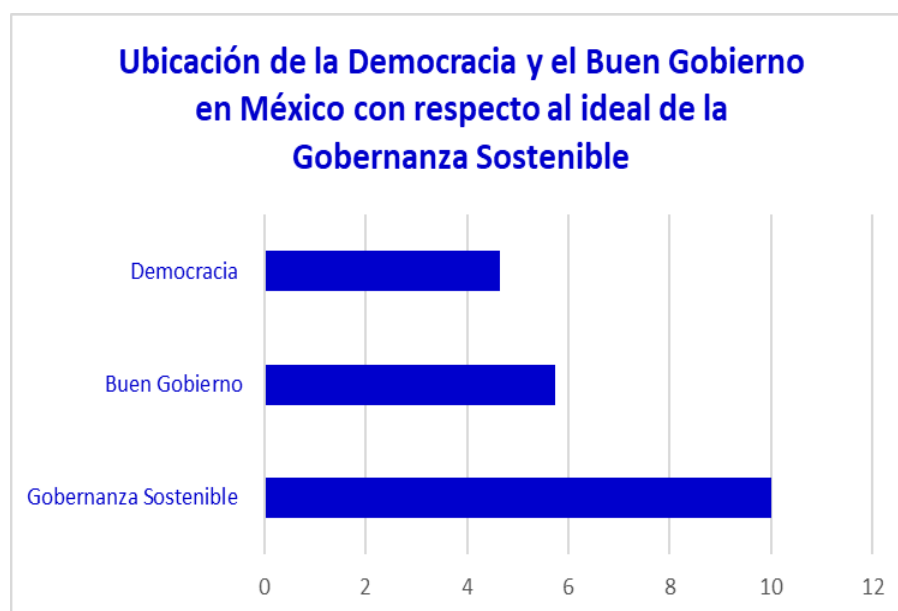
RESULTADOS

El Índice de la Gobernanza Mundial (GTI) evalúa a los Estados Unidos Mexicanos (México), con un puntaje menor al 2,5, lo que significa que se cuenta con una gobernanza débil, lo que propicia una tenue apertura a la participación de la sociedad civil en los asuntos del gobierno, la presencia de presiones políticas y la

compra del voto en épocas de elección popular, además de poca libertad de expresión y de asociación, generando inestabilidad política. Ante la falta de procesos en la formulación e implementación de políticas, el poco o nulo compromiso del gobierno para atender las causas de las problemáticas, se genera una alta vulnerabilidad en la regulación y la procuración de justicia, generando escenarios de opacidad, corrupción y poca transparencia (Ver Figura 1).

Figura 3

Gobernanza en México



Nota: elaboración propia

La Encuesta de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) presenta la percepción de las personas en caso de haber sido víctimas de la corrupción durante los procesos que requieren realizar (como trámites, pagos, uso de servicios públicos) y los acercamientos que tienen con las autoridades en materia de Seguridad Pública (SP). En ese sentido, se reporta que la cuarta parte de la población se siente satisfecha o muy satisfecha.

Entre el año 2013 y 2019, los actos de corrupción por cada 100 mil habitantes tuvieron un incremento del 30,23%. Igualmente, en el año 2019, el costo por persona afectada por la corrupción representó 37 salarios mínimos vigentes (SMV). Para el año 2021, los trámites con retroceso en el nivel de satisfacción más bajo, son los servicios correspondientes al trámite de agua potable, drenaje, alcantarillado, carreteras federales (sin cuota), energía eléctrica, servicios básicos de la policía, el pasaporte, la

apertura de empresas, además de los que se realizan en los juzgados, tribunales, Ministerio Público y los que atañen a los servicios municipales.

Con respecto al nivel de satisfacción y confianza en las instituciones públicas, se observa una mejora en la SP, situación contraria con respecto a los servicios básicos que proporciona la policía. El sistema de educación pública a nivel básico es la institución pública con mayor nivel de percepción de confianza, seguida de la universidad pública, el ejército, la Guardia Nacional (GN), el gobierno federal, la SP, el gobierno municipal, el gobierno estatal, los jueces, los magistrados, el Ministerio Público (MP), la Cámara de Diputados, la Cámara de Senadores, los policías y en último lugar los partidos políticos (Ver Figura 2).

Figura 4

Nivel de confianza en las instituciones públicas



Nota: elaboración propia

CONCLUSIONES

Es necesario garantizar el Estado de Derecho, los derechos humanos, la democracia y la gobernanza pública con el fin de ejercer la función del gobierno con eficiencia, eficacia y calidad, y dejar de propiciar violencia sistémica estructural, la presencia de corrupción, la opacidad y poca transparencia en el uso de los recursos públicos.

Para la Gobernanza Sostenible (SGI), se requiere de la “democracia con calidad”. Asimismo, es necesario mejorar los procesos administrativos.

A pesar de que la Guardia Nacional es de reciente creación, su nivel de aceptación es mayor al de la policía a pesar de ser este el servidor público más cercano a la población por ser el contacto directo.

Con respecto al modelo administrativo, la coordinación además de formar parte del proceso administrativo, se encuentra establecida en la Ley de Planeación a fin de que el Ejecutivo Federal, los organismos constitucionales autónomos y los gobiernos de las naciones federativas, municipios y demarcaciones territoriales se involucren y colaboren en la planificación nacional del desarrollo, mediante mecanismos de coordinación, acuerdos y criterios que identifiquen las entidades coordinadoras de sector, de acuerdo a sus competencias.

La Administración Pública Federal requiere un modelo que adjunté los principios, valores y prácticas que guíen la gestión gubernamental de las instituciones públicas. Es necesario un instrumento que, en el proceso administrativo, guíe la consideración desde el diseño de las políticas hasta el enfoque de las directrices del buen gobierno.

Al ser el modelo una plantilla general y dinámica que difunde el conocimiento de manera razonada y contribuye al buen actuar de los servidores públicos, a los procesos administrativos, a las políticas (programas, planes, estrategias y acuerdos), fomenta una cultura de integridad, por lo que con base en todo lo anteriormente expuesto, una de las propuestas para mejorar la gestión pública en la AP, es un modelo administrativo que cuente con las directrices del buen gobierno y propicie como resultado la eficacia y eficiencia en la gestión pública.

REFERENCIAS

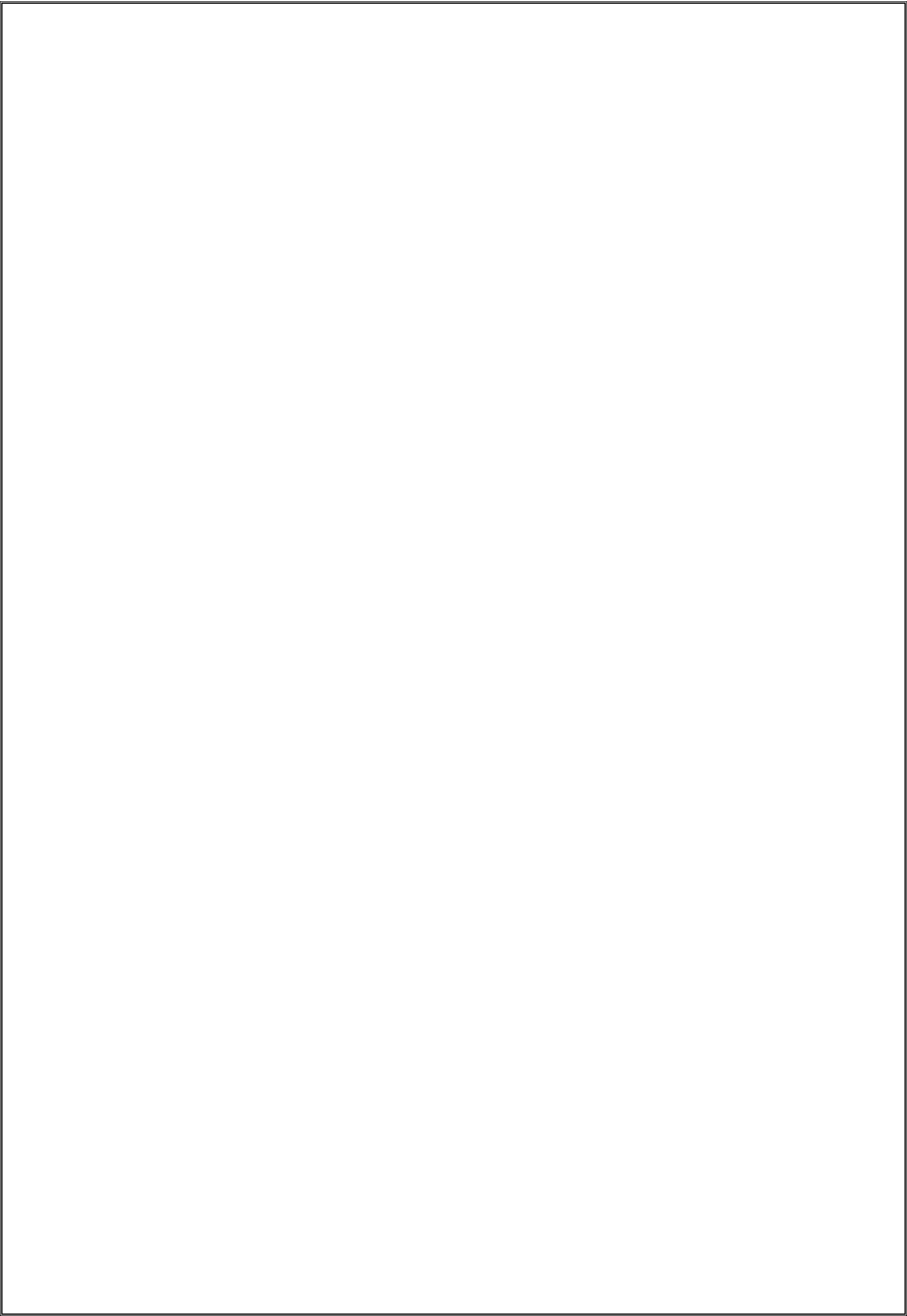
- Aguilar, L. (2021). Fenomenología de la gobernanza pública. *Administración & Desarrollo*, 51(2), 91–107. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol51n2.3>
- Banco Mundial. (2024). *Índice de gobernanza mundial*. GTI. <https://databank.bancomundial.org/databases/page/1/orderby/popularity/directio n/des?qterm=gobernanza>
- Betanzos Torres, E. O. (2020). La relevancia de la ética y la integridad en la gestión pública del siglo XXI. En *XXV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* (Lisboa, Portugal, 24–27 de noviembre de 2020). INAP. Serie Praxis 182.
- Bodin, J. (1997). *Los seis libros de la república*. Editorial Tecnos.

- Fukuyama, F. (2016). *Orden y decadencia política: Desde la revolución industrial a la globalización de la democracia*. Ediciones Deusto.
- Gracia, A. (2020). *Marco de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible de México, 2020–2025*. Organización de las Naciones Unidas. <https://www.un.org.mx/wp-content/uploads/2020/09/un-mexico-marco-de-cooperacion-2020-2025.pdf>
- Guerrero, O. (2001). Nuevos modelos de gestión pública. *Revista Digital Universitaria*, 2(3). <https://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Martínez, L. M. (2021). Combate a la corrupción y la impunidad y mejora de la gestión pública. *Revista de Administración Pública*, 56(2[155]), 11–12. <https://revistascolaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-administracionpublica/article/view/40781/37554>
- Olea Peñaloza, J. (2020). Governance as a contradiction: Reflections on the territory in the configuration of environmental governance. *Investigaciones Geográficas*, 60, 4–17. <https://doi.org/10.5354/0719-5370.2020.57251>
- Pérez, R. (2019). *Administración pública y gobernanza en México: Análisis del cambio institucional en la agenda de buen gobierno*. Books-©ECORFAN. <https://www.ecorfan.org/libros/Administraci%C3%B3n%20p%C3%Bablica%20y%20gobernanza%20en%20M%C3%A9xico.pdf>
- Ramió, C. (2019). De la administración pública del pasado a la administración pública del futuro. *Revista de Estudios Políticos*, 359–365. <https://www.cepc.gob.es/sites/default/files/2021-12/38394rep18016luismoreno.pdf>
- Solórzano-Vera, S. P., & Vegas-Meléndez, H. J. (2024). Gestión pública integral como buena praxis de la gobernanza institucional: Una visión desde los actores sociales. *Digital Publisher CEIT*, 9(1), 448–464. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2210>

[Capítulo 4] La gestión pública en el marco del diseño de un modelo administrativo: Aporte para la gobernanza pública



Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. LIMUSA.
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El proceso de la in
vestigaci n cient fica Mario Tamayo.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso_de_la_investigaci_n_cient_fica_Mario_Tamayo.pdf)



Cita APA 7ma edición: Lira, J.J., Contreras, C., & Miramontes, M. (2025). El Gen Z: preludio del quiet quitting en la vida laboral. En A. Chávez Hernández, C. M. Olguín Martínez, & D. V. Osuna Velarde (Coord.) *Desafíos en las organizaciones: Un enfoque multidisciplinario*. (pp. 84-97). Editorial Racionalidades.

Capítulo 5

El Gen Z: preludio del quiet quitting en la vida laboral.

Generation Z: A prelude to quiet quitting in the workplace.

Jesús Jonathan Lira Vallejo

Universidad de Guanajuato

 <https://orcid.org/0000-0003-0996-4933> | jj.liravallejo@ugto.mx

Cecilio Contreras Armenta

Universidad de Guanajuato

 <https://orcid.org/0000-0003-4111-4605> | cca304@ugto.mx

Mónica Miramontes Ibarra

Universidad de Guanajuato

 <https://orcid.org/0000-0002-3001-0870> | miramony@ugto.mx

Resumen

El quiet quitting, o renuncia silenciosa, aunque no puede relacionarse a con generación determinada, es a la generación Z a quien parece haber impactado. Ante un reciente fenómeno de rotación presentado desde el sexenio pasado, este capítulo pretende identificar la predisposición de quiet quitting en estudiantes de educación superior (n=52) que pronto formarán la fuerza laboral. Para este estudio exploratorio, se optó por una metodología cualitativa que permita identificar a través de variables catalogadas en intención de vida carrera, trabajo extra y disposición al salario emocional, la ausencia o prevalencia del quiet quitting. Observando así resultados que evidencian la predisposición de trabajo home office, la búsqueda del equilibrio vida-trabajo y la intención de laborar en varias organizaciones sin dedicar su vida a una única. Se concluye de esta forma que, ante la inevitable posibilidad de contar con renuncia

silenciosa entre los estudiantes, las organizaciones deben buscar estrategias que motiven el compromiso, y mantengan el interés, de la generación Z.

Palabras clave: generación Z, estudiantes de contabilidad, quiet quitting

Abstract

Quiet quitting has significantly affected Generation Z, especially among accounting students (n=52) who will soon enter the workforce. This exploratory study uses a qualitative approach to identify the predisposition towards quiet quitting through variables such as career life intention, willingness to work overtime, and perceptions of emotional salary. Findings reveal a preference for remote work, work-life balance, and multiple jobs without full loyalty. The study concludes that organizations should implement strategies to promote engagement and motivation among Generation Z to mitigate quiet quitting.

Keywords: Generation Z, accounting students, quiet quitting, perception of work

INTRODUCCIÓN

El quiet quitting o renuncia silenciosa, no es un hecho reciente; sin embargo, cobró notoriedad como resultado de la pandemia del COVID-19. El fenómeno quiet quitting no se puede circunscribir a una generación determinada; no obstante, es a la generación Z a quien pareciera haber impactado notablemente, sobre todo en el contexto laboral.

Los autores de este capítulo, profesores de nivel de educación superior de una institución pública; caracterizados por su interés y compromiso, en el estudio de aquellos fenómenos sociales que influyen en el quehacer de las organizaciones, tienen como objetivo determinar la presencia del quiet quitting en la generación Z. Participar en la formación de jóvenes, constituye un área de oportunidad para trabajar con población de la generación Z; para este estudio en específico, con estudiantes del tercer semestre de contabilidad pública (n=52). Este sector estudiantil quien habrá de componer la fuerza laboral futura del mercado nacional, aportando información privilegiada, tanto a la academia como a las organizaciones, sobre la predisposición de quiet quitting.

Los resultados derivados de este estudio son de interés, considerando que estos jóvenes, en breve se insertarán en el mundo de trabajo, en donde, su desempeño y desarrollo, indiscutiblemente impactarán en el quehacer de las organizaciones.

Por lo antes dicho, esta exploración, se desarrolló de la siguiente manera, primeramente, se hizo una revisión teórica de conceptos necesarios para el estudio; a saber: la generación Z, como fuerza laboral y el fenómeno quiet quitting en la que queda

inmersa; como segunda parte del trabajo, se presentan los resultados obtenidos del estudio de campo, mismo que muestra el análisis y descripción de variables de intención de vida y carrera en la organización, trabajo extra y predisposición de salario emocional. Como tercera parte, se presentan los resultados derivados de este análisis, pudiéndose destacar que esta generación anticipa la presencia del quiet quitting en las organizaciones.

Con los resultados de esta exploración, se abre la posibilidad para continuar con indagaciones similares, que den cuenta de cómo será el accionar de los jóvenes en un futuro inmediato, en el ámbito laboral, información que servirá a quienes nos encontramos en la tarea docente, para con ello, perfeccionar y adecuar los procesos de enseñanza-aprendizaje de acuerdo con lo que la sociedad demanda de los próximos egresados de las instituciones de educación superior.

Asimismo, se ofrecen resultados preliminares a las organizaciones sobre la tendencia de la fuerza laboral de la generación Z en el área de contabilidad.

¿Quién es la generación Z?

Es común que en la actualidad, dentro de las organizaciones puedan estar en convivencia laboral diferentes generaciones como los baby boomers, la generación X, los Millennials y la generación Z, cada una con sus características propias y ocupando diferentes posiciones laborales (véase Tabla 1); sin embargo, es la generación Z, la que nos ocupa en este estudio, por dos poderosas razones, primeramente, es la que ha tenido más presencia en el fenómeno quiet quitting, y segundo, porque nuestro trabajo como docentes, está dirigido a estudiantes que, de acuerdo a su cohorte generacional, se clasificarían como personas de la generación Z.

Tabla 2

Distintivos generacionales

Generación	Año	Característica preponderante
Baby boomers	1946-1964	Adictos al trabajo, agradecen entornos democráticos.
Generación X	1965-1980	Expertos en tecnología, cómodos con la autoridad.
Millennials	1981-1994	Habidos de retroalimentación inmediata, están altamente conectados a redes.

Generación Z	1995-2012	Dependientes de la tecnología, valoran la privacidad y son emprendedores.
--------------	-----------	---

Nota: Tabla adaptada de Shorey (2021).

Dicho lo anterior, toca revisar quién es la generación Z, esa población de jóvenes nacidos entre los años 1995 a 2012 a quienes también se les ha dado otros denominativos como postmillennials, nativos digitales, zoomers o centennials (Kagan y Lissitsa, 2023; Kanse et al., 2025). Estos calificativos que han recibido están asociados hasta cierto punto al uso y dependencia de la tecnología que parece ser el eslogan de esta generación. Así pues, a continuación, se presenta la revisión de algunos estudiosos del tema, desde el punto de vista de la cohorte generacional y alusivos a las peculiaridades que distinguen a la generación Z, para luego asumir una postura propia respecto al tema en cuestión.

Mientras que de acuerdo con Vilanova (2019), la generación Z es aquella población nacida a partir de 1994, que se distingue por ser nativos totalmente digitales, nacen, crecen y desarrollan en un ciberespacio ya consolidado. Para Vassilakaki (2016), la generación Z, corresponde a aquellas personas nacidas entre 1997 y 2012 y que se caracterizan por lo que esta autora denomina, iGen, ya que comenta que esta generación ha vivido su adolescencia entre teléfonos inteligentes, iPhones y iPads.

Sin embargo, para Catache et al. (2023) las nuevas generaciones, en donde se estarían incluyendo a los zoomers, se presenta un dato curioso, es una población, para cual el factor salario o puesto de trabajo no se consideran constituyentes determinantes para su estadía en alguna organización, más aún, si su equilibrio emocional se ve comprometido, es decir, privilegian su salud emocional.

Lo cual es congruente con la visión de Ozkan y Solmaz (2015), quienes mencionan que, de no encontrar la felicidad en su lugar de trabajo, no dudarán en renunciar; esto debido a que, buscando garantizar su futuro, reconocen el trabajo como una vía para cumplir sus sueños.

Así lo establece Filipuzzi (2017), al describir que la generación Z se decanta por un trabajo que se pueda realizar en un entorno flexible y compatible con su personalidad, que brinde la posibilidad de ascender, en un entorno independiente que priorice el balance entre la vida laboral y profesional; bajo la premisa de buenos salarios e inducción a través de mentores que ofrezcan retroalimentación y crecimiento.

Por lo anterior parecería que los centennials se presentan como una generación disruptiva que marcará un nuevo paradigma laboral, que bien forzará a las organizaciones a establecer nuevos modelos de trabajo más flexibles (Goh y Lee, 2018) y con ejercicios de retención de talento que aseguren la fuerza laboral de aquellos estudiantes que en el año 2025 se encuentran entre los 13 y los 28 años, o propiciará la aceptación de jornadas de trabajo con horario de oficina, así como sentimientos de identidad y apego organizacional que se presentaron en las generaciones pasadas.

Gen Z como fuerza laboral

Con una población mundial de 8 179 796 378 habitantes, a mayo del año 2025 se contabilizan un total de 1 419 9000 000 personas ubicadas como generación Z (geodatos, 2025). Que este número represente, aproximadamente el 17.35% de la población no sólo indica que pertenece a la actual fuerza laboral, sino que potencialmente a la de los próximos 20 años.

En lo que respecta a México, para una población de 130 149 237 habitantes, la iGen corresponde aproximadamente al 20% de esta misma fuerza laboral (25 800 000 personas); por tanto, asegura Smulders (2024), lograr el compromiso laboral de una generación que centra sus valores en el poder, el logro y reconocimiento inmediato implica estimular a individuos que crecieron bajo un contexto de agotamiento y estrés que originó la desconexión de otros, de su entorno, y según se observa (Mahand y Caldwell, 2024) del contexto laboral hace manifiesta la prevalencia de quiet quitting.

Quiet quitting en Gen Z

Al término de la pandemia del coronavirus, se reportó que algunas organizaciones presentaron una suerte de inercia por parte de los trabajadores, que perturbó el mundo empresarial (Lira et al., 2024). Esta práctica conocida como quiet quitting, o en español renuncia silenciosa, se refiere a la conducta laboral en la cual los colaboradores no declinan legalmente a su puesto, pero sí limitan sus responsabilidades al cumplimiento mínimo de sus tareas a fin de cubrir las funciones asignadas (Yildiz, 2023).

Y aunque a la fecha existen diferentes posturas respecto a la renuncia silenciosa, las siguientes aportan a las intenciones de este trabajo. Mientras que para Rizo (2022) esta noción corresponde al proceso por el cual un empleado renuncia simbólicamente a su trabajo al decidir hacer lo mínimo necesario, sin conceder horas extra ni atender situaciones laborales fuera de su horario estipulado, para Weckesser (2022) es la

consecuencia de una combinación de estrés y del síndrome del burnout en las áreas laborales.

Pues aunque el fenómeno del quiet quitting se visibilizó notablemente en los trabajadores del área de la salud durante la época de pandemia, no fue sino hasta de regreso a la normalidad laboral que el mismo cobró presencia en otros sectores productivos; de manera tal que de acuerdo a Silvente (2022), el suceso se exterioriza cuando la persona permanece físicamente en un espacio de trabajo, pero mentalmente alejado del sitio, el trabajador sólo se consagrará a cumplir con las funciones por las que ha sido contratado, no otorgando tiempo fuera de un horario laboral.

Bajo esta misma premisa, Dania et al. (2023) concluyen que la renuncia silenciosa es resultado del aprendizaje continuo y la realización personal de los individuos que priorizan un estilo de vida de bienestar emocional donde la conciliación de la vida laboral y personal es la regla.

De este análisis destacan, como puntos de coincidencia entre los distintos autores, que:

- a. Un trabajador con quiet quitting, muy probablemente, permanece en su lugar de trabajo, bajo su estímulo de recompensa económica;
- b. Se apega estrictamente a una hora de entrada y una hora de salida, presentando poco o nulo interés por toda encomienda adicional a la que fue contratado; y
- c. Una vez que se cumple la jornada laboral, se desconecta física y emocionalmente de la organización,

Aun así, es posible que termine su relación contractual e impacte en la operatividad de las organizaciones (Kachhap & Singh, 2024), al generar una fuga de know how y propiciar tiempos y procesos de atracción y selección de nuevo talento; problema que de acuerdo con Torrealba et al. (2022) ha escalado del 7% al 17% en el mercado laboral nacional, tan sólo dos años a partir del 2019.

Es por lo anterior que, Dania et al (2023) señalan reconocer la ausencia o presencia de renuncia silenciosa en los estudiantes de educación superior pertenecientes al Gen Z podría resultar en acciones de atención y preparación empresarial para el ingreso, capacitación y prácticas de desarrollo para la nueva fuerza laboral que, se presume, pudiera generar un nuevo paradigma en los procesos de atracción y retención de talento en nuestro país.

Especialmente cuando ha quedado atrás la resistencia, por parte de los directivos, a trabajar con colaboradores de generaciones anteriores y dar espacio a

jóvenes que con el uso y dominio de la tecnología protagonizan escenarios antaño complejos con el objetivo de gozar de libertad y flexibilidad laboral (Ochis, 2024).

METODOLOGÍA O MATERIALES Y MÉTODOS

Antecedentes de los estudiantes de contabilidad en la Generación Z

Los estudiantes de contabilidad que aceptaron voluntariamente participar en este estudio de investigación corresponden a alumnos regulares del tercer semestre de su programa académico, ya que, de que avanzados en sus estudios y contextualizados de su perfil de egreso, visualizan su proyección y reconocen las condiciones laborales que están dispuestos a tomar como primer empleo. Valga mencionar que para participar era necesario no contar con un trabajo parcial o de fin de semana que afectara de manera subjetiva los resultados esperados.

La población de estudio consideró, por conveniencia, a estudiantes que tomaran clase por primera vez con los autores de este proyecto, a fin de marginar la posibilidad de cualquier tipo de influencia, ya que, derivado de la naturaleza exploratoria de esta investigación, se adoptó un enfoque cualitativo que proporcionara resultados imparciales sobre el comportamiento de las respuestas obtenidas. Así, el objetivo de la investigación consistió en reconocer la ausencia o intención predictiva de quiet quitting en los informantes.

Diseño de investigación

Utilizando las palabras clave “generation z” y “quiet quitting” de las bases de datos EBSCO y Scopus, se realizó una revisión sistemática de la literatura que arrojó 17 artículos al año 2025; 8 por la primera base de datos y 9 de la otra. Se destaca que los estudios encontrados abordan la temática de renuncia silenciosa en la generación z únicamente para las áreas de la salud y hotelería; así, no se encontraron aportaciones aplicadas al área contable o económico administrativas.

Ante la novedosa aportación de este trabajo, se consideró la valoración de variables convergentes, con bases en las publicaciones aquí consideradas para observar la disposición a trabajar horas extra, atender llamadas fuera del horario laboral y participar y ejecución de proyectos, interactuando con sus compañeros, a fin de observar la intención de permanecer toda la vida en una misma empresa; o bien privilegiar la flexibilidad de horario, para lograr un equilibrio entre carga de trabajo y vida personal, estableciendo sí es el dinero o incentivos no económicos los elementos más importantes en el trabajo.

De esta forma, se integró un instrumento que mostrara la relación entre tales variables y que permitiera reconocer la predisposición, o ausencia, de quiet quitting en futuros empleos; pues desde el punto de vista de los autores, toda información que resultara de esta investigación haría posible adaptar las estrategias de enseñanza-aprendizaje al interior de las universidades bajo la premisa de aportar al desarrollo de competencias que alienten su permanencia en los centros de trabajo.

Muestreo

Los informantes, estudiantes de contabilidad de la generación Z, nacidos entre el 2004 y 2005, fueron a 28 mujeres y 24 hombres (54% mujeres y 46% hombres). Al ser el tamaño de la muestra de 52 estudiantes, la tasa de respuesta del 87% representa la participación de 52 de los 60 estudiantes elegidos a conveniencia. Es importante señalar que, al haberse presentado un número mayor de encuestadas, se refleja la consistencia de participación de contadoras en el mercado actual en una relación 51/49% (Data México, 2025).

El instrumento de recolección de datos virtual fue acompañado del propósito de la investigación, así como de las instrucciones sobre la necesidad de contar con respuestas sinceras y la seguridad de que los datos de investigación recopilados permanecerían en confidencialidad. En promedio, cada instrumento duró 6 minutos en ser contestado y enviado vía formulario Teams, en las instalaciones universitarias durante la octava semana del semestre para evitar así evaluaciones parciales que alteraran la atención de la información ofrecida por los estudiantes.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este estudio de investigación de corte cualitativo valoró los resultados de las variables sexo, rango de edad y estado civil (Tabla 2), así como a) la disposición a trabajar horas extra, b) la posibilidad de atender llamadas fuera del horario laboral, c) flexibilidad de horario, d) participación y ejecución de proyectos, e) equilibrio carga de trabajo y vida personal, f) interacción física con compañeros, g) dinero o incentivos no económicos como elementos más importantes en el trabajo, h) intención de permanecer toda la vida en una misma empresa, i) entrega total a la empresa y j) home office.

Tabla 3

Variables generales de población

Sexo	Participantes	Rango de edad	Estado civil
Hombre	24	18 a 20 años	24 solteros

Mujer

28

02 casadas

26 solteras

Nota: elaboración propia

Del análisis de la Tabla 2, se tiene que, aunque el rango de edad es homogéneo en la población de estudio, existen estudiantes que al tercer semestre de su formación académica se encuentran casados. Aunque no se ahondó en la razón ni en las implicaciones, tampoco se aseguró que al momento de la encuesta no se encontraran trabajando.

Por su parte la Tabla 3, muestra, de forma contundente, que sin importar el sexo; los estudiantes de contabilidad proyectan poca disposición a trabajar jornadas extensas u horas extra, así como a atender llamadas del trabajo fuera del horario laboral. Obsérvese, además, que, de forma particular, mientras que el 75% de las mujeres rechaza trabajar horas extra; esta tendencia se presentaría en un 66% en los hombres. Para los autores, estos resultados confirman las posturas de los estudiosos en lo que respecta a la baja intención de llevar a cabo trabajo tradicional y se corresponden con los resultados de flexibilidad laboral detallados en la Tabla 5.

Finalmente, se observa una discrepancia con la literatura citada en función de que, al tener oportunidad de presentar y liderar proyectos, los informantes indican que tomarían la oportunidad; no obstante, en esta variable se observa debilidad al no detallar el estudiante que ello, muy seguramente influiría en las horas laborales de su jornada y, las reuniones necesarias para lograr el objetivo planteado.

Tabla 4*Disposición a horas extra por género*

Sexo	a) Disposición a trabajar horas extra		b) Atender llamadas fuera del trabajo		d) Lideraría proyectos	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Hombre	8	16	7	17	24	0
Mujer	7	21	3	25	28	0

Nota: elaboración propia

La Tabla 4, intitulada Intención de vida y carrera, ofrece resultados representativos sobre la disposición de los estudiantes a permanecer a una sola organización en su trayectoria laboral, así como el sentimiento de pertenencia y lealtad

a la empresa. Se resalta en ella, que de manera generalizada que los futuros egresados y próxima fuerza laboral no pretenden generar antigüedad en una única organización y, pareciera, que tampoco tienen considerado anteponer su vida personal mientras trabajen; aun y cuando ello implicara dejar relaciones laborales y amistades, las cuales se refleja que son importantes para ellos.

Tabla 5*Intención de vida y carrera*

Sexo	f) Interacción con colaboradores		h) Permanecer en una sola empresa		i) Entrega total a la empresa	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Hombre	23	1	10	14	10	14
Mujer	27	1	4	24	13	15

Nota: elaboración propia

Por último, y en alusión a las variables de la Tabla 5, los resultados coinciden con los estudios existentes sobre las características de la Gen Z y su inclinación a la flexibilidad y clima laboral como factores determinantes para permanecer en un trabajo. Así lo demuestra el concluyente resultado sobre la apreciación de la flexibilidad de horario laboral y disposición de realizar actividades desde su computador, sin que ello implique trabajar desde casa, sino en otro lugar que le permita desarrollar actividades que le ofrezcan salud mental y emocional.

Lo mismo ocurre con el reconocimiento de que todo salario emocional sería mejor valorado que los incentivos económicos por realizar su trabajo. Así entienden el equilibrio de vida entre lo laboral y personal.

Tabla 6*Disposición al salario emocional*

Sexo	c) Flexibilidad de horario		e) Equilibrio de vida laboral		g) Pago sobre incentivo		j) Home office	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Hombre	22	2	22	2	13	11	22	2
Mujer	27	1	25	3	13	15	23	5

Nota: elaboración propia

Limitaciones

Para esta revisión exploratoria se reconocen algunas limitaciones metodológicas. Aunque se realizó una búsqueda bibliográfica exhaustiva, el análisis de información se restringió a publicaciones indexadas, lo que pudo haber dejado otros estudios relevantes fuera de la consideración de los autores. Asimismo, debido a que la revisión se centró únicamente en estudios en idioma inglés y español, es posible que se hayan omitido otros estudios, incluso, parecidos a este trabajo.

No obstante, los aportes aquí presentados ofrecen un buen punto de partida para analizar la relación entre *quiet quitting* y la generación Z en otras cohortes generacionales, áreas del conocimiento, entidades federativas y/o sectores de educación pública y privada.

Finalmente, aunque se reconoce que el instrumento no fue formalmente validado por algún método propuesto en estudios similares que aportaran a las variables de la forma que aquí se propone; se considera que el uso y perfeccionamiento de este podrían representar la confiabilidad de los resultados si se aplica y pilotea en grupos de estudio más grandes.

CONCLUSIONES

Este documento exploratorio contribuye a la escasez de investigaciones de fuerza laboral, para el área de contabilidad, en la generación Z, y, por tanto, encarna un área de oportunidad para futuras investigaciones que, apoyándose en estudios longitudinales, hagan posible validar los hallazgos en una población parecida o profundicen la relación y comportamiento entre las variables en muestras de la misma cohorte generacional, pero con diferentes perfiles.

No obstante, con beneplácito se identificó que la generación nacida entre los años 2004 y 2005 muestra predisposición a presentar quiet quitting en sus futuros empleos. Así, los resultados sugieren que la generación Z es proclive a trabajar en distintas organizaciones a lo largo de su vida, buscando siempre la flexibilidad laboral y considerando la ausencia de ésta, o del salario emocional, como motivo para ofrecer sus servicios a otras empresas.

Ante tal motivación, este estudio recomienda buscar estrategias para cerrar la brecha entre esta cohorte generacional y el trabajo flexible, ya que, cuando se tiene evidencia de que valoran la interacción con compañeros de trabajo y presentan intenciones de trabajar en proyectos que benefician tanto su plan de carrera como el de la propia empresa, es cierto que no se muestran dispuestos a laborar horas extras si

ello no se refleja con una compensación de recuperación de horas o estrategias de home office que los haga sentir reconocidos y correspondidos por la propia organización. Esto muestra que, en concordancia con Goh y Lee (2018), la Gen Z está más bien motivada por la satisfacción laboral y menos por el salario.

Por tanto, para atraer y retener este próximo talento, las organizaciones deberían ser más abiertas y brindar retroalimentación inmediata y suficiente para el personal; quizás de esta manera los zoomers ofrezcan el tiempo y lealtad que las empresas esperan de sus colaboradores, especialmente ahora que las competencias y potencialidades que pueden ofrecer sobrepasan el campo de acción en consideración las generaciones anteriores a inicios del siglo XXI.

Para comprobarlo, se podrían proyectar otros proyectos investigación en cuyos ejes temáticos se pretenda explicar:

- ¿Cómo afecta la cultura organizacional a la predisposición de quiet quitting en la Gen Z?,
- ¿Por qué la iGen considera liderar proyectos, pero rechaza trabajar horas extra?, o
- ¿Qué tipo de salario emocional espera la generación Z y cómo pretende aprovecharlo para cumplir sus roles y funciones?

Es por ello que, a reserva de existir hallazgos razonablemente similares a los aquí obtenidos en otros estudios, los autores sugieren instrumentar y/o adecuar el proceso de enseñanza-aprendizaje aplicando teorías y saberes que puedan sensibilizar a la iGen a desarrollar la tolerancia y antigüedad laboral que la industria demanda de los próximos egresados, en beneficio del éxito de las organizaciones y el liderazgo de las generaciones que los secundan.

REFERENCIAS

- Catache, M., Pedroza, G., González, E., & Martínez, R. (2023). La importancia de la felicidad en el trabajo para los jóvenes centennials: Una comparación entre hombres y mujeres. *Revista Ingeniería y Gestión Industrial*, 1(3).
<https://ingenieriaygestion.uanl.mx/index.php/r/article/view/21>
- Data México. (2025, mayo 14). Contadores, auditores, especialistas en finanzas y en economía. *Gobierno de México*.
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/occupation/contadores-auditores-especialistas-en-finanzas-y-en-economia>

- Dania, T., Chládková, H., Duda, J., Kožíšek, R., & Hrdličková, A. (2023). The motivation of generation Z: A prototype of the Mendel University student. *The International Journal of Management Education*, 21(3), 100891. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100891>
- Filipuzzi, M. (2017). Nuevas generaciones y empleo: Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo. *Journal de Ciencias Sociales*, (8), 88–98. <https://doi.org/10.18682/jcs.v0i8.610>
- Geodatos. (2025, mayo 12). Población. *Geodatos*. <https://www.geodatos.net/poblacion>
- Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016>
- Kachhap, V., & Singh, T. (2024). Quiet quitting: A comprehensive exploration of hidden problems. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 38(5), 23–26. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2023-0214>
- Kagan, M., & Lissitsa, S. (2023). Generations X, Y, Z: Attitudes toward social workers in the age of media technologies. *Technology in Society*, 75, 102353. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102353>
- Kanse, O., Ylisirnö, M., Hammarén, M., & Kuha, S. (2025). The perceptions of Generation Z professionals and students concerning health-care work: A scoping review. *Nurse Education Today*, 150, 106678. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2025.106678>
- Lira, J., Contreras, C., & Miramontes, I. (2024). Quiet quitting, un efecto laboral del quiet firing en las organizaciones. *Congreso Internacional de Investigación en Contaduría y Administración*, 1(7).
- Ochis, K. (2024). Generation Z and quiet quitting: Rethinking onboarding in an era of employee disengagement. *Multidisciplinary Business Review*, 17(1), 83–91. <https://doi.org/10.35692/07183992.17.1.7>
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees—Generation Z and their perceptions of work (A study applied to university students). *Procedia*

Economics and Finance, 26, 476–483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)

Rizo, M. (2022, octubre 20). Renuncia silenciosa: Cuando no es falta de compromiso, sino una forma de protesta. *Red Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/renuncia-silenciosa-cuando-no-es-falta-de-compromiso-sino-una-forma-de-protesta/>

Shorey, S., Chan, V., Ragendran, P., & Ang, E. (2021). Learning styles, preferences and needs of Generation Z healthcare students: Scoping review. *Nurse Education in Practice*, 57, 103247. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2021.103247>

Smulders, M. (2024). Millennials y Generación Z y la utilización de las redes sociales. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 8(3), 263–274. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/11211>

Silvente, A. (2022, agosto 30). Qué es el ‘quiet quitting’ y su significado: ¿Por qué se llama ‘dimitir’ a hacer aquello por lo que te pagan en el trabajo? *Newtral*. <https://www.newtral.es/que-es-quiet-quitting-renuncia-silenciosa/20220830/>

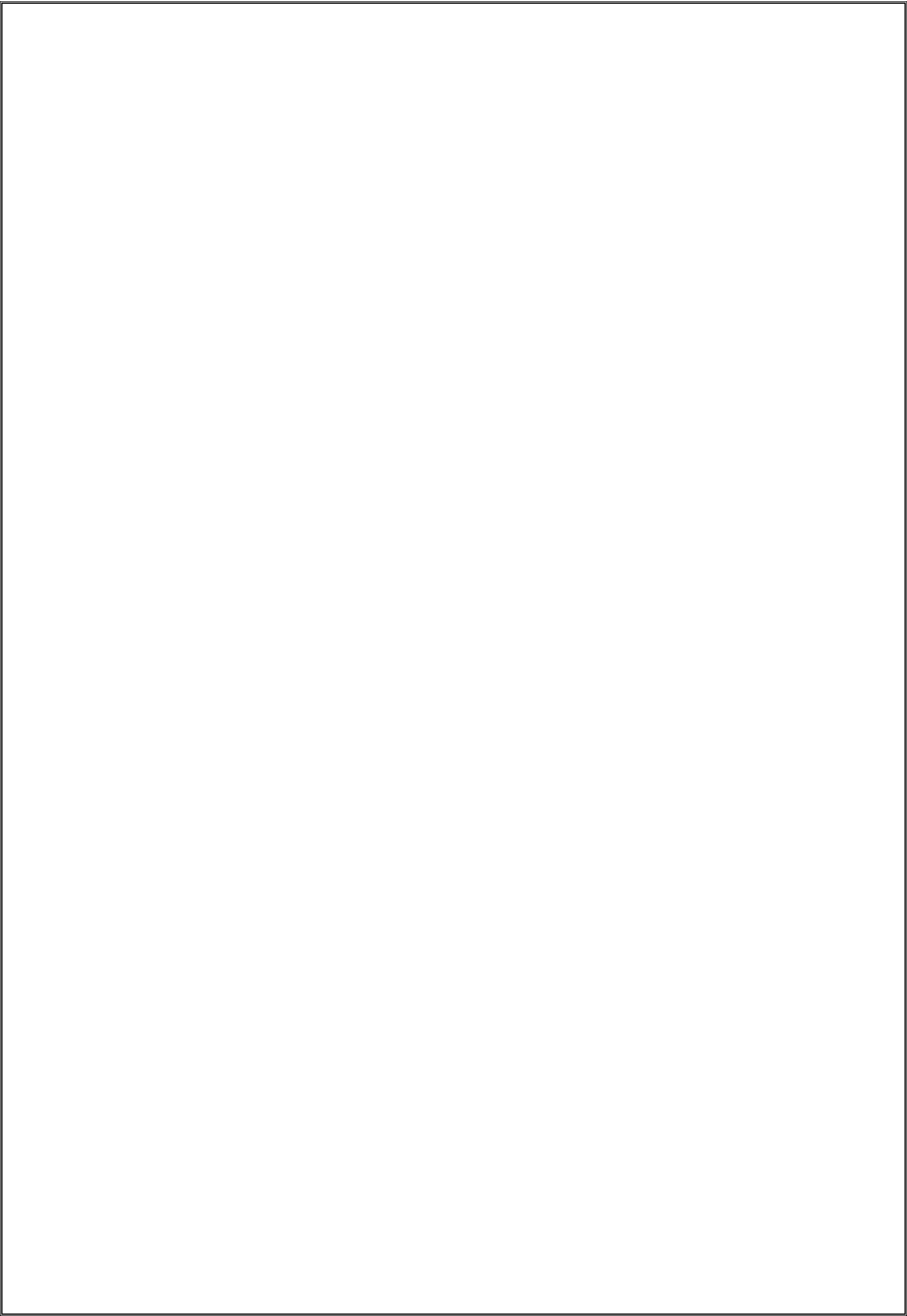
Torrealba, D., Jiménez, J., & Sánchez, D. (2022). Permanencia laboral de millennials y generación Z: Retos e importancia del salario emocional. *Universo de la Tecnológica*, 2(41), 65–71.

Vassilakaki, E. (2016). Knowing your users, discovering your library: An overview of the characteristics of user generations. En D. Baker & W. Evans (Eds.), *Digital information strategies* (pp. 215–226). Chandos Publishing. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100251-3.00015-9>

Vilanova, N. (2019). Generación Z: Los jóvenes que han dejado viejos a los “millennials”. *Colegio de Economistas de Madrid*, 161, 43–51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=823084>

Weckesser, S. (2022, octubre 17). Renuncia silenciosa: Manifestaciones psicobiológicas de nuestro tiempo. *Psicología y mente*. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/renuncia-silenciosa-manifestaciones-psicobiologicas-nuestro-tiempo>

Yildiz, S. (2023). Quiet quitting: Causes, consequences and suggestions. *International Social Mentality and Researcher Thinkers*, 9(70), 3180–3190.



Cita APA 7ma edición: Morán, H.I., Basulto, A., & Morán, S.A. (2025). Factores limitantes en la competitividad de las sociedades pesqueras ribereñas: Un reto productivo y organizacional en el sur de Sinaloa. En A. Chávez Hernández, C. M. Olguín Martínez, & D. V. Osuna Velarde (Coord.) *Desafíos en las organizaciones: Un enfoque multidisciplinario*. (pp. 99-125). Editorial Racionalidades.

Capítulo 6

Factores limitantes en la competitividad de las sociedades pesqueras ribereñas: Un reto productivo y organizacional en el sur de Sinaloa.

Limiting factors in the competitiveness of coastal fishing societies: A productive and organizational challenge in southern Sinaloa.

Helvi Irani Morán Ortega
Universidad de Guadalajara

 <https://orcid.org/0000-0002-9691-7547> | helvi.moran9424@alumnos.udg.mx

Angélica Basulto Castillo
Universidad de Guadalajara

 <https://orcid.org/0000-0002-3185-0580> | abasulto@cucea.udg.mx

Sergio Armando Morán Sánchez
Universidad Autónoma de Sinaloa

 <https://orcid.org/0009-0006-7961-5615> | sergiomorán@uas.edu.mx

Resumen

Las cooperativas pesqueras en México han enfrentado un proceso de debilitamiento frente a la dinámica exacerbada por la competencia en el mercado global, especialmente aquellas con menor acceso a tecnología e infraestructura. El objetivo de la presente investigación es analizar los factores que limitan la competitividad de las sociedades pesqueras ribereñas en el sur de Sinaloa, con énfasis en las debilidades productivas y organizacionales que dificultan su sostenibilidad y adaptación al mercado.

Para cumplir con tal objetivo se utilizó una metodología cualitativa, en modalidad de estudios de caso, basada en entrevistas semiestructuradas a actores clave: socios cooperativistas. Además, se aplicó una escala de competitividad, para evaluar y comparar el desempeño de tres cooperativas de la región. Los resultados dan cuenta de que las cooperativas presentan estructuras organizacionales débiles, bajo nivel de innovación, limitada capacidad de autogestión y una cadena productiva poco consolidada debido a la fuerte dependencia de intermediarios. La falta de fortalecimiento organizacional es un factor central en la baja competitividad de las sociedades pesqueras. Esto trasciende en la necesidad de que este tipo de sociedades implementen cambios estructurales, esencialmente en lo que concierne a la diversificación de la actividad productiva, desarrollo de capacidades tecnológicas y humanas, mejora de infraestructura y articulación de redes de colaboración.

Palabras clave: economía local, competitividad, sostenibilidad, cooperativas pesqueras, desarrollo organizacional, cadena productiva, pesca ribereña, sur de Sinaloa

Abstract

Fishing cooperatives in Mexico have undergone a process of weakening in the face of dynamics exacerbated by competition in the global market, especially those with limited access to technology and infrastructure. The aim of this research is to analyze the factors that limit the competitiveness of coastal fishing societies in southern Sinaloa, with an emphasis on the productive and organizational weaknesses that hinder their sustainability and market adaptation. To achieve this objective, a qualitative methodology was used, in the form of case studies based on semi-structured interviews with key actors: cooperative members. In addition, a competitiveness scale was applied to evaluate and compare the performance of three cooperatives in the region. The results show that the cooperatives have weak organizational structures, low levels of innovation, limited self-management capacity, and an underdeveloped value chain due to strong dependence on intermediaries. The lack of organizational strengthening is a central factor in the low competitiveness of fishing societies. This highlights the need for these types of organizations to implement structural changes, particularly in relation to the diversification of productive activities, the development of technological and human capacities, improvement of infrastructure, and the establishment of collaborative networks.

Keywords: local economy, competitiveness, sustainability, fishing cooperatives, organizational development, value chain, coastal fisheries, southern Sinaloa

INTRODUCCIÓN

El sector pesquero ribereño de Sinaloa constituye una actividad fundamental para la subsistencia económica, alimentaria y social de numerosas comunidades pesqueras. A través de las sociedades cooperativas de producción pesquera, cientos de familias sostienen su modo de vida mediante la captura y comercialización de especies marinas. Estas cooperativas no solo presentan una forma de organización productiva, sino también una expresión de economía solidaria y trabajo colectivo, que ha perdurado a lo largo del tiempo a pesar de enfrentar un entorno adverso frente a la competencia global.

En años recientes, estas organizaciones han visto limitada su competitividad debido a diversos factores, entre ellos el acceso restringido a tecnologías, problemas en la cadena de comercialización y distribución, escasa formación en gestión empresarial, y una creciente presión sobre los recursos naturales derivada de cambios ambientales y de regulaciones pocos eficaces. Estas limitaciones afectan directamente su rentabilidad, así como su capacidad operativa, poniendo en riesgo tanto la sostenibilidad del sector como el bienestar de las comunidades que dependen de dicha actividad.

Es importante señalar que las sociedades pesqueras ribereñas representan una fuente significativa de ingresos para muchas comunidades costeras en México. En algunas regiones, los hogares obtienen más del 50 % de sus ingresos de la pesca ribereña, superando incluso lo generado por otras actividades primarias como la ganadería. Esta pesca, aunque influida por factores estacionales, tiene el potencial de ser altamente productiva y resistente en zonas áridas, especialmente si se acompaña de inversiones adecuadas que aumenten la rentabilidad de los pescadores y los actores del procesamiento (Villalobos, 2019).

Sin embargo, las cooperativas pesqueras enfrentan múltiples desafíos. Ponce et al. (2009) identifican entre ellos la escasez de recursos, la degradación de los ecosistemas marinos, la pérdida de biodiversidad y el impacto del cambio climático. A estos problemas se suman los altos costos operativos, derivados del mantenimiento de embarcaciones, consumo de combustibles, compra de artes de pesca, dificultades de financiamiento, acopios aislados y con poca infraestructura, y canales de comercialización limitados que resultan en precios bajos para los productos.

Aguilar y López (2022) subrayan la importancia del capital colectivo en estos contextos, como una herramienta que evita la apropiación privada de las ganancias,

permitiendo su gestión comunitaria para mejorar el consumo mercantil de los trabajadores. Por otro lado, Gutiérrez (2014) destaca el valor de las cooperativas bien organizadas, ya sea de tipo familiar o colectivo, que permiten a sus miembros acceder a beneficios como el seguro social, distribución de utilidades y fondos internos para afrontar gastos comunes.

Pese a estas ventajas, la mayoría de las cooperativas solo funcionan como centros de acopio debido a su limitada infraestructura para la conservación de la pesca. La falta de cámaras frigoríficas obliga a mantener los productos en hielo hasta la llegada de compradores. No obstante, algunas han logrado articularse con empresarios que cuentan con capacidad de almacenamiento y exportación, mejorando así los precios y la competitividad de sus productos (Gutiérrez, 2014).

Ramos (2020) añade que una causa importante de la baja competitividad es la ausencia de valor agregado en la producción, resultado directo de la falta de recursos. Esto ha limitado su inserción en mercados más amplios. A pesar de ello, estas organizaciones generan empleo local, dinamizan la economía regional mediante la compra de insumos, y contribuyen significativamente a las comunidades pesqueras. Por otra parte, Gómez et al. (2018) enfatizan la necesidad de fortalecer los indicadores financieros de las cooperativas con el propósito de hacer frente a crisis y situaciones adversas, contribuyendo así a su sostenibilidad a largo plazo.

Las cooperativas pesqueras en México han sido promovidas como modelos organizacionales alternativos capaces de enfrentar las limitaciones tanto del sector privado como del estatal. Asimismo, las cooperativas pueden considerarse una alternativa intermedia frente a dos modelos que han mostrado limitaciones al abordar ciertas problemáticas estructurales: por un lado, las empresas capitalistas centradas en la obtención de ganancias, y por otro, las instituciones estatales, muchas veces frenadas por burocracia (Levin, 2016).

Desde una mirada ética y social, estas organizaciones han sido reconocidas por su compromiso con la equidad y el acceso colectivo a bienes y servicios. Según Pardo et al. (2017), las cooperativas fortalecen la participación en las distintas etapas de la cadena de valor, lo que favorece un mayor sentido de pertenencia. A esto se suma su impacto en el bienestar biopsicosocial de los participantes y en la construcción de lazos comunitarios, como lo destacan Calle e Isaza (2019). Diversos estudios han documentado que, en el ámbito pesquero, las cooperativas representan una alternativa organizativa para mejorar las condiciones de vida de sus integrantes. Estas

[Capítulo 6] Factores limitantes en la competitividad de las sociedades pesqueras ribereñas: Un reto productivo y organizacional en el sur de Sinaloa



asociaciones no solo facilitan el acceso a la seguridad social, sino que también permiten la creación de fondos comunes y promueven una distribución más justa de los ingresos generados por la actividad (Gutiérrez, 2014).

No obstante, estas potencialidades contrastan con una realidad marcada por múltiples obstáculos. La pesca ribereña en México carece de un enfoque estructural dentro de la política de desarrollo social, centrando los apoyos en subsidios de corto plazo y no en el fortalecimiento competitivo del sector (EDF de México, 2019). Esta situación se agrava por las condiciones precarias de vida de los pescadores: más del 50 % de ellos viven por debajo de la línea de pobreza, con ingresos mensuales inferiores a los \$1,800 pesos (alrededor de 90 dólares) (Ciorogan, 2021).

Figura 5

Pangas de remo utilizadas en Huizache-Caimanero, Sinaloa, México



Nota: elaboración propia

Además, la cadena de valor pesquera artesanal presenta deficiencias en todas sus fases: desde la provisión de insumos hasta la comercialización y el consumo, incluyendo el uso de artes de pesca obsoletos, baja calificación del capital humano y escaso acceso a financiamiento (Artavia, 2018). También se ha identificado que los niveles educativos de los pescadores son bajos, lo cual restringe su capacidad de gestión y modernización (Parada, 2021).

Pese a que las cooperativas gozan de incentivos fiscales como la exención de impuestos hasta por \$900,000 pesos anuales (SAT, 2025), muchas operan solo como

acopiadoras, con limitaciones logísticas que impiden agregar valor a sus productos. Esto las hace dependientes de intermediarios que fijan precios desfavorables (Baas, 2009).

A esto se suma la alta exposición al riesgo inherente a la actividad pesquera. La pesca artesanal implica un nivel elevado de peligro, agravado por la persistencia de métodos tradicionales y la necesidad de alejarse más de la costa debido a la sobreexplotación (Coayla & Riverea, 2008). Sin embargo, México carece de un sistema eficiente para el registro de accidentes; el 86 % de los casos reportados implica pérdida de vidas humanas (Salas, 2011).

La inclusión de tecnologías como sistemas de localización y monitoreo es una necesidad urgente para la actividad pesquera, no solo para modernizar la actividad, sino para proteger la vida humana en el mar. Para ello, se requieren políticas públicas que incluyan subsidios, formación técnica y adaptación a las condiciones socioeconómicas locales (Salas, 2011).

En síntesis, la competitividad de las cooperativas pesqueras ribereñas está limitada no solo por factores técnicos y económicos, sino también por debilidades estructurales, organizacionales y de exclusión institucional que deben abordarse integralmente. En este contexto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los principales factores productivos y organizacionales que limitan la competitividad de las cooperativas pesqueras ribereñas en el sur de Sinaloa, y de qué manera inciden en su sostenibilidad y adaptación al mercado?

Dicho lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo identificar y analizar los principales factores productivos y organizacionales que imponen una limitante a la competitividad de las cooperativas pesqueras ribereñas en el sur de Sinaloa. Para ello, se adopta un enfoque cualitativo en modalidad de estudios de caso lo que permite examinar a profundidad las percepciones además de las experiencias de actores clave del sector, particularmente desde la perspectiva de directivos de cooperativas.

DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, haciendo uso del método de estudios de caso y sustentándose en la perspectiva interpretativa, con el propósito de comprender en profundidad los factores que inciden en la baja competitividad de las sociedades cooperativas de producción pesquera ribereña en el sur de Sinaloa. Este enfoque permite analizar las percepciones, experiencias y

significados contruidos por los distintos actores involucrados en el sector, generando una visión integral de la problemática.

El diseño metodológico se estructura a partir de un único instrumento principal de recolección de información:

- Entrevistas semiestructuradas aplicadas a directivos de tres cooperativas pesqueras ubicadas en los municipios de Mazatlán, El Rosario y Escuinapa de Sinaloa, México. Las entrevistas se diseñaron a partir de una matriz de análisis integrada por seis dimensiones que integran variables enfocadas a: Gestión empresarial, comercialización, vinculación a cadenas productivas, competitividad, tecnologías avanzadas e impacto ambiental. Se enfocaron en aspectos organizacionales, económicos, productivos y de comercialización, permitiendo identificar tanto las limitaciones internas como las condiciones externas que afectan la competitividad de dichas organizaciones.
- La elección de estas cooperativas se realizó de manera intencional, con base en su disposición a participar, su relevancia dentro del contexto regional y su diversidad en cuanto a nivel organizacional y productivo. El objetivo de esta selección fue obtener la mayor cantidad y calidad de información posible, a partir de la experiencia directa de los socios cooperativistas.

Este análisis permitió comprender con mayor profundidad y desde una perspectiva detallada los retos cotidianos que enfrentan las cooperativas, así como las dificultades asociadas a la sostenibilidad. A continuación, se presentan los resultados obtenidos y se discuten con base de los hallazgos más relevantes del estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección se exponen los principales hallazgos obtenidos a partir del estudio de caso realizado con diversas cooperativas de producción pesquera ribereña en el sur de Sinaloa. El trabajo de campo permitió identificar aspectos clave de estructura organizativa, operativa, económica y social. Asimismo, se identificaron factores internos y externos que inciden en su desempeño y ponen de relieve obstáculos persistentes que limitan su desarrollo competitivo. Este análisis busca ofrecer una visión más cercana de las dinámicas que caracterizan a estas organizaciones, al mismo tiempo que proporciona elementos útiles para el diseño de estrategias de fortalecimiento ajustadas a su realidad.

A lo largo del todo el proceso, se aseguró la confidencialidad de las cooperativas que participaron. A petición de las cooperativas, se omitió cualquier dato que pudiera revelar su identidad. Esta medida contribuyó a generar un ambiente de confianza, lo que facilitó una comunicación más sincera y abierta acerca de sus experiencias, desafíos y logros. Por ello en el desarrollo del documento, los nombres reales fueron sustituidos por seudónimos o descripciones generales, con el fin de proteger la identidad de los actores involucrados y asegurar el respeto a sus derechos.

Comparativa de los estudios de caso de las cooperativas pesqueras ribereñas en el sur de Sinaloa

En este apartado se presentan los hallazgos específicos de cada caso. La información se organiza para mostrar, de manera comparativa, sus diferencias, así como sus similitudes en relación con la estructura interna, capacidades productivas, formas de gestión y vínculos con el entorno local. Esta presentación busca evidenciar tanto los puntos críticos que afectan su competitividad como las oportunidades potenciales de mejora, ofreciendo una mirada integral sobre las realidades que enfrentan las cooperativas pesqueras ribereñas en el sur de Sinaloa.

Figura 6

Pescador proporcionando información sobre el funcionamiento de las pangas con motor de borda.



Nota: elaboración propia

Cooperativa IPM

La Cooperativa IPM está integrada por un total de 40 socios, cuyo capital inicial provino tanto de aportaciones individuales como del apoyo gubernamental recibido a lo largo de los años. Actualmente, cuenta con cinco empleados que desempeñan funciones operativas específicas, mismas que se detallan más adelante. Su estructura

organizativa refleja un modelo participativo, en el cual decisiones se toman de manera consensuada mediante asambleas generales. Esta modalidad asegura la inclusión de todas las voces en el proceso deliberativo, promoviendo una cultura de corresponsabilidad, cohesión interna y sentido de pertenencia entre los miembros.

El liderazgo actual está a cargo del presidente de la mesa directiva, quien asumió el cargo en octubre de 2024 (ocho meses al momento de la entrevista), y cuenta con estudios formales hasta nivel de secundaria. Esta condición revela una de las principales debilidades que enfrenta la organización: la limitada profesionalización en los niveles directivos, lo cual podría impactar en la capacidad de gestión, así como en la eficiencia de la toma de decisiones estratégicas. Aunque el modelo colectivo de gobernanza ha fortalecido la participación interna, también ha evidenciado carencias en cuanto a herramientas técnicas y conocimientos especializados necesarios para enfrentar los desafíos del entorno pesquero contemporáneo.

Uno de los aspectos fundamentales en su estructura organizativa es que todas las decisiones se toman en consenso, involucrando a todos los socios en un proceso de deliberación y votación a través de asambleas. Este modelo participativo permite una mayor inclusión y asegura que los intereses de cada miembro se consideren antes de implementar cualquier cambio o nueva dirección.

Uno de los aspectos que llama la atención es la limitada participación de la cooperativa en programas orientados a la capacitación técnica y administrativa, lo cual podría afectar su desarrollo a mediano plazo. Los socios expresaron desconocimiento respecto a ofertas formativas específicas para el sector pesquero, lo que ha limitado su acceso a procesos de actualización en temas fundamentales, como la formación en el manejo sustentable de recursos, innovación en técnicas de pesca, normativas actualizadas o esquemas de financiamiento y subsidios. Esto representa un obstáculo importante para la cooperativa. Esta carencia limita su capacidad de adaptación ante los cambios del mercado y los ajustes constantes en el marco regulatorio.

Ante esta situación, sería recomendable que la organización explorara nuevas alternativas de capacitación y buscara establecer alianzas con instituciones públicas o educativas que ofrezcan programas orientados al sector pesquero. La formación en áreas como administración de cooperativas, gestión de recursos naturales, sostenibilidad ambiental y comercialización podría tener un impacto significativo en su desarrollo. Además, sería beneficioso fortalecer las habilidades de liderazgo, tanto del

presidente como del equipo directivo, y fomentar la formación continua entre todos los miembros, lo que facilitaría una gestión más informada y participativa.

En cuanto a la comercialización, la cooperativa distribuye sus productos utilizando una camioneta, lo que les permite vender directamente a restaurantes y al público en mostrador. Este método ha favorecido la frescura del producto y ha impulsado una dinámica de ventas diaria. Sin embargo, enfrentan desafíos relacionados con la corta vida útil del pescado fresco, lo que ha motivado el interés en explorar alternativas de conservación, como el envasado o el sellado al vacío, con el fin de mejorar la capacidad de almacenamiento y distribución. La adopción de estas técnicas podría significar un avance importante, al extender la durabilidad del producto, mejorar su presentación e incluso abrir la puerta a nuevos segmentos de mercado, incluyendo intermediarios y distribuidores que exigen mayores estándares de calidad y conservación.

Como parte de su estrategia de innovación comercial, la cooperativa ha implementado con éxito la técnica de “lonjeado” del pescado. Este proceso les ha permitido ofrecer cortes específicos y productos listos para el consumo o preparación inmediata, lo cual ha tenido una gran aceptación entre sus clientes. De esta manera, han logrado una mejora significativa en su propuesta de valor, diferenciándose de sus competidores y satisfaciendo las necesidades de sus clientes principales: comerciantes locales, restaurantes y hoteles del área. Este enfoque local es estratégico ya que el destino de toda su producción es el mercado de la región. Con entre 4 y 6 años de relaciones comerciales solidas con sus clientes actuales, la cooperativa se beneficia de una clientela estable y leal que valora tanto la calidad como la frescura de sus productos.

Figura 7

Pescador realizando el lonjeado



Nota: elaboración propia

A pesar de su éxito en la distribución local, aún tienen oportunidades de crecimiento y expansión de su base de clientes. Por ejemplo, entre el 20 y el 40% de su producción se destina directamente al consumidor final, lo que demuestra una demanda del producto que podría incrementarse si la cooperativa lograra acceder a un mercado más amplio. Hasta el momento la cooperativa no ha participado en ferias o eventos comerciales, lo que podría representar una oportunidad importante para ganar visibilidad y establecer conexiones con nuevos clientes y potenciales socios comerciales. Estos eventos podrían facilitar la introducción de sus productos en nuevos canales de distribución y generar un posicionamiento de marca en un público más amplio, incluso fuera de la región.

En cuanto a redes sociales, o marketing digital, actualmente no utilizan ninguna plataforma digital para vender sus productos, lo cual limita su alcance a clientes de la zona y hace que dependan exclusivamente de la distribución presencial. Implementar una estrategia digital podría abrirle la puerta a un nuevo mercado y facilitar el acceso al consumidor final, especialmente si consideran opciones de venta en línea o a través de redes sociales. Esto también les permitiría captar a un segmento de consumidores que buscan productos locales frescos y de calidad, además de potencialmente fidelizar clientes mediante contenido que eduque y comunique el valor de sus productos.

Una de las alternativas de comercialización hacia las que la cooperativa se inclina es una estrategia segmentada, adaptando su enfoque de acuerdo con el tipo de cliente. En esta estrategia, consideran dos opciones principales: por un lado, atender pedidos de bajo volumen, pero con un margen de ganancia mayor. Este enfoque les permite diversificar sus canales de venta y maximizar sus ingresos, dependiendo de las necesidades y características de cada cliente.

En el último año, la cooperativa IPM ha operado a un promedio del 61-80% de su capacidad, lo cual indica que aún existe un margen para aumentar la producción sin saturar sus recursos actuales. La capacidad productiva de la cooperativa varía considerablemente a lo largo del año, influida principalmente por los ciclos estacionales de las especies pesqueras, que determinan la disponibilidad del recurso. A esto se suma una limitante operativa importante: la disponibilidad de embarcaciones. En promedio, la cooperativa cuenta con entre 10 y 20 lanchas activas; cada una con capacidad aproximada para transportar una tonelada. Por lo tanto, este recurso logístico resulta clave, ya que permite asegurar volúmenes adecuados tanto de captura como de distribución.

Por otro lado, la cooperativa IPM se ha enfocado en la comercialización de diversas especies marinas, tales como sierra, cimbra, pargo, cabrilla, lora y vaquita marina. Esta variedad en su oferta ha sido fundamental para atender distintas demandas del mercado local, especialmente de restaurantes, hoteles y pequeños comerciantes. Asimismo, la frescura del producto, junto con una atención cercana, ha sido un factor importante en la construcción de relaciones de confianza con sus clientes habituales.

Frente al crecimiento en la demanda, una alternativa que la cooperativa podría explorar es la incorporación de tecnologías de conservación, como el sellado al vacío. De esta manera, esta medida no solo ampliaría la vida útil de los productos, sino que también permitiría diversificar canales de venta y alcanzar mercados más lejanos, sin comprometer la calidad. Actualmente, el producto se comercializa a un precio de \$40 pesos por kilo, lo cual resulta competitivo en la región.

De igual manera, una de sus principales ventajas es la frescura de sus productos, ya que todo el pescado es capturado y distribuido el mismo día, garantizando la calidad y el sabor que los clientes valoran. Aunque actualmente los productos no se etiquetan, la calidad se maneja a través de prácticas de manejo directo y controlado, desde la captura hasta la entrega. La frescura se ha convertido en uno de los principales atributos que diferencia a la cooperativa frente a otros proveedores, fortaleciendo así su posicionamiento en el mercado.

Con el objetivo de incentivar la productividad entre sus integrantes, la cooperativa ha implementado un sistema de recompensas internas; en consecuencia, esto ha contribuido a fortalecer el compromiso de los socios con las metas colectivas. Cada cierto tiempo, se entregan motores nuevos a aquellos socios que hayan alcanzado un mayor volumen de ventas en el año o que por la antigüedad de su equipo, necesiten una renovación para seguir operando eficientemente. De esta forma, este sistema no solo fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y competitivo, sino que también permite mantener el equipo en condiciones óptimas, reduciendo problemas operativos y manteniendo la flota en buen estado para maximizar la eficiencia en la pesca.

Figura 8

Mesa de acero inoxidable y báscula que utiliza la cooperativa IPM



Nota: elaboración propia

Es importante señalar que, una de las mejoras más destacadas que ha implementado la cooperativa es la instalación de cuartos fríos y mesas de acero inoxidable. Estas herramientas han elevado considerablemente los estándares en el manejo de los productos del mar, asegurando condiciones adecuadas de temperatura e higiene. Gracias a estos avances, se han alcanzado ventas mensuales de hasta \$1,760,000 pesos mexicanos. Actualmente, cuentan con dos cuartos fríos, los cuales son utilizados exclusivamente para el almacenamiento de hielo. Contar con hielo suficiente sigue siendo esencial en cada jornada, pues es el recurso clave para conservar el pescado fresco tanto durante la faena como en su distribución, y asegura que llegue a los consumidores en las mejores condiciones posibles.

Además de mejorar su infraestructura de almacenamiento, la cooperativa dispone de un punto de venta propio. Allí, los clientes pueden comprar directamente productos frescos a precios accesibles. Para las labores de limpieza y preparación, se contrata personal externo, lo que no solo brinda oportunidades de empleo en la comunidad, sino que también permite a los socios enfocarse en las actividades de pesca y distribución. Esta estrategia ha optimizado el flujo de trabajo y mejorado la atención al cliente.

La búsqueda constante de mejoras demuestra el compromiso de la cooperativa con la calidad. La inversión en infraestructura, los incentivos internos y la colaboración con trabajadores locales han contribuido a consolidar su presencia en el mercado y a fortalecer su sostenibilidad a largo plazo.

En sus operaciones pesqueras, la cooperativa utiliza tecnologías tradicionales, como redes y anzuelos, así como embarcaciones motorizadas modernas, que representan la mayor parte de su flota actual. Estas herramientas, aunque funcionales y adaptadas a sus necesidades, son relativamente básicas en comparación con las tecnologías avanzadas que otras organizaciones del sector están incorporando para optimizar la productividad y mejorar la conservación de sus productos. Sin embargo, el uso de redes y anzuelos tradicionales sigue siendo una limitante. Aunque son funcionales, dependen en gran medida de la destreza de los pescadores y de condiciones favorables del clima y del mar, lo que restringe la eficiencia de captura.

Con miras al futuro, la cooperativa ha considerado adquirir tecnología de procesamiento de pescado. Esta inversión permitiría realizar tareas como fileteado, empaquetado al vacío y congelación, lo cual aumentaría la vida útil del producto. Procesar el pescado internamente también abriría la puerta a una oferta más variada, dirigida a distintos tipos de consumidores, e incluso a nuevos mercados fuera de la región.

La ausencia de tecnología limita seriamente la competitividad. Hoy en día, sin equipos modernos de conservación o procesamiento, resulta complicado mantener la frescura del pescado por más tiempo, sobre todo en épocas de alta captura o cuando se presentan dificultades logísticas. Esta situación obliga a vender rápidamente, reduciendo el alcance comercial y las posibilidades de añadir valor al producto.

En un entorno de mercado cada vez más exigente, donde tanto consumidores como empresas valoran productos duraderos y fáciles de almacenar, la cooperativa enfrenta una desventaja importante. Incorporar equipos de procesamiento no solo modernizaría su operación, sino que representaría una mejora radical en logística, presentación y alcance comercial. Esto también fortalecería su posición en el mercado local y regional, permitiéndoles competir en igualdad de condiciones con otras organizaciones del sector pesquero que ya han adoptado tecnologías modernas.

Otro gran desafío proviene del entorno natural. Las variaciones en la temperatura del agua y por otro, la presencia de fenómenos extremos, como los huracanes, han generado alteraciones profundas en los ecosistemas marinos. Como consecuencia, los pescadores han percibido cambios notables tanto en las rutas migratorias, así como también en los periodos de reproducción de las especies, lo cual los ha obligado a modificar sus estrategias de pesca, para adaptarse a estas nuevas condiciones. Además, esto ha llevado a que la cooperativa deba ajustar no solo sus ciclos de

extracción, sino también los periodos de veda con el fin de proteger las especies y asegurar la sostenibilidad de la actividad. Actualmente, las especies ya no aparecen en los mismos lugares ni en las temporadas habituales, lo que representa un reto adicional.

Frente a los desafíos ambientales que enfrenta, la cooperativa ha comenzado a implementar diversas estrategias con el fin de mitigar sus efectos negativos. En primer lugar, una de las medidas más importantes ha sido la adopción de técnicas de pesca más sostenibles, diseñadas específicamente para reducir la captura incidental y, al mismo tiempo, proteger el equilibrio del ecosistema marino. Para los integrantes de la cooperativa, este tipo de prácticas resulta fundamental, ya que no solo aseguran la disponibilidad futura de los recursos, sino que también contribuyen a prevenir daños irreversibles a la biodiversidad local.

Otro esfuerzo importante ha sido el manejo responsable de los residuos generados durante sus actividades. En este sentido, han implementado protocolos específicos que previenen la contaminación marina, procurando que los desechos producidos a bordo sean gestionados adecuadamente una vez al llegar a tierra. Este compromiso no solo contribuye a reducir el impacto ambiental de la pesca, sino que también fomenta una cultura de responsabilidad entre los miembros de la cooperativa.

Con la intención de anticiparse a los cambios del entorno natural, la cooperativa ha mostrado un creciente interés en integrar tecnologías que permitan un monitoreo más preciso de las condiciones del mar. Equipos especializados les ayudarían a obtener información en tiempo real sobre variables clave, como la temperatura del agua y presencia de especies, lo cual les permitiría tomar decisiones más informadas y, al mismo tiempo, reducir su huella ambiental.

Además, han buscado establecer alianzas con organizaciones dedicadas a la conservación marina. Gracias a esta colaboración, han tenido acceso a conocimientos técnicos y asesoría científica, lo que ha fortalecido tanto sus prácticas pesqueras como su comprensión de los cambios ecológicos en su zona de trabajo. Esta apertura también les brinda la posibilidad de participar activamente en proyectos regionales de conservación. En conjunto, la cooperativa IPM representa un esfuerzo colectivo orientado hacia una pesca más justa, sostenible y con un fuerte arraigo comunitario. Su forma de organización, basada en la participación activa de sus socios y en un uso responsable de los recursos naturales, ha sido clave para consolidar su presencia en el mercado local. Finalmente, para ofrecer una visión más clara de su situación actual, se

[Capítulo 6] Factores limitantes en la competitividad de las sociedades pesqueras ribereñas: Un reto productivo y organizacional en el sur de Sinaloa



incluye un cuadro resumen que destaca los aspectos clave de su estructura, operaciones, desafíos y ventajas.

Este diagnóstico general permite identificar tanto las fortalezas como los aspectos que requieren atención prioritaria. En este sentido, la incorporación de tecnología, el fortalecimiento organizativo y la apertura a nuevos mercados se presentan como elementos estratégicos fundamentales para asegurar la continuidad de la cooperativa a largo plazo. Además, gracias a una identidad colectiva bien definida, la cooperativa cuenta con el potencial necesario para convertirse en un referente regional en pesca responsable e innovación social.

Cooperativa IPF

Por su parte, la cooperativa IPF fue fundada en 1992 bajo un esquema de autofinanciamiento, sustentado principalmente por las contribuciones de sus propios socios. Aunque ha logrado mantenerse operativamente, su infraestructura continúa siendo limitada; por ejemplo, las tareas administrativas se concentran en una sola oficina, lo que evidencia un nivel organizativo básico que ha restringido tanto la expansión como la diversificación de sus funciones.

El principal informante ha trabajado exclusivamente para la cooperativa durante 35 años, acumulando una vasta experiencia en la pesca, así como un conocimiento profundo de las dinámicas sociales, económicas y ambientales de la región. Desde 2020, ocupa un rol directivo en la organización, guiándola desde una perspectiva basada en la tradición, el arraigo comunitario y la experiencia práctica. Su liderazgo ha sido fundamental para mantener la cohesión interna, aunque también refleja una estructura organizacional más empírica que técnica o empresarial.

En cuanto a la gestión, la cooperativa se rige por un modelo de toma de decisiones colectivo. Las decisiones se adoptan por consenso entre los socios, con el respaldo de la mesa directiva, lo cual promueve una estructura horizontal y participativa. Este enfoque fortalece la corresponsabilidad entre los miembros; sin embargo, convive con una debilidad relevante: la escasa participación en procesos de formación técnica y administrativa. Si bien los socios conocen de manera esporádica la existencia de cursos y talleres, la asistencia varía significativamente, situándose entre un 41% a un 60%, dependiendo de las circunstancias individuales o la disponibilidad de tiempo. Está limitada participación en instancias formativas impide el desarrollo de competencias clave para una gestión eficiente y adaptativa.

En el ámbito de la comercialización, la cooperativa presenta una estructura basada en relaciones consolidadas con el mercado local, específicamente con comerciantes y negocios de la región, con quienes mantienen vínculos comerciales estables desde hace más de seis años. Entre el 60% al 80% de la producción se destina a estos intermediarios, mientras que menos del 20% se orienta al consumidor final. Esta estrategia ha asegurado un flujo constante de ingresos, aunque ha generado una dependencia significativa del comercio local, restringiendo la diversificación de canales de venta y limitando su alcance a mercados más amplios o especializados.

Desde una perspectiva logística, la organización enfrenta importantes obstáculos. La carencia de equipamiento básico como congeladoras y vehículos de transporte condiciona su capacidad para conservar el producto y distribuirlo de manera eficiente. En consecuencia, la cooperativa depende exclusivamente de la pesca del día, sin posibilidades de almacenamiento, lo cual restringe su capacidad operativa y le impide responder a mayores volúmenes de demanda o extender su distribución fuera de la región inmediata. A pesar de los intentos por acceder a financiamiento que permita mejorar esta situación, hasta la fecha no han logrado obtener los recursos necesarios para fortalecer su infraestructura.

Asimismo, la cooperativa IPF no ha incursionado en procesos de promoción o difusión externa. No participa en ferias, eventos comerciales ni utiliza herramientas digitales, lo que mantiene a sus productos prácticamente invisibles fuera de su entorno geográfico. Esta ausencia de estrategias de posicionamiento limita severamente su potencial de crecimiento, al impedir el desarrollo de una identidad de marca y la generación de valor agregado a través de canales más amplios o especializados.

Figura 9

Pangas con motor fuera de borda de gasolina



Nota: elaboración propia

A pesar de estas limitaciones, la cooperativa ha implementado una estrategia de venta flexible, diferenciando entre clientes minoristas y mayoristas. En el primer caso, manejan volúmenes bajos con márgenes de ganancia más altos, mientras que en el segundo se privilegia el volumen de venta con márgenes reducidos. Esta dualidad en su enfoque comercial permite cierta adaptabilidad y maximiza la rentabilidad en función de las características de cada cliente, aunque dentro de los límites estructurales que impone su actual capacidad operativa.

Durante el último año, la cooperativa ha trabajado con una capacidad estimada entre el 41% al 60%, reflejo de las restricciones logísticas, técnicas y financieras ya mencionadas. Las jornadas de pesca que requieren insumos básicos como lanchas con motor, gasolina, hielo y anzuelos, sin embargo, carecen de tecnologías modernas que permitan optimizar sus procesos productivos. EL uso de redes y anzuelos tradicionales, aunque común en la pesca artesanal, resulta menos eficiente frente a los métodos utilizados por competidores con mayores niveles de tecnificación.

Además, los productos que comercializan carecen de etiquetado o distintivos que permiten identificar su origen o valor agregado que representan. Esta ausencia de elementos de diferenciadores constituye una oportunidad perdida para fortalecer su identidad comercial y acceder a mercados que valoran prácticas sostenibles o productos locales certificados.

En el ámbito tecnológico, la organización ha manifestado un claro interés en modernizar sus operaciones mediante la adquisición de embarcaciones más modernas, sistemas de rastreo, equipos de procesamiento y tecnología de refrigeración. La incorporación de estas herramientas permitiría mejorar significativamente la calidad como la conservación de los productos, optimizando a la vez el esfuerzo y los tiempos durante la faena. No obstante, la falta de financiamiento representa una barrera crítica que dificulta la concreción de estas mejoras y limita su capacidad para mantenerse competitivo.

Por otro lado, a nivel ambiental, la cooperativa enfrenta impactos directos que afectan su productividad. Factores como el aumento de la temperatura del agua y las condiciones climáticas adversas han alterado las zonas y temporadas tradicionales de pesca, generando incertidumbre en la planificación y obligando a redoblar esfuerzos para mantener los volúmenes de captura. En respuesta a esta situación, la organización ha comenzado a colaborar con entidades dedicadas a la conservación marina, un paso positivo, aunque todavía limitado en términos de resiliencia frente al cambio climático.

Actualmente, la cooperativa IPF se encuentra en una encrucijada, donde su experiencia acumulada y legitimidad social pueden servir como base para una transformación profunda. En este sentido, la adopción de nuevas tecnologías, la búsqueda de una mayor articulación con actores estratégicos, y una visión renovada del desarrollo constituyen elementos clave, como una organización resiliente, moderna y referente en la pesca artesanal.

Cooperativa IBS

La cooperativa IBS es uno de los ejemplos más longevos de organización pesquera en la región, con una historia que se remonta a 1928. Su fundación, impulsada por la iniciativa colectiva y el apoyo del gobierno federal, se sustentó en certificados de valor nominal de \$10.00 pesos. Desde sus inicios, la actividad principal ha sido la pesca del camarón blanco, una línea productiva que se ha mantenido constante durante casi un siglo, reflejando tanto un fuerte arraigo a prácticas tradicionales, como una limitada diversificación productiva.

Sin embargo, a pesar de su rica historia, la cooperativa enfrenta actualmente una situación de fragilidad operativa y financiera. En particular, su dependencia estructural de intermediarios que otorgan financiamiento anticipado representa un obstáculo crítico. En este esquema, los socios deben entregar hasta treinta días de pesca como retribución, lo que reduce significativamente su autonomía financiera y capacidad de negociación. Esta dinámica debilita sus márgenes de ganancia y limita su capacidad de maniobra comercial. Además, uno de los aspectos más problemáticos identificados es la falta de innovación en su trayectoria operativa. Tanto la estructura organizativa como los procesos de producción y las estrategias de comercialización han permanecido prácticamente sin cambios significativos. Esta falta de adaptación ha colocado a la cooperativa en desventaja frente a otras organizaciones que han avanzado en diversificación y modernización.

La carencia de infraestructura es otro factor que limita su desarrollo. La cooperativa no cuenta con instalaciones propias para conservar, procesar ni distribuir directamente sus productos, lo cual refuerza su dependencia de terceros. La ausencia de estrategias de comercialización autónomas impide, además, desarrollar una identidad de marca y posicionarse en mercados con mayor valor agregado. Pese a sus limitaciones, la cooperativa continúa operando gracias al sentido de pertenencia de algunos de sus miembros. Sin embargo, esta permanencia es precaria y cada vez más vulnerable a factores externos. Resulta urgente iniciar un proceso de reestructuración

interna, orientado a recuperar su autonomía organizativa y financiera. Entre las prioridades destacan la diversificación de ingresos, modernización de las prácticas pesqueras, la inversión en infraestructura básica y el diseño de una estrategia que permita integrarse efectivamente a las dinámicas actuales del sector.

El caso de IBS ilustra claramente cómo organizaciones con gran valor histórico pueden enfrentar un desgaste institucional acumulado. Para revitalizar su operación, no solo se requieren recursos económicos, sino también una transformación profunda en su cultura organizacional, con énfasis en la innovación, la capacitación y la creación de alianzas estratégicas que refuercen su resiliencia. Con más de noventa años de existencia, IBS representa un ejemplo icónico del cooperativismo pesquero en el litoral sinaloense. A pesar de su rol histórico en el desarrollo de la pesca del camarón blanco, hoy enfrenta desafíos estructurales que amenazan su sostenibilidad a largo plazo.

Con el fin de evaluar y comparar el nivel de competitividad de las cooperativas pesqueras en el sur de Sinaloa, se diseñó una escala compuesta por tres niveles: inicial, intermedia y avanzada, asignándoles valores de 3, 6 y 9, respectivamente.

Tabla 7

Indicadores de las cooperativas pesqueras

INDICADORES	COOPERATIVA IPM	COOPERATIVA IPF		COOPERATIVA IBS		
ACCESO A TECNOLOGÍA		21		12		9
EMBARCACIONES MOTORIZADAS MODERNAS	AVANZADA	9	INTERMEDIA	6	INICIAL	3
EQUIPO DE PROCESAMIENTO DE PESCADO	INTERMEDIA	6	INICIAL	3	INICIAL	3
SISTEMA DE RASTREO Y MONITOREO DE PESCA	INTERMEDIA	6	INICIAL	3	INICIAL	3
COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS		21		9		9
EQUIPOS DE REFRIGERACION Y ALMACENAMIENTO	AVANZADA	9	INICIAL	3	INICIAL	3
SOFTWARE DE GESTION Y COMERCIALIZACION	INICIAL	3	INICIAL	3	INICIAL	3
CAMIONETAS CON REFRIGERACION	AVANZADA	9	INICIAL	3	INICIAL	3
CAPACITACION EN GESTIÓN EMPRESARIAL		6		6		6

CURSOS DE CAPACITACION	INICIAL	3	INICIAL	3	INICIAL	3
ENPRESARIAL						
CAPACITACION PARA DAR	INICIAL	3	INICIAL	3	INICIAL	3
VALOR AGREGADO						
ESTRATEGIAS DE MITIGACION		18		18		18
EN IMPACTO AMBIENTAL						
PRACTICAS DE PESCA	INTERMEDIA	6	INTERMEDIA	6	INTERMEDIA	6
SOSTENIBLE						
REDUCIR CONTAMINACION	INTERMEDIA	6	INTERMEDIA	6	INTERMEDIA	6
GENERADA POR LA PESCA						
COLABORAR CON	INTERMEDIA	6	INTERMEDIA	6	INTERMEDIA	6
ORGANIZACIONES PARA LA						
CONSERVACION						
TOTAL		66		45		42

Tabla 8

Valores de la escala para medir la competitividad

ESCALA	VALOR
INICIAL	3
INTERMEDIA	6
AVANZADA	9

Nota: elaboración propia

Esta escala permite evaluar el nivel de desarrollo en áreas clave, tales como el acceso a tecnología, la comercialización, la capacitación en gestión empresarial y la sostenibilidad ambiental. Cada uno de estos aspectos fue clasificado de acuerdo con su grado de implementación y desempeño, lo que facilita una visión integral del avance de las cooperativas en estos ámbitos.

Posteriormente, se sumarán los puntajes obtenidos por cada cooperativa, lo que permitirá identificar cuál de ellas presenta una mayor ventaja competitiva y cuáles son las áreas de oportunidad en las que deben enfocarse para mejorar su desempeño y sostenibilidad a largo plazo.

Los datos presentados en la tabla anterior reflejan las diferencias en el desarrollo de las cooperativas en relación con cuatro indicadores clave: acceso a tecnología, comercialización y distribución de productos, capacitación en gestión empresarial, así como estrategias de mitigación del impacto ambiental.

La cooperativa IPM muestra los valores más altos en todos los indicadores, lo que sugiere que cuenta con mayores oportunidades y recursos para el acceso a tecnología [21], la comercialización de productos [21] y la implementación de estrategias ambientales [18]. En cambio, la cooperativa IPF e IBS presentan cifras más bajas en varios aspectos, destacando especialmente en comercialización, así como acceso a tecnología, donde tienen valores de 9 y 12, respectivamente.

Sin embargo, en lo que respecta a la capacitación en gestión empresarial, las tres cooperativas presentan valores iguales [6], lo que indica que este factor representa un área de oportunidad común para todas ellas. Por otro lado, en el caso de las estrategias de mitigación ambiental, se observa una distribución similar entre las cooperativas, lo que sugiere un esfuerzo compartido hacia una gestión más sostenible. En términos generales, los resultados ponen de manifiesto la necesidad de ampliar el acceso a tecnología y fortalecer las capacidades de comercialización, así como de incrementar las oportunidades de formación en gestión, con el fin de mejorar la sostenibilidad a largo plazo.}

CONCLUSIONES

El objetivo central de esta investigación fue identificar los factores que inciden en la baja competitividad de las cooperativas pesqueras ribereñas del sur de Sinaloa, a partir del análisis de tres casos: IPM, IPF e IBS. Mediante entrevistas a sus representantes, se exploraron directamente sus fortalezas, debilidades y retos en un entorno cada vez más complejo.

Si bien las tres cooperativas comparten limitaciones estructurales como baja tecnificación, dependencia de intermediarios y escaso acceso al financiamiento, existen diferencias importantes en su capacidad de respuesta. Destaca el caso de IPM, que presenta un mayor grado de consolidación institucional y mejores estrategias comerciales, lo que le ha permitido obtener mejores resultados en términos de sostenibilidad y rentabilidad.

Entre los hallazgos más relevantes se encuentra la debilidad estructural en la formación y profesionalización de los liderazgos dentro de las cooperativas. La falta de capacitación en áreas clave como la administración, la gestión empresarial y la planificación estratégica se ha convertido en una limitante significativa para su crecimiento sostenido. Esta deficiencia impacta directamente en fallas de gobernanza

interna, escasa capacidad de negociación y una marcada dependencia de agentes externos para la comercialización de sus productos.

En cuanto a la dimensión ambiental, aunque las tres cooperativas coinciden en señalar que el deterioro ecológico afecta directamente sus actividades, las respuestas implementadas hasta ahora son insuficientes y carecen de articulación, lo que limita su efectividad frente a los desafíos ambientales. La ausencia de tecnologías adecuadas, la escasez de recursos económicos y la falta de acompañamiento institucional han dificultado la adopción de prácticas de pesca sostenibles, a pesar de que existe la intención expresa de avanzar en esa dirección.

Otro aspecto crítico identificado es la inexistencia de espacios formales de comercialización en el puerto de Mazatlán. Esta carencia limita de manera considerable el acceso directo de las cooperativas a los mercados, obligándolas a operar bajo condiciones poco favorables y mediadas por terceros. Esta limitación estructura una relación desigual con los intermediarios y reduce la visibilidad y el valor agregado de los productos pesqueros artesanales. La inexistencia de un “mercado del mar” adecuado no solo representa una barrera comercial, sino también una pérdida de oportunidad para impulsar el desarrollo económico local y regional.

En conjunto, los hallazgos empíricos apuntan a la necesidad de implementar una estrategia integral y diferenciada para fortalecer la competitividad de las cooperativas pesqueras ribereñas del sur de Sinaloa. Esta estrategia debe contemplar, en primer lugar, la profesionalización de los liderazgos mediante programas continuos de formación en gestión, administración financiera y comercialización. En este sentido, resulta indispensable promover inversiones dirigidas a fortalecer la infraestructura productiva, especialmente en la creación de centros de acopio, plantas de procesamiento y sistemas logísticos. Estas acciones no solo permitirían mejorar los márgenes de rentabilidad, sino también disminuir progresivamente la dependencia de intermediarios.

Asimismo, se propone la creación de un mercado pesquero formal en Mazatlán, con el objetivo de consolidar la presencia comercial de los productos del mar bajo condiciones de trazabilidad, calidad y sostenibilidad. Esta iniciativa podría convertirse en un motor para dinamizar la economía local y elevar las condiciones de vida de las comunidades pesqueras, impulsando un modelo de desarrollo más justo y eficiente.

De igual manera, es fundamental fomentar la articulación entre las cooperativas y otros actores clave, como centros de investigación, autoridades locales y organizaciones de la sociedad civil. La conformación de redes de colaboración orientadas a la innovación social y tecnológica, adaptadas al contexto pesquero regional, puede generar sinergias valiosas en términos de eficiencia operativa, aprendizaje colectivo y mayor capacidad de negociación.

En síntesis, las cooperativas pesqueras ribereñas del sur de Sinaloa enfrentan desafíos significativos, pero también cuentan con recursos y potencialidades que pueden ser aprovechados mediante estrategias sostenidas, participativas y adaptadas a su realidad. Su fortalecimiento no solo impulsaría su competitividad, sino que también contribuiría a construir un modelo de desarrollo regional más equilibrado, inclusivo y con mayor capacidad de adaptación frente a las transformaciones actuales.

Finalmente, es fundamental que repensemos el modelo de gobernanza pesquera en México, poniendo en el centro el bienestar humano, la justicia en el uso del territorio y la equidad ambiental. Para lograrlo, es imprescindible que las cooperativas pesqueras tengan una participación en la toma de decisiones que afectan sus vidas y su entorno. Además, promover procesos participativos en la planificación territorial es clave para asegurar que la gestión de los recursos marinos sea democrática, eficiente y socialmente justa para todas las comunidades involucradas.

Esta visión no solo reconoce la importancia de incluir a quienes viven y trabajan en las zonas costeras, sino que también busca construir un modelo más equitativo y sostenible, donde las voces locales sean escuchadas y valoradas en igualdad de condiciones con las autoridades. Solo así se podrá garantizar una administración responsable y con sentido social de los recursos que son vitales para muchas familias mexicanas.

Líneas de investigación futuras

Estrategias de diversificación productiva en las cooperativas pesqueras.

Investigar alternativas para diversificar los productos y servicios ofrecidos por las cooperativas, incorporando actividades complementarias como el ecoturismo, la acuicultura sostenible o la transformación de productos pesqueros.

Impacto del cambio climático en las comunidades pesqueras ribereñas.

Analizar cómo los fenómenos asociados al cambio climático, como el aumento de la temperatura del agua, la acidificación de los océanos, así como las alteraciones en los patrones de migración de especies, afectan la productividad de las cooperativas pesqueras ribereñas y como pueden adaptarse a estos cambios.

El papel de la capacitación y la profesionalización en el fortalecimiento de cooperativas pesqueras.

Investigar la necesidad y el impacto de programas de formación y capacitación para los miembros de las cooperativas pesqueras, en áreas como gestión administrativa, técnicas de pesca sostenible, innovación en la comercialización, así como el manejo de recursos naturales. Esta línea de investigación también podría examinar la eficacia de los programas de formación existentes y sugerir mejores prácticas para fortalecer la gestión de las cooperativas.

Participación de las mujeres en las cooperativas pesqueras y su rol en la agregación del valor.

Investigar el papel de las mujeres en las cooperativas pesqueras ribereñas, destacando su participación en actividades relacionadas con el procesamiento y la comercialización de los productos pesqueros. Esta línea de investigación podría enfocarse en identificar oportunidades para su empoderamiento a través de capacitación, acceso a financiamiento y tecnologías que permitan mejorar la calidad.

REFERENCIAS

Aguilar, E., & López, J. (2022). Rupturas en el cooperativismo mexicano: Análisis del impedimento de financiamiento entre sociedades cooperativas de ahorro, producción y consumo. *Economía, Finanzas y Sociedad*, 4, 271–290.

Artavia, J. M. L., Benavides, V. S., & Parada, G. Á. M. (2018). La economía institucional y su relación con los sectores productivos. *Economía y Sociedad*, 23(53), 84–102.

https://www.researchgate.net/publication/327026774_La_Economia_Institucion_al_y_su_relacion_con_los_sectores_productivos

Baas, S., Ramasamy, S., Dey, P. J., & Battista, F. (2009). *Análisis de sistemas de gestión del riesgo de desastres: Una guía*. FAO.

<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/e7262319-ce31-400b-8236714a753be4c6/content>

Calle, L., & Isaza, J. (2019). Cooperativismo como compromiso para la construcción de la paz en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 25, 156–167.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065583010>

Ciorogan, E. (2021, 22 de enero). En Sinaloa, los más pobres, principales afectados por sobrepesca. *Oceana*. <https://mexico.oceana.org/blog/en-sinaloa-los-mas-pobres-principales-afectados-por-sobrepesca>

Coayla, B. R., & Rivera, M. P. (2008). *Estudio sobre la seguridad en el mar para la pesca artesanal y en pequeña escala*. FAO. <https://www.fao.org/3/i0027s/i0027s.pdf>

EDF de México. (2019). *Impacto social de la pesca ribereña en México: Propuestas para impulsar el bienestar social en el sector pesquero*. EDF de México.

<https://mexico.edf.org/estudio-impacto-social-de-la-pesca-riberena-en-mexico>

Gómez, S., Hinostroza, G., & Leyva, G. (2018). Avances y experiencias del cooperativismo como tendencia: El caso de Ecuador. *Cofín Habana*, 12(2), 254–267. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n2/cofin18218.pdf>

Gutiérrez, C. (Ed.). (2014). El contexto de vulnerabilidad social de pescadores ribereños en la península de Yucatán. *Sociedad y Ambiente*, 1(5), 25–47.

<https://revistas.ecosur.mx/sociedadyambiente/index.php/sya/article/view/1549/1493>

Levín, L. E. (2016). *Política y cooperativismo: Presente y futuro. Recopilación de documentos y propuestas*. Ediciones CGCyM. <https://cgcy.org.ar/wp-content/uploads/2016/02/Politica-y-cooperativismo--Luis-Levin--EdicionesCGCyM.pdf>

Parada, G. Á. M. (2021). *La función de la institucionalidad percibida por pescadores en la cadena productiva de la pesca artesanal en las regiones del Pacífico sur, norte y central de Costa Rica*. Plaza y Valdés S. L. <https://www.cucea.udg.mx/include/publicaciones/coorinv/pdf/Cadenas%20Globales%20de%20Valor.pdf>

Pardo, L., & Huertas, M. (2017). Modelos influyentes en las cooperativas de ahorro y crédito. *Revista de Estudios Cooperativos*, (125), 109–133.
<https://doi.org/10.5209/REVE.58134>

Ponce-Díaz, G., Beltrán-Morales, L. F., Hernández-Vázquez, S., & Serviere-Zaragoza, E. (2009). Pesca ribereña. Retos y oportunidades en un entorno adverso. En J. Urciaga, L. F. Beltrán, & D. Lluch (Eds.), *Recursos marinos y servicios ambientales en el desarrollo regional* (pp. 177–196). CIBNOR.
<https://cibnor.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1001/1360/3/Cap%C3%ADtulo%208.%20%20Pesca%20ribere%C3%B1a.%20Retos%20y%20oportunidades%20en%20un%20entorno%20adverso.pdf>

Ramos, D. A. (2020). *Las sociedades cooperativas de producción pesquera ribereña en el desarrollo local: “Pescadores Unidos de Escuinapa General Lázaro Cárdenas” en Escuinapa de Hidalgo, Sinaloa y “Ostricamichín” en Boca de Camichín, Nayarit* [Tesis de maestría, Universidad de Guadalajara].
<https://riudg.udg.mx/visor/pdfjs/viewer.jsp?in=j&pdf=20.500.12104/82906/1/MCUCOSTA10027FT.pdf>

Salas, S., Euan-Ávila, J., Coronado, E., Palomo-Cortés, L., & Muñoz, L. A. (2012). Análisis sobre riesgos y accidentes en pesquerías artesanales en el sureste de México. *64th Gulf and Caribbean Fisheries Institute*, 294–301.
<https://core.ac.uk/download/pdf/328802265.pdf>

Servicio de Administración Tributaria [SAT]. (2025). *Resolución de facilidades administrativas para los contribuyentes de los sectores que en la misma se señalan para 2025*. Diario Oficial de la Federación.
https://doof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5749331&fecha=17/02/2025

Villalobos, A. V. (2020). *Programa Nacional de Pesca y Acuacultura 2020–2024*. Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/616554/PROGRAMA_Nacional_de_Pesca_y_Acuacultura_2020-2024baja.pdf



ISBN: 978-612-99040-1-6

